

La gestion des carrières

- I.** L'importance de la carrière et de la gestion des carrières
- II.** Les modèles de carrière
- III.** Les défis de carrière en fonction du cycle de vie professionnelle de l'employé
- IV.** Les pratiques de gestion des carrières
- V.** Les défis et les tendances en matière de gestion des carrières

Avis d'expert : *La gestion des carrières : le concept de l'employé « protéen »*, par Douglas T. Hall

Résumé

Questions de révision et d'analyse

Étude de cas

Notes et références

I L'importance de la carrière et de la gestion des carrières

Comme la main-d'œuvre est de mieux en mieux formée, ses attentes augmentent, particulièrement en ce qui concerne les possibilités que peut lui offrir une organisation de progresser tant sur le plan individuel que sur le plan professionnel. Les entreprises font face à une situation de plus en plus difficile : d'un côté, elles reconnaissent la nécessité de satisfaire les besoins des employés qualifiés en créant les conditions pour qu'ils puissent réaliser leurs objectifs professionnels et demeurer au sein de l'entreprise ; de l'autre, elles prennent conscience du fait que les possibilités de promotion sont de plus en plus réduites en raison des nouvelles structures mises en place par les organisations, de leur recherche constante d'une plus grande flexibilité, et parfois, des chances limitées d'avancement qui peuvent se présenter à l'intérieur de l'organisation. Il n'en demeure pas moins que la gestion des carrières est au cœur de la gestion des ressources humaines. Commençons donc par proposer des définitions des diverses notions de carrière et de gestion de carrière, pour ensuite établir l'importance de cette dernière et préciser ses liens avec les autres activités de gestion des ressources humaines.

DÉFINITIONS

La carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières. Pour bien comprendre la notion de carrière, il est utile de dissocier ses composantes individuelle et organisationnelle. En ce qui concerne la composante individuelle, le terme de carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu. Il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier. Ces étapes ne sont pas nécessairement déterminées de manière précise ; elles varient grandement selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les travailleurs, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations, etc. Ainsi, l'obtention d'une promotion constitue un exemple d'étape cruciale du déroulement d'une carrière. Les cheminements de carrière ont une incidence sur les individus et les organisations. Ils influent sur la performance des individus au travail, sur leur satisfaction, leur santé et leur bien-être.

Pour ce qui est de la composante organisationnelle, la gestion des carrières consiste à planifier les mouvements de main-d'œuvre dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs. C'est donc un système qui concilie les aspirations professionnelles des employés et les besoins de l'organisation (encadré 10.1). La mise en œuvre de ce système exige de l'entreprise qu'elle procède à l'analyse de l'information accumulée à partir des évaluations formelles ou informelles du rendement, de façon à pouvoir ensuite repérer les employés les plus performants et les encourager à accéder à des postes comportant de plus grandes responsabilités en leur offrant des conditions propices à leur développement¹.

ENCADRÉ 10.1 Un système de gestion des carrières : conciliation des besoins organisationnels et des besoins individuels

Besoins organisationnels

Quels sont les objectifs stratégiques organisationnels pour les deux ou trois prochaines années ?

- Quels sont les besoins et les défis auxquels l'organisation devra faire face au cours des prochaines années ?
- Quelles sont les compétences, les connaissances et l'expérience qui seront requises pour relever ces défis ?
- Quelles exigences se posent en matière de recrutement ?
- L'organisation a-t-elle les attributs nécessaires pour relever ces défis ?

ENJEU :

Les employés parviennent-ils à se développer de manière à atteindre les objectifs stratégiques ?

Besoins individuels de carrière

Comment définir un plan de carrière qui est susceptible :

- d'utiliser mes forces ?
- de satisfaire mon besoin de me développer ?
- de me donner des défis à relever ?
- d'être conforme à mes intérêts ?
- de correspondre à mes valeurs ?
- de correspondre à mon style personnel ?

Source : Adapté de T. G. Gutteridge, Z. B. Leibowitz et J. E. Shore, *Organizational Career Development: Benchmark for Building a World Class Workforce*, San Francisco, Jossey-Bass, 1993.

L'IMPORTANCE DE LA GESTION DES CARRIÈRES

La gestion des carrières a suscité de multiples débats. Comme nous l'avons précisé, de nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation. L'encadré 10.2 énumère les besoins individuels et les besoins organisationnels que la gestion des carrières permet de combler.

ENCADRÉ 10.2 L'importance de la gestion des carrières

Pour les individus

- Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible.
- Pouvoir développer leurs compétences.
- S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci.
- Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.).
- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

Pour l'organisation

- Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose.
- Améliorer sa flexibilité.
- Mettre en place une relève de qualité.
- Renforcer sa culture.
- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

Source : Adapté de G. Guérin et T. Wils, « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 5/6, 1993, p. 13-30.

Cependant, malgré ses nombreux avantages, la gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs considérations. Il ne faut cependant pas perdre de vue que les individus ont des aspirations qui diffèrent en fonction de caractéristiques individuelles comme la personnalité, la scolarité, l'âge et le sexe, et n'abordent pas tous nécessairement leur carrière de la même façon. Les organisations, de leur côté, vivent des périodes d'instabilité et de turbulence qui réduisent quelque peu leur capacité à offrir des cheminements de carrière stables et prévisibles.

LES LIENS ENTRE LA GESTION DES CARRIÈRES ET LES AUTRES ACTIVITÉS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'analyse des postes. Alors que la planification des ressources humaines fournit un cadre général dans lequel s'insère la gestion des carrières, l'analyse des postes sert plutôt à déterminer les connaissances, les habiletés et les attitudes liées au cheminement de carrière. Les travailleurs peuvent également s'inspirer de cette information pour établir leur propre plan de carrière ou pour faire le meilleur usage possible de leurs expériences passées lorsqu'ils désirent changer d'emploi pour occuper un poste plus stimulant. Fonder la gestion des carrières sur l'analyse des postes comporte toutefois certains risques. D'une part, les descriptions de postes sont souvent trop restreintes, ce qui peut nuire à l'avancement de carrière. D'autre part, la rapidité avec laquelle s'effectuent les changements technologiques et l'évolution des besoins des organisations rendent difficile la prévision des nouveaux postes dont l'entreprise aura besoin. Dans l'avenir, il faudra élargir la définition des postes et permettre que des changements fréquents y soient apportés².

La planification des ressources humaines. La détermination des besoins de l'organisation en matière de planification et de gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines. Ces exigences, comme nous l'avons précisé au chapitre 4, découlent des plans et des objectifs de l'organisation, de ses besoins en main-d'œuvre à la fois en termes qualitatifs et quantitatifs, et de ses prévisions quant aux ressources nécessaires pour combler ces besoins. Pour les organisations, il est de plus en plus difficile d'élaborer et de maintenir un plan de gestion des carrières cohérent, en raison des changements technologiques, des transformations touchant la main-d'œuvre et ses habitudes de travail, ainsi que des modifications apportées aux chartes des droits de la personne. Par ailleurs, la gestion des carrières assurera la planification de la relève et le respect des lois en matière d'équité.

Le recrutement. Lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisations accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service et n'ont recours à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas aux exigences de ces emplois. À ce propos, certaines politiques adoptées par les organisations en matière de promotion et de déplacement du personnel sont dites ouvertes, tandis que d'autres sont dites fermées. Dans le cas d'une politique de promotion ouverte, l'organisation s'engage à fournir toute l'information dont elle dispose sur les postes à combler et donne la possibilité aux employés de choisir ceux auxquels ils désirent poser leur candidature. Dans le cas d'une politique fermée, les employés sont simplement informés du fait qu'ils ont été sélectionnés.

La sélection. L'employeur doit aussi déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés afin de les destiner à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité.

La rémunération. La rémunération croît avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de développement de carrière. Or, les organisations, qui sont aux prises avec des structures plus aplaties et une philosophie de gestion de type organique, devront concevoir des programmes de rémunération pour inciter les personnes à opter pour une orientation de carrière à l'horizontale.

L'évaluation du rendement. Un des aspects de la gestion des carrières réside dans la reconnaissance de l'excellence des employés, du moins dans le cas des promotions verticales. Il est donc nécessaire que l'organisation mette en œuvre une politique et des techniques d'évaluation du rendement qui soient solides et fiables, de façon à mener une gestion des carrières intelligente. Dans certains cas, par exemple après avoir constaté l'existence d'écart entre le rendement désiré et les résultats enregistrés, l'employeur peut décider de muter un employé à un autre poste ou de l'affecter à un autre genre de travail. Ce cas est courant chez les employés qui, ayant atteint le plafond dans leur cheminement de carrière, désirent voir s'ouvrir d'autres perspectives pour eux.

L'évaluation du rendement peut également être utilisée comme un outil permettant le développement de carrière de l'employé, où le superviseur est appelé à jouer un rôle d'appui et de renforcement. La séance d'évaluation fournit au superviseur et à l'employé l'occasion de discuter des buts et du plan de carrière à long terme de ce dernier. Le superviseur peut, à partir du rendement passé de l'employé, lui suggérer des moyens d'améliorer son rendement à court terme pour que celui-ci puisse atteindre ses objectifs à plus long terme.

Le développement des compétences. Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle correspond à l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des compétences afin d'occuper les postes auxquels ils aspirent. Après avoir fixé les buts qu'ils désirent atteindre au cours de leur carrière, les employés peuvent chercher à participer aux programmes de formation susceptibles d'améliorer leurs connaissances, leurs habiletés et leurs attitudes, et de favoriser leur progression et l'atteinte de leurs objectifs. Certaines recherches indiquent que les individus qui se sont engagés activement dans l'orientation de leur carrière réussissent mieux leur formation que les autres³.

II Les modèles de carrière

Les différents modèles de carrière sont analysés en référence au type de carrière, aux étapes du déroulement de la carrière et au rythme de sa progression⁴.

LES TYPES DE CARRIÈRE

Divers auteurs se sont penchés sur l'analyse des types de carrière. Nous présentons dans cette section les typologies les plus connues, soit celles de Holland⁵, de Driver⁶ et de Schein⁷.

La théorie de Holland portant sur les types de carrière. Cette théorie est reconnue comme la plus approfondie et la mieux documentée sur les orientations de carrière⁸. Elle s'intéresse aux facteurs qui influent sur les choix de carrière et se base sur le concept de congruence ou, en d'autres mots, sur l'adaptation d'un individu à

son environnement. Selon l'auteur de cette théorie, J. L. Holland, les individus recherchent un environnement qui leur permettra d'utiliser leurs compétences, d'exprimer leurs attitudes et leurs problèmes, et d'exercer les rôles qu'ils se sentent appelés à jouer. Holland soutient qu'il existe six personnalités types qui correspondent chacune à des aspirations et à des choix de carrière précis.

La personnalité traditionnelle. Ce type de personnalité est probablement celui que l'on retrouve le plus couramment chez les gens qui occupent des emplois liés à l'administration des affaires. En règle générale, ce sont des personnes bien organisées, qui aiment manipuler des données et des facteurs numériques, qui se fixent des objectifs précis et qui sont incapables de tolérer les situations ambiguës. Elles sont décrites comme des personnes discrètes, ordonnées, efficaces et pratiques. On leur attribue aussi des traits moins flatteurs : on dit alors qu'elles manquent d'imagination, qu'elles sont inhibées et inflexibles. Les comptables seraient représentatifs de cette personnalité type.

La personnalité artistique. Ce type de personnalité est celui qui s'éloigne le plus de la personnalité traditionnelle. Les personnes qui en possèdent les caractéristiques ont une prédilection pour les activités musicales, artistiques, littéraires et dramatiques. Elles se considèrent comme des êtres imaginatifs, intuitifs, impulsifs, introspectifs et indépendants. Elles possèdent plus d'aptitudes pour l'expression verbale que pour les mathématiques. Elles sont cependant très émotives et très désorganisées.

La personnalité réaliste. Ce type de personnalité est propre à des personnes que l'on décrit tant comme des gens honnêtes, stables et pratiques que comme des gens peureux, effacés et conformistes. Ces personnes possèdent généralement des habiletés mécaniques et seront vraisemblablement à l'aise comme travailleurs spécialisés ou comme artisans (par exemple, plombiers, ouvriers d'une chaîne de montage), c'est-à-dire dans des postes qui nécessitent des connaissances techniques précises mais qui demandent peu d'habiletés sur le plan interpersonnel, telles que la capacité de négocier avec les gens et de les persuader.

La personnalité sociale. La personnalité sociale est à l'opposé de la personnalité réaliste. Les personnes qui correspondent à ce type préfèrent les activités qui comportent une transmission d'information, qui supposent que l'on apporte son aide à quelqu'un ou que l'on se consacre aux autres. Elles travaillent dans un environnement ordonné et contrôlé. On les décrit comme des gens sociables, diplomates, amicaux, compréhensifs et serviables. Ces gens peuvent cependant se révéler dominateurs et manipulateurs. Ils travaillent généralement dans des domaines tels que les soins infirmiers et l'enseignement, le marketing, la vente, le développement des compétences de la main-d'œuvre.

La personnalité entreprenante. Tout comme la personnalité sociale, la personnalité entreprenante aime travailler avec les autres. La principale différence entre les deux réside dans le fait que ces personnes préfèrent avoir la main haute sur d'autres individus (plutôt que de les aider et de les comprendre), de façon à atteindre certains buts au sein de l'organisation. Ces personnes font généralement preuve de beaucoup de confiance en elles-mêmes, elles sont ambitieuses, énergiques et loquaces. Elles peuvent cependant être dominatrices, centrées sur le pouvoir et impulsives.

La personnalité investigatrice. Ce dernier type de personnalité est l'opposé de la personnalité entreprenante. Les personnes qui conviennent à ce type préfèrent les activités faisant appel à l'observation et à l'analyse de phénomènes, de façon à pouvoir enrichir leurs connaissances et leur compréhension des choses. Elles sont décrites comme des êtres compliqués, originaux et indépendants aussi bien que désordonnés, dépourvus de sens pratique et impulsifs. Les biologistes, les sociologues



Consultez Internet

<http://www.ressources-web.com/rh/sommaire.htm>

Annuaire thématique des sites francophones consacrés aux RH : législation, gestion des carrières, sociétés- conseils, syndicats, etc.

et les mathématiciens correspondent bien à ce type de personnalité. Dans les organisations, on retrouve ces personnes dans les postes axés sur la recherche et le développement et au sein du personnel professionnel, tâches qui exigent de procéder à des analyses complexes sans recourir nécessairement à la persuasion ou à la négociation avec d'autres personnes.

Il arrive qu'une personne ne puisse être assimilée à un seul type de personnalité, mais soit plutôt le résultat d'une combinaison de deux ou trois types différents. Dans ce cas, selon J. L. Holland, les gens seront influencés surtout par les facteurs propres à une situation et à un moment donnés, de sorte que, plutôt que de choisir eux-mêmes leur emploi, ce sera le genre d'emploi exercé qui expliquera leur cheminement professionnel.

Une autre classification des types de carrières a été avancée par Schein^{9, 10}, qui a distingué entre les carrières de types vertical, horizontal et radial. Cette typologie reflète les mouvements que les individus sont susceptibles de suivre à l'intérieur de l'organisation, à savoir le déplacement vers des niveaux hiérarchiques plus élevés, entre des fonctions de même niveau et vers le cœur de l'organisation, c'est-à-dire vers les centres de décision¹¹. En 1990, Schein a mis au point une typologie centrée sur les ancrs de carrière, lesquels sont susceptibles d'expliquer les préférences des individus quant au type de cheminement qu'ils préfèrent suivre dans l'organisation^{12, 13} (encadré 10.3).

ENCADRÉ 10.3 Les huit ancrs de carrière selon Schein

Ancre de carrière	Type de travail	Système de promotions
Technique	<ul style="list-style-type: none"> • Travail qui teste les habiletés techniques et professionnelles, en proposant des défis; • Accent mis sur le contenu du travail et non sur le contexte dans lequel il est effectué; • Travail à caractère professionnel et accès à des budgets illimités; • Travail comportant des difficultés avec les gestionnaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotions d'ordre professionnel; • Élargissement des tâches; • Soutien technique très important; • Préférence pour un comité visant à améliorer les processus plutôt que pour l'obtention de promotions verticales.
Managériale	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation considérée comme un piège; • Travail de généraliste; • Travail axé sur les promotions; • Compétences analytiques requises; • Accent sur les relations interpersonnelles; • Capacités d'influence, de leadership, stimulation par des défis et des problèmes émotifs, des crises; • Intérêt pour des responsabilités de haut niveau, possibilité de contribuer au succès de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotions basées sur le mérite, sur la performance; • Capacité à produire des résultats rapides considérée comme un critère de promotion.

ENCADRÉ 10.3 (suite)

Ancre de carrière	Type de travail	Système de promotions
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité de supporter la dépendance à l'égard d'une autre personne; • Opposition à l'idée de s'habiller d'une certaine façon; • Désir de faire les choses à sa façon; • Besoin permanent d'autonomie; professions autonomes; en gestion, orientation vers la consultation ou l'enseignement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotions basées sur les réalisations passées; • Accroissement des responsabilités ou octroi d'un rang plus élevé pouvant mettre en péril son autonomie.
Sécurité/Stabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de se sentir en sécurité; • Loyauté envers l'organisation accordée en échange de la stabilité; • Acceptation d'une grande intervention de l'employeur dans la carrière; • Progression rapide des plus talentueux et atteinte de niveaux supérieurs; plafonnement des moins talentueux; • Intérêt plus grand pour le contexte de l'emploi que pour son contenu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotions basées sur l'ancienneté; • Systèmes de promotions fondés sur le rang et les grades. Ex.: universités.
Créativité	<ul style="list-style-type: none"> • Effort de création de nouvelles entreprises; • Tentative de bâtir des entreprises en recourant à des prouesses financières; • Création de produits, de services, d'entreprises; • Risque constant de lassitude; • Besoin de créer et d'innover en permanence. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir de changer de rôle au besoin.
Sens du service	<ul style="list-style-type: none"> • Désir d'améliorer le monde d'une certaine façon; • Importance plus grande accordée à la mission inhérente au travail qu'aux compétences qui sont en demande; • Volonté d'influencer l'entourage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotions reconnaissant la contribution de l'individu à son milieu.
Défis	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de faire n'importe quoi, n'importe quand; • Prépondérance accordée à la compétition. 	
Style de vie	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de la vie en fonction d'autres intérêts que le travail: la famille et les loisirs; • Faible loyauté organisationnelle. 	

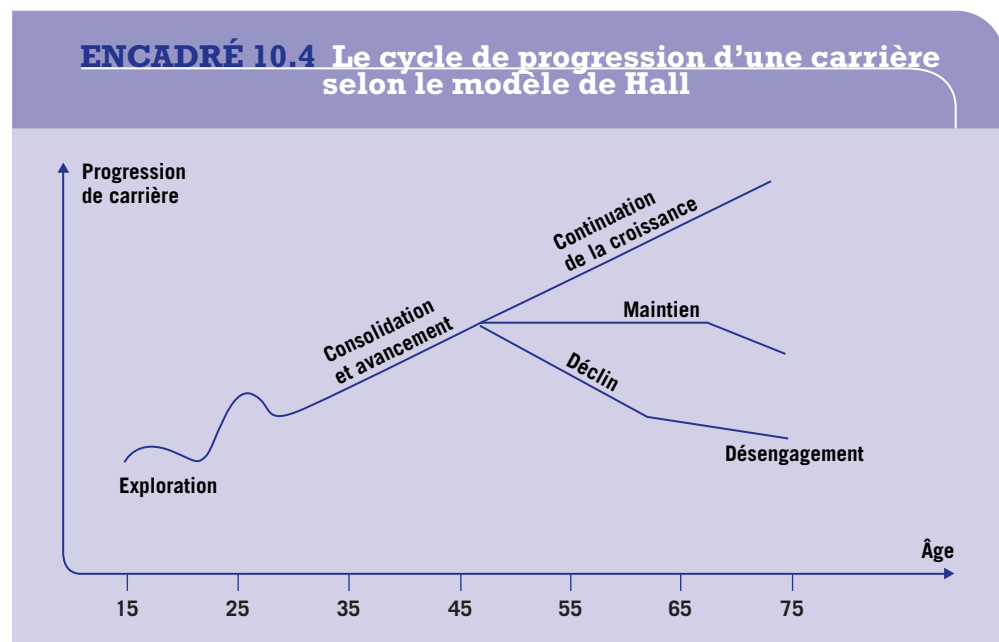
Source: Adapté de E.H.Schein, *Career Anchors*, San Diego, University Associates, 1990.

Une autre typologie du développement de carrière a été conçue par Driver. Ce dernier a défini quatre types de cheminements de carrière¹⁴. Tout d'abord, le cheminement homéostatique, qui se limite à un champ d'activité, se rapporte aux individus motivés par la stabilité d'emploi, les relations interpersonnelles, un climat de travail sain, et l'amélioration de leurs compétences. Le cheminement linéaire est caractéristique des gens qui souhaitent occuper des postes de gestion et sont assoiffés de pouvoir et

de domination, et qui s'intéressent aux relations interpersonnelles. Le cheminement transitoire implique des changements fréquents ; les gens qui l'adoptent recherchent la variété des tâches, les salaires élevés et les objectifs clairs. Finalement, le cheminement spiralique est propre aux individus qui aspirent à des changements majeurs cycliques, à l'autonomie, à la croissance personnelle et à la liberté d'action¹⁵.

LES ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT D'UNE CARRIÈRE

Selon divers écrits, le cheminement d'une carrière comporte plusieurs étapes. Les étapes du déroulement d'une carrière sont constituées d'une suite d'événements prévisibles qu'une personne est appelée à vivre au cours de sa vie, indépendamment du type d'emploi qu'elle occupe. La connaissance des étapes du déroulement d'une carrière peut aider les personnes et les organisations à comprendre les problèmes et les événements spécifiques qui se présentent au fil des ans. Nous examinerons brièvement cinq étapes de la progression d'une carrière, selon Hall¹⁶ (encadré 10.4).



Source : Adapté de D. Hall, *Careers in Organizations*, Santa Monica, Goodwear, 1976.

Étape 1 : La préparation au marché du travail. Cette première étape s'étend de la naissance à l'âge d'environ 25 ans. C'est au cours de cette période qu'une personne fait son premier choix professionnel et poursuit des études qui lui permettront de s'y consacrer. L'image associée à une profession donnée prend forme progressivement au cours de l'enfance, de l'adolescence, et au début de l'âge adulte.

Étape 2 : L'entrée sur le marché du travail. Le choix d'un emploi et d'une organisation forme l'essentiel de cette deuxième étape. L'un des principaux problèmes qu'une personne est appelée à vivre durant cette période est désigné par l'expression « choc de la réalité ». Ce choc résulte du fait que les individus peuvent avoir des attentes irréalistes par rapport aux emplois qu'ils désirent occuper et trouver, une fois arrivés sur le marché du travail, que les postes d'entrée dans les organisations ne sont pas particulièrement stimulants. Cette étape survient habituellement entre 18 et 25 ans.

Étape 3 : La carrière à ses débuts. Amorcer une carrière au sein d'une organisation donnée constitue le cœur de cette étape, qui se divise en deux périodes : le passage au monde adulte, puis la recherche du succès dans le secteur d'activité choisi. Les personnes ont généralement entre 25 et 40 ans lorsqu'elles franchissent cette étape.

Étape 4 : La carrière à mi-chemin. Cette étape se situe généralement entre l'âge de 40 et 55 ans. Elle marque la transition entre le début de l'âge adulte et l'âge mûr. Les personnes réévaluent alors le mode de vie qui a caractérisé leur carrière jusque-là. Elles peuvent opter pour un nouveau mode de vie qui soit en accord avec le précédent ou, au contraire, complètement différent. C'est également au cours de cette étape que ces personnes passent en revue les buts qu'elles ont atteints et songent aux autres buts qu'elles pourraient se fixer dans l'avenir. Le plafonnement de carrière et des compétences insuffisantes sont des problèmes caractéristiques de cette étape.

Étape 5 : La fin de carrière. Cette dernière étape est marquée par la poursuite de l'activité professionnelle et la préparation à un retrait de la vie active. Au cours de cette période, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que d'autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché du travail.

Le rythme du déroulement de la carrière. La progression d'une carrière varie d'un individu à l'autre. De plus, la notion de succès professionnel, qui fait référence à l'évaluation par un individu de ses réalisations dans le cadre de ses expériences de travail, comprend deux concepts clés : le succès objectif et le succès subjectif. Le succès objectif est défini comme un jugement porté par d'autres sur les réalisations d'un individu durant sa carrière à l'aide de critères observables tels que le niveau de rémunération atteint, le nombre de promotions obtenues au cours de la carrière et le poste occupé. Le succès subjectif fait référence au sentiment et à la satisfaction qu'éprouvent les individus face à leur carrière^{17, 18}.

Le succès professionnel comporte à la fois des conséquences pour l'organisation et pour l'individu. Le sentiment réel ou perçu de ne pas réussir sa carrière peut mener à l'adoption d'attitudes et de comportements contre-productifs¹⁹ et à la manifestation de problèmes de santé d'ordre physique ou psychologique²⁰. Les individus insatisfaits de leur carrière en viendront à réduire leur engagement envers l'organisation et à exprimer davantage que les autres l'intention de laisser leur emploi. Sur le plan des attitudes et des comportements, la perception de l'échec de leur carrière amènerait les individus, par exemple, à trouver d'autres sources d'intérêt à l'extérieur de l'organisation, à adopter une vision instrumentale du travail, à refuser d'accorder leur soutien à leurs collègues, à résister à tout changement organisationnel, à s'absenter sans raison valable et à manquer de ponctualité²¹. Sur le plan du bien-être physique et psychologique, plusieurs recherches ont montré que les individus vivent un sentiment d'aliénation, de frustration et d'ennui²². Avec le temps, ils deviendraient également plus irritables que les autres, peu énergiques, taciturnes, cyniques, et seraient portés à adopter une mentalité de perdant. Les répercussions psychologiques de la stabilisation de la mobilité se manifesteraient aussi par un épuisement émotif, une perte d'identité, une dépression, une diminution de l'estime de soi et une augmentation de l'anxiété. Cette situation pourrait également mener à l'expression d'un ressentiment, dont les symptômes physiques pourraient inclure l'insomnie, les maux de tête, la dépendance aux drogues et à l'alcool.

III Les défis de carrière en fonction du cycle de vie professionnelle de l'employé

Comme il est mentionné dans la section précédente, les individus progressent dans leur carrière en fonction du temps qu'ils y consacrent et du rythme qu'ils adoptent. À chaque étape de la carrière sont associés des problèmes spécifiques que nous allons succinctement examiner, pour ensuite proposer des pistes de solutions.

LA GESTION DES JEUNES DIPLÔMÉS ET DES JEUNES EMPLOYÉS NOUVELLEMENT EMBAUCHÉS

Les problèmes professionnels que vivent les individus nouvellement embauchés et qui en sont à leur premier emploi se distinguent de ceux auxquels font face les employés qui ont atteint le milieu de leur vie professionnelle ou qui s'approchent de la retraite. Leurs attentes, qui sont énumérées dans l'encadré 10.5, attestent de la variété de leurs aspirations. Il va sans dire que l'entreprise doit satisfaire celles-ci si elle veut garder les employés performants et les encourager à poursuivre leur carrière en son sein^{23, 24, 25}.

ENCADRÉ 10.5 Les attentes des professionnels au début de leur carrière

- Avoir un plan de carrière.
- Bénéficier d'un encadrement.
- Se voir confier des responsabilités.
- Jouir d'une autonomie.
- Avoir une QVT.
- Avoir de bonnes conditions de travail.
- Bénéficier d'un soutien organisationnel.
- Avoir des possibilités de se développer.
- Pouvoir être mobile.
- Utiliser pleinement son potentiel.

Source: J. Carrière, *L'explication et la gestion du phénomène de démobilitation chez les diplômés universitaires récemment embauchés*, thèse de doctorat, Université de Montréal: École de relations industrielles, 1998.

Afin de répondre aux attentes des professionnels en début de carrière, diverses mesures s'imposent. Nous les résumons dans l'encadré 10.6. Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 7, l'accueil et la socialisation ont une grande importance. Parmi les pratiques qui permettent de bien gérer le début de carrière des employés, soulignons le rôle crucial que joue le supérieur dans l'intégration du nouvel employé, ainsi que le fait qu'il lui attribue un travail intéressant et enrichissant²⁶.

ENCADRÉ 10.6 La gestion du début de la carrière des employés

Accueil	<ul style="list-style-type: none"> • information au moment de la sélection • information au moment de l'accueil
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • examen du degré de compatibilité existant entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • analyse des aménagements possibles
Carrière	<ul style="list-style-type: none"> • counseling sur la carrière • évaluation • formation et mise en valeur de l'employé • enrichissement professionnel progressif
Encadrement	<ul style="list-style-type: none"> • explications claires sur le travail à réaliser • encadrement à l'arrivée • parrainage • affectations

Source: Adapté de J. Carrière, *L'explication et la gestion du phénomène de démobilité chez les diplômés universitaires récemment embauchés*, thèse de doctorat, Université de Montréal: École de relations industrielles, 1998.

LA GESTION DU PLAFONNEMENT DE CARRIÈRE

La réduction des niveaux hiérarchiques et l'aplatissement des organisations exigent l'acquisition de nouvelles compétences qui dépassent les connaissances techniques, mais qui ont pour effet de restreindre les possibilités de progression des carrières des employés. Pour survivre dans ce nouvel environnement, les individus doivent diversifier leurs connaissances, maîtriser les nouvelles technologies de l'information, travailler en équipe, assumer des responsabilités, prendre des décisions et accepter d'effectuer des mouvements de carrière latéraux^{27, 28, 29}.

À la suite des premières vagues de restructuration et des premiers signes de plafonnement de carrière, des solutions permettant aux organisations de remplacer leur politique de progression de carrière par diverses pratiques ont été mises de l'avant^{30, 31}. En ce qui concerne les pratiques axées sur la mobilité, les auteurs ont suggéré de favoriser les mouvements latéraux et interfonctionnels, la création de projets spéciaux, les mutations, les échanges de postes entre deux employés et la progression dans des filières professionnelles afin d'acquérir des compétences. Offrir des occasions d'apprentissage, promouvoir l'autoformation, fournir une rétroaction honnête et réaménager les postes pour accommoder les employés aspirant à de plus grandes responsabilités comptent parmi les solutions privilégiées en matière de développement de carrière. La rémunération fondée sur les compétences acquises et non sur le poste occupé doit accompagner les efforts des personnes qui ont pris la peine d'acquérir de nouvelles connaissances.

Le concept de mobilité qualifiante mis de l'avant par Wils, Tremblay et Guérin³² explique la nécessité de faire du changement d'emploi une expérience positive pour les individus et de maximiser leurs possibilités d'apprentissage. L'intervention des cadres à titre de moniteurs et de formateurs devient un facteur de succès puisqu'ils sont appelés à intervenir en s'appuyant non pas sur leur autorité, mais sur leurs qualifications pour conseiller leurs employés et les aider à améliorer leurs compétences.



REVUE DE PRESSE

L'autoformation, encore largement méconnue

Michel
De Smet

Si vous interrogez Roland Foucher sur la popularité actuelle de l'autoformation en milieu professionnel, vous risquez de le plonger dans la plus grande perplexité.

Étonnant de la part de ce professeur à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), président du *Groupe interdisciplinaire de recherche sur l'autoformation et le travail* (GIRAT), qui fait figure de pionnier des recherches sur le phénomène de l'auto-apprentissage au Québec.

« Il paraît audacieux de dresser un portrait de cette approche spécifique de formation. En réalité, de très nombreux gestionnaires font largement référence à l'autoformation, mais l'emploi du terme même me semble souvent galvaudé. »

M. Foucher fait remarquer, à titre d'exemple, que, pour beaucoup de dirigeants d'entreprise, l'autoformation est synonyme de formation à distance ou d'utilisation – toujours dans un but d'auto-apprentissage – de cédéroms, d'Internet ou encore d'un intranet.

« En somme, cela équivaut à confondre des outils qui permettent l'approche d'autoformation avec le concept lui-même. Comme démarche d'apprentissage, l'autoformation implique à la fois que l'on fournisse aux travailleurs des moyens et des outils pour faciliter leur apprentissage.

« De plus, il est fondamental que les gestionnaires créent un climat favorable à l'autoformation dans leur organisation et soient prêts à accorder une forme d'autodirection des travailleurs sur leur formation. »

Selon Alain Gosselin, professeur à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal, également membre du GIRAT, une des résistances principales à la mise en place d'une approche d'autoformation en entreprise vient précisément des dirigeants eux-mêmes.

« Toute initiative efficace d'auto-apprentissage implique que les dirigeants acceptent de céder une partie significative de leur contrôle sur les employés qui choisissent de s'auto-former. Or, le réflexe naturel de la plupart des organisations, c'est davantage de contrôler que de déléguer. »

M. Gosselin, qui a récemment mené une recherche sur les perceptions et les intentions des employés face à l'autoformation, en arrive à la conclusion qu'il y a un lien direct et fort entre la motivation des travailleurs à assumer eux-mêmes la responsabilité de leur formation et le degré de soutien que l'équipe dirigeante accorde à cette approche.

Pour sa part, M. Foucher souligne que la relative réticence de certains dirigeants ou de responsables des ressources humaines en entreprise pourrait être liée à une conception idéalisée de l'apprentissage conventionnel.

« Dans la formation traditionnelle, les employés assistent à une formation de type scolaire, dans un local de l'organisation, dans un établissement scolaire, voire même à l'occasion d'un colloque. Or, l'idée reçue consiste à prendre pour acquis que l'assistance d'un groupe à une activité de formation signifie *ipso facto* que tous les participants ont assimilé le contenu donné du fait de leur simple présence physique à l'événement. C'est là une illusion. »

Reste que les avantages des formules d'autoformation demeurent nombreux. Première évidence : en autoresponsabilisant les travailleurs face à leurs activités de formation, l'employeur devrait logiquement obtenir une motivation plus grande de ceux-ci et, vraisemblablement, une adhésion plus importante de leur part aux objectifs de leur entreprise.

M. Gosselin rapporte que, lors de sa recherche, les travailleurs sondés ont exprimé leur satisfaction pour une formule qui leur donne la possibilité d'apprendre au moment opportun et à leur propre rythme. Ils ont également mentionné que ce type de formation semblait permettre un meilleur transfert de l'apprentissage que les approches traditionnelles de formation.

Source : Les Affaires, « Guide du gestionnaire », édition 2001, p. 25.

Adoptées déjà dans plusieurs organisations, ces solutions continueront d'être cruciales, car elles tiennent compte d'un grand nombre de transformations qui se produisent dans le milieu du travail, notamment des phénomènes de plafonnement de carrière et de la mise en place des nouvelles formes d'organisation du travail. Une réévaluation de la notion de succès de carrière doit accompagner les différentes mesures proposées afin de faciliter les périodes transitoires et de faire accepter aux employés l'idée de la disparition des progressions verticales³³.



LA DOUBLE CARRIÈRE DANS LE COUPLE

Le saviez-vous ?

Selon un rapport de Statistique Canada publié en 1988, le travail tient une importance plus grande que le mariage et la famille dans la vie des foyers canadiens³⁴.

La famille et le travail sont les deux principales constituantes qui procurent de la satisfaction à l'individu. Cependant, elles peuvent entrer en conflit quand les conjoints mènent tous deux une carrière. Le nombre de ménages pouvant compter sur un double salaire est en hausse.

Cette situation est attribuable en partie au besoin des ménages d'augmenter leurs revenus afin de s'assurer d'un niveau de vie décent, mais l'augmentation de la proportion de femmes parmi les professionnels entrant sur le marché du travail et qui souhaitent faire carrière y contribue également^{35, 36, 37}.

L'expression « double carrière » fait référence à un type de structure familiale dans lequel le mari et la femme mènent une carrière. Les couples avec enfants qui exercent tous deux une activité professionnelle sont aux prises avec une multitude de problèmes dans leur vie quotidienne³⁸:

- Lorsqu'elle poursuit une carrière, la femme est surchargée de travail puisque, en plus de son travail professionnel, elle doit effectuer le travail à la maison. Il lui faut déployer des efforts continus, surtout quand elle assume presque seule l'entretien de la maison et l'éducation des enfants.
- Des problèmes d'identité peuvent surgir, étant donné la confusion existant entre les rôles assignés, dans notre culture, aux hommes et aux femmes, et les rôles qu'ils jouent réellement.
- Lorsqu'il y a un conflit entre la progression des carrières des deux membres du couple, ou entre les exigences du travail et les responsabilités familiales, il devient nécessaire de trouver des mesures d'adaptation.

Dans le cas où les deux conjoints veulent poursuivre une carrière, il arrive que le couple retarde la venue des enfants ou décide de ne pas en avoir afin de réduire les risques de conflits. Les anglophones utilisent l'expression « DINKS » (*Double Income No Kids*) pour désigner les couples « sans enfants, à double salaire » (SEDS). Ce phénomène a considérablement influencé l'émergence d'une société sans enfants.



Consultez Internet

www.cyfc.umn.edu/word.html

Site de Work and Family Issues, qui porte sur la problématique de l'équilibre travail-famille.

Les pratiques visant à gérer la double carrière au sein du couple ou les conflits engendrés par la nécessité de concilier le travail et la famille sont résumées dans l'encadré 10.7. Elles sont regroupées en quatre catégories, correspondant aux pratiques relatives à l'aménagement du temps de travail, à l'aide aux membres

de la famille (services de garde, équipes volantes, etc.), aux congés et aux avantages sociaux, et enfin, à la gestion des carrières. Ces dernières assureront plus précisément aux couples qui mènent une double carrière et qui ont de la difficulté à équilibrer leur vie professionnelle et leur vie familiale des chances équitables de s'épanouir au sein de l'organisation. Ces pratiques ont également pour objectif de régler le conflit que peuvent vivre les personnes qui ont à concilier des responsabilités familiales et des responsabilités professionnelles. L'expression « responsabilités familiales » fait référence à la fois aux parents qui ont la charge d'enfants et aux employés qui ont la charge d'un parent.

ENCADRÉ 10.7 Les différentes pratiques reliées à l'équilibre travail-famille

A. Aide aux membres de la famille

1. Services de garderie
2. Aide financière pour les frais de garde
3. Garde des enfants d'âge scolaire
4. Aide financière à l'éducation
5. Aide d'urgence
6. Aide aux personnes à charge à autonomie réduite
7. Services d'information et de référence

B. Congés et avantages sociaux

8. Compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption
9. Congés pour raisons personnelles
10. Programme d'aide aux employés
11. Assurance collective familiale
12. Services domestique à accès rapide

C. Aménagement du temps de travail

13. Horaire flexible
14. Horaire comprimé volontaire
15. Horaire à la carte
16. Travail à temps partiel volontaire
17. Travail partagé volontaire
18. Travail à domicile

D. Gestion des carrières

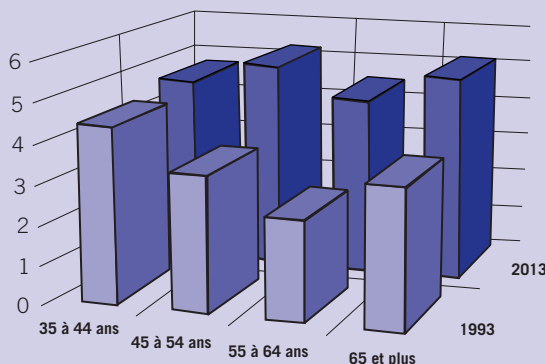
19. Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales
20. Aide aux familles des employés déplacés géographiquement

Source: G. Guérin, S. St-Onge, R. Trottier, M. Simard et V. Haines, « Les pratiques organisationnelles de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec », *Gestion – Revue internationale de gestion*, vol. 19, n° 2, mai 1994, p. 74-82.

LA GESTION DE LA FIN DE LA CARRIÈRE

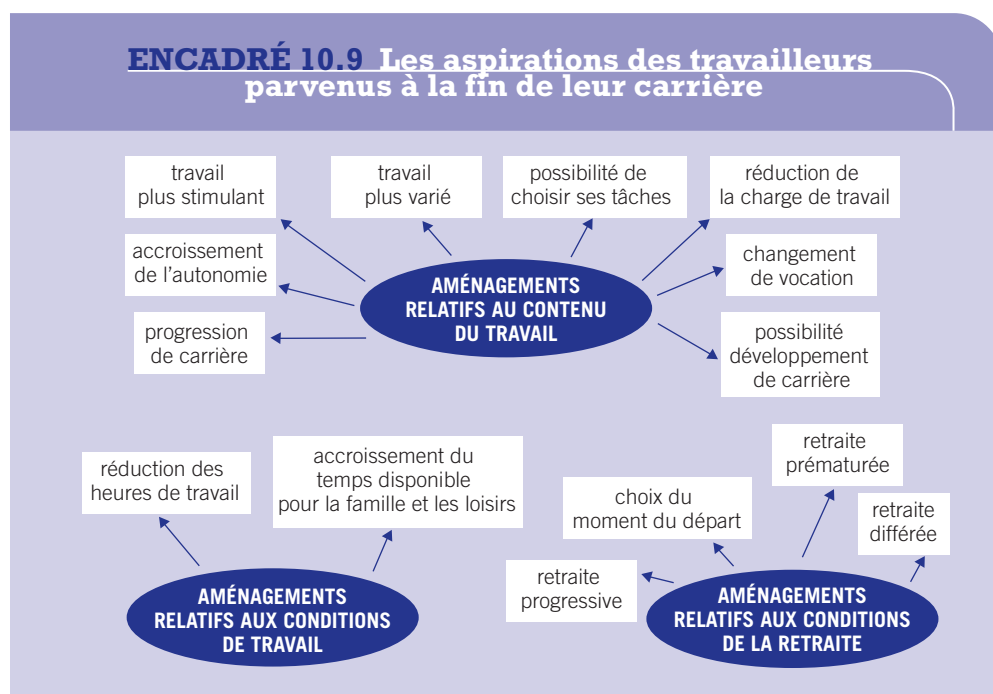
Au fur et à mesure que la génération des « baby-boomers » vieillit, les employés qui auront la cinquantaine sont de plus en plus nombreux sur le marché du travail (encadré 10.8). Les organisations devront inévitablement gérer efficacement cette catégorie de main-d'œuvre et lui offrir des conditions d'emploi propres à assurer sa progression³⁹.

ENCADRÉ 10.8 Le vieillissement de la main-d'œuvre



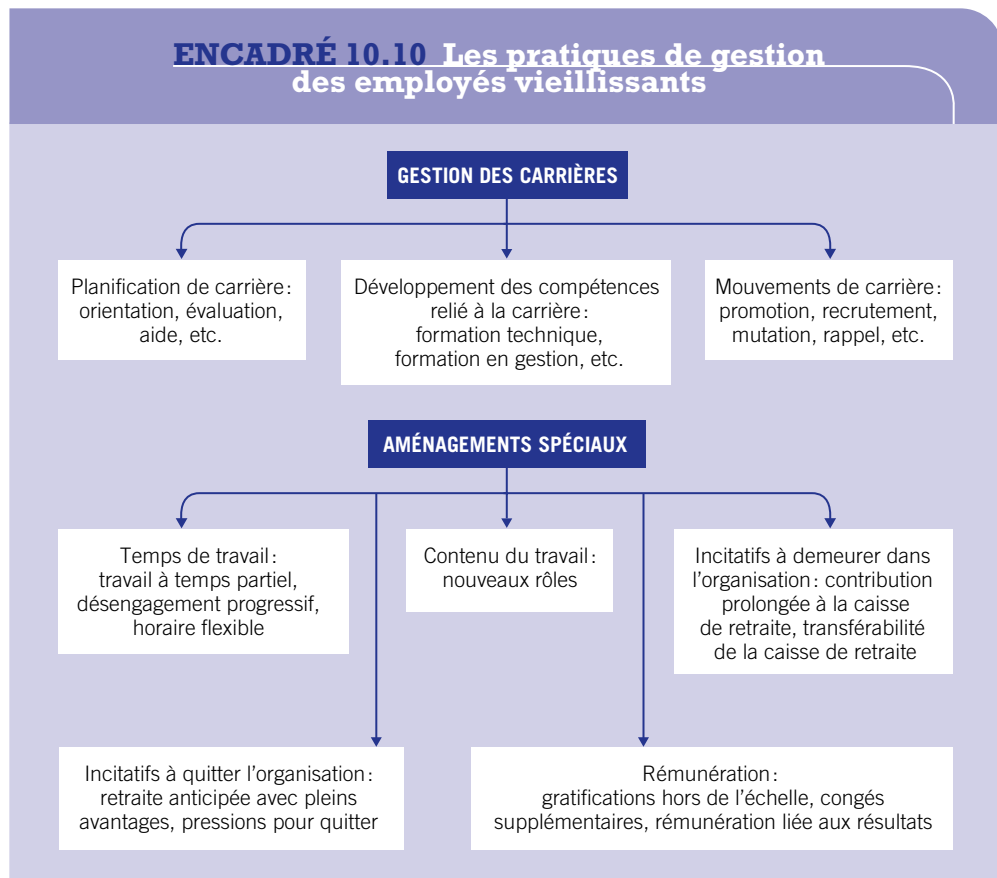
Source: « Le vieillissement de la main-d'œuvre », *L'emploi et le revenu en perspective*, Ottawa, Statistique Canada, 1994.

Or, si le déclin de la carrière est un phénomène inéluctable, l'évolution des aspirations et des capacités des travailleurs vieillissants rend cependant inévitable la nécessité d'élargir les perspectives de carrière de ces travailleurs pour sortir des modèles de carrière traditionnels qui associent la phase de la fin de la carrière à la retraite définitive. Les aspirations de la fin de la carrière sont reproduites dans l'encadré 10.9 et regroupées en trois grandes catégories. La première catégorie a trait aux aménagements touchant les conditions de travail, la deuxième, aux aménagements relatifs au contenu du travail, et la troisième catégorie, aux aménagements portant sur les conditions de la retraite⁴⁰.



Source : T. Saba, G. Guérin et T. Wils, « Gérer l'étape de fin de carrière », *Gestion* 2000, 1997, p. 165-181.

À partir d'une analyse des besoins des employés vieillissants, il serait souhaitable que l'on propose à ceux-ci de nouvelles avenues de carrière afin de permettre à ceux qui le souhaitent de jouer un rôle actif au sein de l'organisation et de contribuer à son succès. Pour faciliter ces réorientations de carrière, il est toutefois nécessaire de repenser certaines pratiques de gestion (encadré 10.10). Planifier l'étape de la fin de la carrière, continuer à offrir des possibilités d'avancement et de mobilité aux employés productifs, même s'ils sont arrivés au terme de leur vie professionnelle, et évaluer les employés plus âgés constituent des avenues qui favorisent la mobilisation d'une main-d'œuvre dont l'effectif croîtra au sein des organisations et sur laquelle reposera l'atteinte des objectifs organisationnels. Prévoir des aménagements particuliers tels que la définition de nouveaux rôles et l'établissement d'horaires flexibles, et élaborer des programmes de rémunération permettant à cette main-d'œuvre d'échapper au plafonnement salarial contribueront à la transformer en un avantage compétitif pour l'organisation⁴¹.



Source: T. Saba, G. Guérin et T. Wils, « Gérer l'étape de fin de carrière », *Gestion 2000*, 1997, p. 165-181.

IV Les pratiques de gestion des carrières

Le processus de gestion des carrières dans les organisations est constitué de trois étapes : la planification, la mise en œuvre, et l'évaluation^{42, 43, 44} (encadré 10.11). La planification consiste à informer d'abord les employés des possibilités de carrière existant dans l'organisation, puis à élaborer un plan de carrière. La mise en œuvre du processus de carrière consiste, d'une part, à déceler les problèmes particuliers qui font obstacle à la carrière et, d'autre part, à mettre en application des pratiques organisationnelles qui visent à aider les employés à orienter leur carrière (programmes de formation, mentorat, rotation d'emplois, etc.). L'évaluation consiste à établir la pertinence et l'efficacité du processus de gestion des carrières. La détermination de

critères de performance permet d'évaluer si le système est en mesure à la fois de satisfaire les besoins individuels et de doter l'organisation d'une main-d'œuvre compétente, disponible, mobilisée et prête à prendre la relève. Cette étape sera étudiée dans le chapitre 16 portant sur l'évaluation de la gestion des ressources humaines.



**Consultez
Internet**

<http://www.canworknet.ca>

Site parrainé par Développement des ressources humaines Canada (DRHC). C'est une source d'informations sur les carrières, l'éducation et le marché du travail.

ENCADRÉ 10.11 Typologie des activités de gestion des carrières

	Planification des carrières	Mise en œuvre des carrières	Évaluation des carrières
Aide aux processus individuels	Aide à la planification individuelle de carrière	Aide à la résolution de problèmes individuels de carrière	Redéfinition du succès individuel de carrière
Gestion des processus organisationnels	Plans de développement de carrière	Développement de carrière	Contrôle des carrières

Source: G. Guérin et T. Wils, « La gestion des carrières: une typologie des pratiques », *Gestion – Revue internationale de gestion*, vol. 17, n° 3, septembre 1992, p. 48-63.

Commençons d'abord par examiner les étapes de la planification et de la mise en œuvre de la gestion des carrières en mettant en évidence les pratiques de gestion des carrières nécessaires à leur mise en application.

PREMIÈRE PHASE : LA PLANIFICATION DES CARRIÈRES

La planification des carrières est constituée d'activités permettant à l'individu de se fixer des objectifs de carrière qui sont à la mesure de ses aptitudes et de ses intérêts. Bien que la démarche reliée à cette étape appartienne à l'individu, l'entreprise peut fournir son assistance à celui-ci (encadré 10.12) : elle peut l'aider à découvrir ses préférences

Dans les faits

La CIBC, l'un des chefs de file des institutions financières du Canada, a entrepris un programme de planification des carrières au début des années 90. En vertu de ce programme, chaque employé reçoit un manuel de planification de carrière qui le guide dans chacune des étapes de sa carrière, de façon à lui permettre d'évaluer et de planifier adéquatement sa vie professionnelle. Le processus débute par une autoévaluation et se termine par la formulation d'objectifs de carrière et par un suivi du travail que l'employé accomplit. Différentes parties du manuel traitent de sujets tels que les suivants : comment faire l'inventaire de ses compétences et analyser son profil de carrière; comment analyser ses réalisations; comment déterminer son propre style de travail et ses préférences; comment évaluer ses compétences en général; comment tester et clarifier ses valeurs; comment évaluer ses choix de carrière et de vie; comment mener des évaluations réalistes en allant chercher, entre autres moyens, la rétroaction des autres; comment explorer ses perspectives de carrière et obtenir des renseignements sur les autres emplois offerts dans l'entreprise.

en matière de carrière en lui offrant des ateliers de formation au choix d'une carrière, de la documentation, des logiciels et des vidéos, de façon à ce qu'il soit en mesure de faire un choix réfléchi et réaliste⁴⁵.

Offrir à l'employé l'assistance d'un conseiller peut également s'avérer extrêmement utile, puisque ce dernier pourra formuler un avis professionnel et aider l'employé à faire ses choix et à analyser ses possibilités de carrière. Le mentor peut également jouer un rôle de conseiller et guider l'employé dans les décisions touchant sa carrière^{46, 47}.

ENCADRÉ 10.12 L'aide à la planification individuelle de la carrière

- Autoévaluation.
- Détermination des possibilités de carrière.
- Élaboration d'un projet personnel de carrière.
- Ateliers et counseling.

Une fois cette étape terminée, une deuxième démarche doit être entreprise, toujours dans le cadre de la planification de la carrière : il s'agit de formaliser le plan de carrière entre l'employé et le représentant de l'organisation (encadré 10.13). L'entretien relié à la carrière peut suivre une évaluation de rendement et servir à la formalisation du plan de carrière. Cette étape est d'autant plus importante qu'elle permet de concilier les aspirations des employés et les besoins organisationnels^{48, 49}.

ENCADRÉ 10.13 L'élaboration des plans de carrière des employés

- Entretien de carrière (ambiance favorable, écoute attentive, point de vue des gestionnaires, possibilités, élaboration conjointe d'un plan de carrière).
- Planification de la relève (identification des postes clés, élaboration des plans de carrière individuels).

Source: Adapté de G. Guérin et T. Wils, « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », *Gestion – Revue internationale de gestion*, vol. 17, n° 3, septembre 1992, p. 48-63.

C'est au cours d'un entretien de carrière que les supérieurs peuvent orienter la carrière de leurs subordonnés. Il faut cependant noter que cet entretien doit obéir à certains critères. Créer une ambiance favorable aux échanges, assurer une écoute attentive, présenter un éventail de possibilités et réussir à élaborer un plan conjoint d'orientation de la carrière figurent parmi les principales conditions à respecter pour parvenir à une entente claire et satisfaisante pour les deux parties^{50, 51}.

Dans les faits

La Banque Royale procure à tous ses employés un certain nombre de ressources en matière de planification qui peuvent les aider à définir leur propre stratégie de carrière. Ces ressources incluent : un manuel de planification qui permet aux employés d'évaluer leurs forces, leurs faiblesses et leurs intérêts ; des guides détaillés contenant de l'information sur les emplois de gestion et tous les autres postes existants ; et un livre dans lequel sont présentées un grand nombre des ressources d'apprentissage mises à la disposition des employés qui veulent améliorer leurs compétences. La planification des carrières à la Banque Royale compte aussi parmi les aspects examinés au moment de l'appréciation annuelle du personnel, au cours de laquelle on définit les besoins des employés et on désigne les programmes qui pourraient leur être profitables. L'engagement financier de la Banque en matière de formation et de perfectionnement est l'un des plus importants au Canada. De 1987 à 1991, l'institution y a consacré plus de 308 millions de dollars. Le budget de 1992 se rapportant à cette activité dépasse les 80 millions de dollars.

La planification de la relève est, au sein de l'organisation, un des éléments de la planification de carrière par lequel une organisation gère les ressources humaines qui seront affectées à des postes supérieurs. Par ce processus, l'organisation repère les gestionnaires hautement compétents et les encourage à faire partie de la prochaine génération de dirigeants ou, en d'autres mots, découvre les forces de remplacement qui assumeront des postes clés au sein de l'organisation. Il va sans dire qu'il s'agit là d'une opération délicate, puisqu'elle nécessite une passation des pouvoirs. Il arrive souvent qu'une mauvaise coordination des mouvements des travailleurs soit une source de conflit. Par exemple, un employé ne pourra exercer ses nouvelles fonctions parce que personne n'est en mesure à ce

moment-là d'occuper le poste qui deviendra vacant. Ce genre de situation peut perturber le mouvement ordonné des travailleurs dans l'organisation, et il est important que la personne responsable de la planification des ressources humaines en tienne compte et soit disposée à modifier ses plans dans de brefs délais. Dans la plupart des organisations, la haute direction conçoit généralement son propre plan de relève de façon qu'il s'ajuste aux traits caractéristiques de l'organisation⁵².

Le processus de planification de la relève a suscité un nouvel intérêt pour l'évaluation et le développement des compétences des gestionnaires. Cet intérêt vient également des structures des organisations actuelles (décentralisation des pouvoirs). Ces structures font appel plus que jamais au leadership des cadres supérieurs mais, paradoxalement, peu de postes sont disponibles dans les niveaux hiérarchiques supérieurs. Par ailleurs, les employés sont actuellement mieux formés et un grand nombre d'entre eux représentent, par conséquent, des candidats de choix. Le besoin de trouver des méthodes judicieuses pour déceler les candidats dont le potentiel est élevé est donc croissant. Les aspects les plus importants de la planification de la relève demeurent l'examen des postes clés et des titulaires de ces postes, de même que l'identification des candidats potentiels qui sont aptes à assurer leur remplacement.

DEUXIÈME PHASE : LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE CARRIÈRE

La mise en œuvre du plan de carrière se divise en deux étapes. Il s'agit d'abord pour l'organisation de déterminer les pratiques de planification des carrières qui permettront l'atteinte des objectifs de carrière (encadré 10.14). Ensuite, l'organisation doit offrir des moyens et des outils afin de résoudre les problèmes éventuels que pose la progression des carrières⁵³.

ENCADRÉ 10.14 Les pratiques visant le développement de carrière

- Aménagement du poste de travail.
- Établissement de filières promotionnelles.
- Définition de filières professionnelles.
- Attribution de promotions internes.
- Rotation des emplois.
- Affectations temporaires.
- Affichage de postes.
- Appariement informatique.
- Remboursement des frais de scolarité.
- Attribution de congés d'études.

Source : Adapté de G. Guérin et T. Wils, « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », *Gestion – Revue internationale de gestion*, vol. 17, n° 3, septembre 1992, p. 48-63.

L'étape de mise en œuvre du plan de carrière consiste à déterminer les pratiques qui permettront aux individus de réaliser le plan de carrière établi dans la première phase. Il existe une abondance d'écrits sur cette question, qui désignent une panoplie de pratiques servant à aider les individus à assurer la progression de leur carrière. Guérin et Wils⁵⁴ font référence à trois grandes séries de pratiques, à savoir les aménagements envisagés concernant l'emploi actuel, la concrétisation des mouvements planifiés et la formation.

Parmi les aménagements envisagés touchant l'emploi actuel, citons la filière professionnelle, qui favorise le développement et la progression de la carrière, sans pour autant rendre nécessaires les mouvements d'emploi. Les employés engagés dans une filière professionnelle progressent en acquérant des niveaux supérieurs de responsabilité, de statut et d'autonomie.

Les mouvements planifiés de carrière désignent des politiques de promotion interne qui ont pour objectif d'offrir en priorité les postes vacants aux employés actuels de l'organisation. La rotation d'emplois, les affectations temporaires et les projets spéciaux permettent aux employés d'acquérir de nouvelles compétences. Ces pratiques sont particulièrement utiles pour relancer les carrières des individus dans des

contextes marqués par le ralentissement de la croissance et lorsque la mobilité verticale devient presque impossible à réaliser. Les individus peuvent être mis au courant des postes vacants et des possibilités de changement par plusieurs moyens. L'appariement informatique, l'affichage de postes et l'intranet constituent autant de moyens permettant aux individus de postuler à des postes hiérarchiquement plus élevés ou de même niveau que celui qu'ils occupent mais qui comportent de nouveaux défis.



Consultez Internet

<http://www.tcm.com/trdev>

Site fournissant des liens avec d'autres sites dans des domaines clés de la formation et du perfectionnement. Ces liens sont les suivants : séminaires, forums de discussions, assistance au gestionnaire, développement de carrière, et centres de formation et de développement.

Le développement des carrières exige la mise sur pied de programmes de formation accessibles et pertinents. Rembourser les frais de formation suivis dans des institutions externes, octroyer des congés d'études, concevoir des programmes de formation interne sur mesure constituent des exemples de pratiques visant l'acquisition de compétences par les travailleurs en vue de l'atteinte de leurs objectifs de carrière.

L'aide à la résolution des problèmes individuels reliés à la carrière constitue une étape cruciale dans la phase de mise en œuvre de la gestion des carrières dans les organisations, puisqu'elle aide les employés à surmonter leurs difficultés et tient compte des conditions individuelles qui peuvent prévaloir et différer d'un employé à l'autre. Les problèmes occasionnés par la gestion de nouveaux diplômés, d'employés « plafonnés » pour qui les chances d'avancement dans l'organisation sont

pratiquement inexistantes, de personnes vieillissantes, des couples qui poursuivent une double carrière, des personnes qui sont à mi-parcours de leur carrière constituent des défis de taille qui réclament des solutions individualisées. Nous examinerons les différentes problématiques dans la prochaine section, en nous limitant à énumérer les moyens auxquels l'organisation peut avoir recours pour aider les individus qui sont aux prises avec des problèmes liés à leur carrière.

Dans les faits

Bell Canada est reconnue pour l'importance qu'elle accorde à la planification de la carrière de ses employés, en particulier de ses nouvelles recrues. Lorsqu'un étudiant diplômé obtient un poste de gestion chez Bell Canada, il travaille avec un superviseur expérimenté qui devient aussitôt responsable de son plan de formation professionnelle. Cela peut être fait en collaboration avec un conseiller en ressources humaines. Des évaluations et des séances de rétroaction régulières constituent d'autres moyens de prêter son appui à l'employé.

Parmi les moyens susceptibles d'aider les employés à surmonter les problèmes qui entravent leur progression professionnelle, citons les programmes d'intégration dont il a été fait mention dans le chapitre 7. Ces programmes couvrent les pratiques de formation qui ont pour objet d'aider l'employé à se familiariser avec son nouvel environnement de travail et la culture organisationnelle. L'engagement du supérieur et des collègues dans la socialisation des nouveaux arrivés augmente la satisfaction de ces derniers et joue un rôle déterminant dans leur maintien en emploi⁵⁵.

La pratique du mentorat occupe une place de choix parmi les activités qui contribuent au développement de la carrière des employés, et en particulier des femmes, dont la représentation aux postes stratégiques de l'entreprise est insuffisante, ainsi que des jeunes et des nouvelles recrues⁵⁶. Un gestionnaire peut effectivement influencer de façon importante sur l'amélioration des capacités des employés en se concentrant sur les buts que vise chaque travailleur et sur son potentiel. En ce sens, presque tous les gestionnaires ont la responsabilité implicite de contribuer au développement des compétences des employés, responsabilité que l'on désigne sous le terme de

« mentorat ». Les relations qui s'établissent entre un mentor et son protégé sont souvent informelles ou spontanées. Il arrive cependant que les entreprises décident d'officialiser la pratique du mentorat. Le mentorat structuré sera alors défini comme une relation privilégiée entre un mentor et son protégé. Cette relation est établie délibérément en fonction des stratégies générales de l'entreprise et pour une durée préalablement déterminée. Le mentor joue divers rôles auprès de son protégé (encadré 10.15), auquel il sert de modèle, et il exerce une influence déterminante sur la carrière de celui-ci ; une relation d'estime réciproque et durable s'établit entre le mentor et son protégé⁵⁷.

ENCADRÉ 10.15 Les rôles attribués au mentor

Rôle professionnel

- Précise les besoins de perfectionnement de son protégé et les moyens lui permettant d'y parvenir.
- Assure la formation de son protégé sur les plans technique et administratif.
- Communique à son protégé les stratégies générales de l'organisation et les lui explique.
- Affecte son protégé à des postes stratégiques.
- Lui donne une rétroaction sur sa performance et ses attitudes.
- S'assure qu'il reçoit toute la reconnaissance qu'il mérite.

Rôle politique

- Assure à son protégé l'accès à de l'information privilégiée.
- L'introduit dans des réseaux décisionnels.
- L'aide à se familiariser avec les aspects officiels de l'entreprise.
- Lui sert de représentant ou d'« avocat ».
- Lui assure une certaine visibilité.

Rôle socio-affectif

- Écoute son protégé, l'encourage et le conseille.
- Lui donne l'exemple de comportements appropriés.
- Peut devenir pour lui un ami, un confident.

Source: C. Benabou, « Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation », *Revue internationale de gestion*, vol. 20, n° 4, p. 18-24.

La progression de l'employé peut également être facilitée par le parrainage, l'assistance professionnelle, les affectations à des tâches stimulantes. Une série d'activités de soutien comme le jeu de rôle, la consultation et l'amitié visent à aider le travailleur débutant à se façonner une identité propre.

Les programmes d'aide à la gestion du stress professionnel, le counselling de carrière spécialisé et les congés sabbatiques comptent parmi les moyens mis à la disposition des personnes vivant des situations de plafonnement ou des crises du milieu de la vie. En étant appelés à jouer de nouveaux rôles (de formateur, de mentor, de conseiller, de porte-parole), les employés vieillissants verront leur carrière prendre un sens nouveau. Une culture organisationnelle qui valorise l'expérience de même qu'un engagement clair de la direction en faveur de la main-d'œuvre vieillissante plaideront pour la nécessité de maintenir au travail des employés productifs et d'offrir des possibilités de préretraite à ceux qui le désirent. Les programmes de retraite et de préretraite réduisent l'anxiété des travailleurs qui se trouvent à la fin de leur carrière et leur permettent d'envisager plus sereinement l'étape de la retraite. Les pratiques visant la redéfinition du succès de la carrière incluent la mise en place de

groupes de réflexion et la diffusion de documents de réflexion. Finalement, l'entreprise pourra procéder au contrôle de la gestion des carrières par un suivi, un contrôle et une évaluation des progressions individuelles.

LES SOLUTIONS DE RECHANGE À LA CARRIÈRE TRADITIONNELLE

Les pratiques qui offrent des solutions de rechange à la carrière traditionnelle peuvent être regroupées en quatre catégories : les rétrogradations, les transferts, les mouvements de croissance et les groupes de travail⁵⁸ (encadré 10.16).

Par ailleurs, face à la réduction des possibilités de promotion, divers auteurs^{59, 60, 61, 62} suggèrent des solutions de rechange à l'évolution traditionnelle de la carrière, qui permettraient aux individus d'acquérir un ensemble d'habiletés et de croître de façon continue dans l'organisation. Ainsi, la notion de mouvement, qui est implicite à celle de carrière, ne se limitera plus aux mouvements verticaux, mais comprendra également des déplacements horizontaux et même des mouvements vers le bas. Les solutions envisagées engloberont aussi les mouvements de croissance dans l'emploi occupé, la participation à des groupes d'étude ou à des projets spéciaux, la rotation de postes, les échanges de responsabilités entre collègues et les stages de recherche dans des institutions d'enseignement^{63, 64, 65}.

ENCADRÉ 10.16 Les solutions de rechange à la carrière traditionnelle

Les rétrogradations

- Rétrogradation avec augmentation de salaire.
- Rétrogradation temporaire permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de récupérer par la suite le poste occupé auparavant.
- Rétrogradation horizontale avec diminution de salaire.
- Rétrogradation sans diminution de salaire.
- Rétrogradation en fin de carrière afin de permettre à un jeune de progresser dans l'organisation.
- Rétrogradation en vue d'éviter la perte de l'emploi due à une restructuration.
- Rétrogradation en vue d'éviter la perte de l'emploi due à des problèmes de performance au travail.

Les transferts

- Mutation horizontale dans une autre région.
- Promotion dans une autre région.
- Mutation horizontale dans la même région.
- Mutation dans une maison d'enseignement (recherche, enseignement, projets spéciaux).

Les mouvements de croissance

- Élargissement des responsabilités.
- Enrichissement des responsabilités.

Les groupes de travail

- Participation à une équipe de projet.
- Participation à une équipe d'étude spéciale.

V Les défis et les tendances en matière de gestion des carrières

Les professionnels de la gestion des ressources humaines ne doivent pas seulement concevoir des programmes de gestion des carrières qui permettent aux employés de relever les problèmes et les défis qui accompagnent le cycle du déroulement de leur carrière, mais ils doivent également faire preuve de beaucoup d'imagination. En effet, à la difficulté de concevoir des cheminements susceptibles de remplacer les progressions traditionnelles s'ajoute la nécessité de relever un certain nombre de défis. Une nouvelle culture doit donner un nouveau sens au mot carrière et remplacer le succès objectif évalué en termes de promotion et de statut par un succès d'ordre psychologique. Tous les employés ne vont pas accepter nécessairement cette nouvelle vision de la carrière, et le problème du plafonnement provoque de l'insatisfaction chez les employés qui demeurent trop longtemps à un même poste et qui n'entrevoient pas de possibilités d'avancement⁶⁶. Les programmes de gestion des carrières ont intérêt à s'harmoniser avec les besoins changeants de l'environnement de l'organisation et avec les modifications dans la composition de la main-d'œuvre.

Enfin, mentionnons que la création d'emplois non traditionnels remet en question la gestion des carrières et appelle à la formulation de solutions novatrices, toujours dans le but de motiver et de retenir les employés compétents ainsi que de planifier la relève. La carrière tend à devenir davantage une responsabilité individuelle qu'une responsabilité organisationnelle^{67, 68}. Nous présenterons quelques pistes de réflexion mettant en lumière les changements aux systèmes de gestion des carrières mis en place dans les organisations.

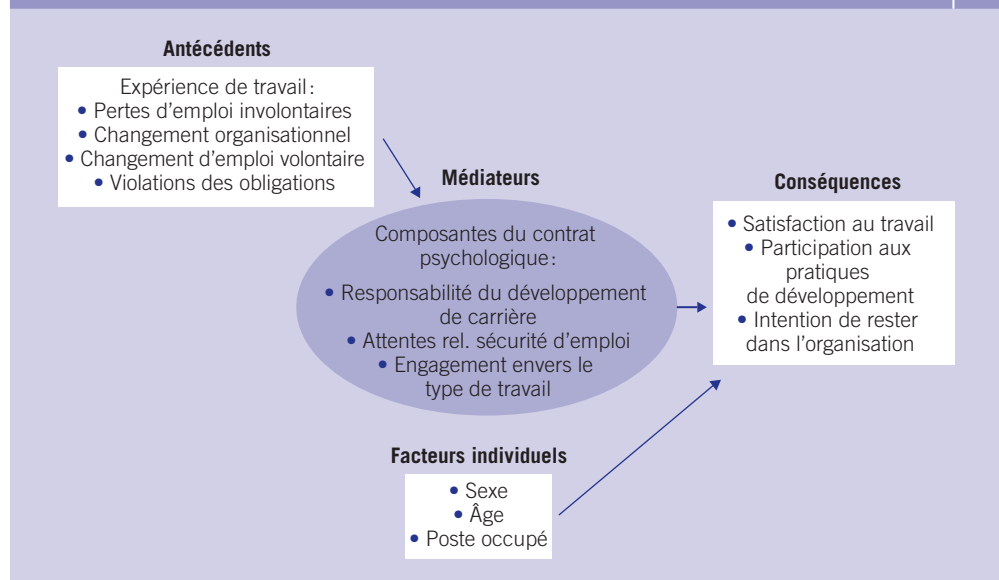
L'AMÉLIORATION DE L'EMPLOYABILITÉ

De nouvelles pratiques provoquées par les vagues de rationalisation se sont ajoutées aux solutions proposées ci-dessus. Notons l'émergence de politiques d'entreprise qui favorisent l'apprentissage continu, dans le but de faire en sorte que les employés acquièrent non seulement les compétences nécessaires à leur travail dans l'exercice de leurs fonctions, mais aussi des compétences qui augmenteront leur valeur sur le marché du travail. Les employés souscrivent aux pratiques de développement de carrière qui maximiseront leurs chances de se trouver un emploi comparable dans le cas où des licenciements se produiraient plus tard.

L'ÉLABORATION D'UN NOUVEAU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Le contrat psychologique défini par Schein⁶⁹ vise essentiellement à établir un ensemble d'attentes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires. Robinson et Rousseau⁷⁰ raffinent cette définition en affirmant qu'il s'agit de l'établissement de promesses et d'obligations réciproques entre l'employeur et l'employé (encadré 10.17). L'organisation s'engage à agir dans un certain sens si l'individu entreprend certaines actions et adopte des comportements précis. Le contrat psychologique est perceptuel, subjectif, et informel, et il se définit constamment en fonction de l'évolution des rapports entre l'employeur et l'employé. Récemment, les praticiens et les chercheurs ont affirmé que la nature du contrat psychologique s'était

ENCADRÉ 10.17 Modèle explicatif du contrat psychologique



Source : M. A. Cavanaugh et R. A. Nœ, « Antecedents and Consequences of Relational Components of the New Psychological Contrast », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, 1998, p. 323-340.

modifiée. Selon l'ancien contrat psychologique, l'employeur était perçu comme un pourvoyeur^{71, 72}. Les individus performants se voyaient garantir un emploi jusqu'à la retraite, en contrepartie de leur bonne performance et de leur loyauté. Dans le cadre du nouveau contrat psychologique, tant que les parties respectent les ententes conclues tacitement, les employeurs peuvent compter sur la loyauté et la bonne performance de leurs employés, et les employés, sur le respect des obligations que l'employeur a assumées⁷³. Il va sans dire que ce sont les employés qui ont déjà été victimes de licenciements qui croient davantage à cette nouvelle relation établie entre l'employeur et l'employé. La notion d'équité sous-tend la réussite du nouveau contrat psychologique⁷⁴.

Le nouveau contrat psychologique porte sur des éléments comme les attentes à l'égard de la performance, l'étendue de la sécurité d'emploi, les possibilités de carrière, le développement des compétences, et la rémunération. Un contrat psychologique peut exister même s'il n'y a pas d'accord entre les parties sur l'ensemble des dimensions qu'il englobe. Il suffit qu'il y ait une présomption qu'un accord existe. Ce nouveau contrat psychologique constitue un mode de gestion des carrières. Les cheminements de carrière étant si difficiles à planifier et à préciser, le seul moyen de surmonter ce problème consiste à établir un accord explicite et clair portant à la fois sur les nouvelles attentes des individus et celles de l'employeur en fonction du contexte organisationnel et des aspirations des employés. Rousseau affirme que, lorsque l'organisation est aux prises avec des conditions incertaines et requiert beaucoup de flexibilité, les employés doivent en être informés⁷⁵. Perpétuer une relation d'emploi basée sur des promesses mensongères est futile et risque de causer des torts aux deux parties⁷⁶.



LES CARRIÈRES INTERNATIONALES

Consultez Internet

<http://www.careermosaicquebec.com>

Non seulement ce site donne accès à des listes d'emplois offerts au Québec et à l'échelle internationale, mais il donne aussi des conseils sur les CV et la planification de carrière.

Élargir l'horizon des carrières en y greffant des affectations internationales constitue certainement une nouvelle avenue qui prend de l'expansion, malgré les multiples contraintes qu'il présente. La double carrière au sein du couple, les difficultés d'adaptation et d'intégration, les coûts associés à la mobilité, les considérations d'ordre juridique et les difficultés que pose le rapatriement

des employés sont autant de facteurs qui vont à l'encontre de la tendance à considérer la mobilité internationale comme un mode de planification des carrières⁷⁷. Il n'en demeure pas moins que l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies internationales reposent sur des individus possédant une expérience internationale. Toute entreprise qui envisage d'élargir ses horizons doit se doter de leaders internationaux et de « globe-trotters » dont le perfectionnement ne peut se faire qu'au moyen d'affectations internationales⁷⁸. Les assignations à l'étranger offrent aux employés à la fois des possibilités d'apprentissage, une plus grande autonomie et de nouvelles perspectives de carrière⁷⁹.



REVUE DE PRESSE

L'organisation spaghetti, une forme inusitée mais très efficace

Chez Oticon, les employés doivent exercer plusieurs métiers et définir leur travail en fonction de leurs qualités et compétences

Céline Poissant

Oticon est ce fabricant danois d'aide auditive dont l'ex-président, Lars Kolind, a modifié de fond en comble la structure organisationnelle. Elle est passée, à la fin des années 1980, d'une entreprise qui avait du mal à survivre à la concurrence que lui livraient Philips, Siemens et Sony à une entreprise devenue leader mondial dans son secteur.

« M. Kolind a implanté ce qu'il appelle l'organisation spaghetti, surtout parce qu'elle lui faisait penser à un entrelacement compact de pâtes qui représentent les nombreux rôles que doivent jouer les gens dans l'organisation et qui sont également entrelacés », explique Suzanne Rivard, professeure titulaire en technologies de l'information (TI) à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal.

Chez Oticon, les employés doivent exercer plusieurs métiers et définir leur travail en fonction de leurs qualités et compétences. Ils ont également le mandat de faire évoluer leur emploi. Le président y a éliminé les descriptions de tâche qu'il qualifie de limitatives quand vient le temps d'exploiter tout le potentiel des employés. « Kolind a aussi éliminé tous les titres, les services et fait tomber tous les murs intérieurs du siège social. Ainsi, tout le monde travaille dans une vaste pièce ouverte où aucun pupitre n'est assigné à quiconque.

« Les postes de travail comportent tous une table, une chaise, un ordinateur et un téléphone et les employés décident où s'installer le matin selon le projet auquel ils travaillent. »

Chaque employé ne possède qu'un petit panier qu'il prend le matin en entrant et qui n'est guère assez grand que pour

contenir une dizaine de dossiers et des objets personnels.

Chaque employé doit pouvoir être en mesure d'emporter ses pénates en moins de cinq minutes.

On a ensuite éliminé tout papier pour favoriser la communication verbale. Des bars à café installés un peu partout dans l'immeuble et des sofas installés en rond favorisent le dialogue et l'interaction entre les employés et la tenue de réunions spontanées.

Une seule pièce à papier demeure et elle est symboliquement bien placée en vue dans l'entrée principale. On y reçoit le courrier extérieur dont 95 % est balayé sur ordinateur puis décheté.

Philosophie et principe de gestion

Chez Oticon, on est passé d'un mode de gestion basé sur la technologie à un mode de gestion basé sur les connaissances. On a libéré le personnel de

titres encombrants et on a encouragé les employés à donner leur maximum et à faire de leur mieux en interagissant entre eux sans qu'il y ait de contrôle ni supervision. En fait, on a créé un environnement de travail où l'intelligence, la créativité et les avancements se produisent naturellement grâce à l'interaction humaine.

Comme on peut l'imaginer, tout cela ne s'est pas fait sans heurt, mais puisque Lars Kolind avait l'intention arrêtée de remplacer sa structure organisationnelle rigide par une structure plus souple, il a retenu quatre grandes valeurs fondamentales pour son entreprise.

La *transparence* fait en sorte que chaque employé a accès à la plus grande quantité d'informations possible. On encourage tout le personnel

à partager l'information et la connaissance ne constitue jamais une source de pouvoir.

Le *choix* permet au personnel de constamment présenter de nouveaux projets et de monter une équipe autour de ceux-ci. Les postes vacants sont affichés dans le système informatique, ce qui permet de recruter des gens de talent et intéressés.

Les *métiers multiples*, dans une approche de projet, ont fait se créer un réseau d'experts ayant réussi à développer des entreprises dans divers secteurs. Oticon s'est ainsi créé un réseau intelligent très performant.

Enfin, la *gestion non interventionniste* permet aux projets d'émerger d'un environnement qui semble parfois chaotique.

Les projets ne connaissent pas de restrictions de budget ni de ressources. Cependant, les employés sont animés de la très forte croyance que toutes les occasions seront repérées, saisies et exploitées et qu'ils atteindront leurs objectifs financiers qu'ils se sont eux-mêmes fixés.

Pendant le règne de M. Kolind à la barre d'Oticon, qui a duré jusqu'à 1998, l'entreprise a doublé ses revenus et décuplé ses profits. « Oticon exporte aujourd'hui 90 % de sa production dans une centaine de pays grâce à un réseau de succursales et d'agents bien établi. »

Source : Les Affaires, *Guide du gestionnaire*, Édition 2001, p. 34.

L'« INTRANEURSHIP »

Selon Baruch et Peiperl, les entreprises seront, dans l'avenir, à la recherche de personnes capables de déterminer par elles-mêmes leur cheminement de carrière et de faire le bilan de leurs compétences⁸⁰. Cette approche contredit les courants prônant le contrôle et l'efficacité organisationnelle et, à cet égard, il faudrait inventer de nouvelles orientations. Étant donné que la nouvelle devise est « Small is beautiful », mot d'ordre auquel s'ajoute ces temps-ci celui de « Small is flexible » peut-être faudra-t-il penser que l'« intraneurship » est un moyen efficace pour gérer les carrières des employés dotés d'un haut potentiel et les garder dans les organisations.



AVIS D'EXPERT

La gestion des carrières : le concept de l'employé « protéen »

par Douglas T. Hall

Dans son livre « *The Career Is Dead, Long Live the Career* », Hall proclame la mort de l'ancien concept de gestion des carrières et la naissance d'un nouveau modèle, celui de la « protean career ». D'après Hall, le développement de carrière se réalise par l'intermédiaire des relations que les membres d'une organisation entretiennent les uns avec les autres. Dans ce nouvel environnement de travail, les défis que l'employé recherche se trouvent dans les interactions avec ses collègues, ses supérieurs et les clients de l'organisation. La carrière progresse par l'expérimentation d'une série de nouvelles affectations dont chacune constitue en elle-même une source d'apprentissage. Les caractéristiques individuelles des collègues de travail, notamment l'origine ethnique, l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, les attitudes et les habiletés représentent une mine intarissable de connaissances qu'il est possible d'acquérir à travers les échanges entre les pairs. Les clients, particulièrement dans les entreprises qui adoptent des approches clients, représentent un excellent moyen d'information et une source de savoir. Finalement, les expériences de mentorat, le réseautage, les équipes de travail et le rôle de guide constituent des pratiques qui mettent l'accent sur les échanges et les interactions et offrent des possibilités de développement de carrière. Le rôle de l'organisation revient alors à instaurer une culture organisationnelle appuyant cette philosophie de gestion et à mettre en place les mécanismes appropriés.

Les modèles qui partent de l'idée que l'organisation est une pyramide et que les systèmes de gestion des carrières planifient les progressions de carrière et la mobilité verticale entre les divers postes tendent à disparaître. Par contre, les systèmes de gestion des carrières qui tiennent compte de la nouvelle composition de la main-d'œuvre et qui offrent des cheminements et des possibilités de développement de carrière adaptés à la situation particulière des individus ou des groupes d'individus auront certainement plus de chances de survivre à l'évolution du marché du travail et à la transformation des entreprises. Ces systèmes exigent une nouvelle vision du système de gestion des carrières. Le changement dans les valeurs des employés, les expériences passées, l'évolution vertigineuse de certains secteurs d'activités et l'émergence de nouvelles formes d'organisation appellent à des solutions encore plus exceptionnelles et plus fortuites qu'auparavant. Pour mieux comprendre la gestion des carrières telle qu'elle se présente dans les organisations des années 2000, il convient de séparer ses composantes, à savoir, le travail, les personnes, les identités et les sous-identités, les différences, les communautés, le sens, les processus d'apprentissage et le développement et l'organisation.

Douglas Tim Hall est professeur de comportement organisationnel et directeur de l'Executive Development Roundtable, à l'École de gestion de l'Université de Boston. Il est l'auteur de *Careers in Organizations and Career Development*, et le co-auteur des ouvrages suivants : *The Career Is Dead, Long Live the Career: A Relational Approach to Careers* ; *Organizational Climates and Careers: The Work Lives of Priests* ; *The Two-Career Couple* ; *Experiences in Management and Organizational Behavior* ; *Turbulence in the American Workplace* ; *Human Resource Management, and Career Development in Organizations*. Ses intérêts sur le plan de la recherche portent sur les carrières organisationnelles, la formation au leadership, la planification de la relève, la gestion de la diversité et l'équilibre travail-famille.

RÉSUMÉ

La gestion des carrières est une activité de gestion des ressources humaines qui vise à retenir les employés dans l'entreprise, à les motiver en leur offrant des perspectives d'avenir et à planifier la relève au sein des organisations. Nous l'avons examinée à partir de deux perspectives : l'approche centrée sur l'individu et l'approche centrée sur l'organisation. Pour un individu, mener une carrière suppose de faire un choix professionnel judicieux, de décider de son développement professionnel et de le mener à terme en définissant ses objectifs personnels, en obtenant de l'avancement et en acquérant les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de carrière. Nous avons également examiné

les principales étapes se rapportant à l'évaluation des choix de carrière, à l'élaboration des objectifs et à l'établissement d'un plan qui permettra de gérer tous ces aspects. En ce qui concerne l'aspect organisationnel, nous avons présenté les programmes destinés à créer des possibilités d'avancement. Ces programmes ont également été décrits en tenant compte des problèmes et des enjeux de carrière qui accompagnent le cycle de vie de l'employé. En conclusion, ce chapitre a examiné les défis que l'activité de gestion des carrières doit relever, et il offre au lecteur des pistes de réflexion sur l'avenir de cette activité.

Questions de révision et d'analyse

1. *Pourquoi la gestion des carrières est-elle si importante au sein des organisations ?*
2. *De quelles façons la gestion des carrières est-elle liée aux autres activités de la gestion des ressources humaines d'une organisation ?*
3. *Quels sont les facteurs qui ont eu ou qui auront une incidence sur votre choix de profession ? Pourquoi ?*
4. *Expliquez quelques-uns des problèmes auxquels le gestionnaire doit faire face en ce qui a trait à la supervision de travailleurs se trouvant à différentes étapes de leur carrière.*
5. *Commentez la théorie de Holland sur les types de carrière. Pouvez-vous l'appliquer à vos préférences en matière de choix d'une carrière ?*
6. *L'étape du développement de carrière que constitue l'entrée sur le marché du travail semble indiquer que le choc de la réalité est un fait de la vie des organisations. Que peuvent tenter les directeurs des ressources humaines pour atténuer les effets de ce choc ?*
7. *Qu'est-ce que la planification de la relève ? Pourquoi les entreprises s'engagent-elles dans une planification de ce genre ?*
8. *Étant donné l'évolution des structures organisationnelles, la gestion des carrières telle qu'elle est définie traditionnellement pourra-t-elle continuer de s'appliquer dans les organisations ?*

ÉTUDE DE CAS

Le retraité toujours en poste

Problème d'épuisement professionnel ou autre phénomène ?

Georges Marchand, le nouveau chef de la division de l'amélioration des méthodes et du contrôle de la production de l'entreprise Benlux, fait face à un problème complexe de gestion des ressources humaines. Le rendement au travail de l'un de ses employés qui a un très grand nombre d'années de service, Martin Lenoir, n'est pas satisfaisant. En questionnant quelques-uns de ses employés, Georges Marchand apprend que Martin Lenoir n'a effectivement pas beaucoup travaillé depuis bien des années. Pire encore, il paraît que les réalisations de cet employé ont été une source d'embarras pour toute la division. Georges Marchand a noté par ailleurs que cet employé arrivait au travail tous les matins avec près de 45 minutes de retard et qu'il commençait sa journée en essayant de se remettre d'une soirée passée en compagnie d'amis dans les bars. La journée de cet employé se résume ainsi : (1) il lit le journal pendant environ une heure tout en fumant et en sirotant son café ; (2) il fait la tournée du bureau, le café à la main, pour discuter avec ses nombreux amis de la division ; (3) il prend un dîner de deux heures, arrosé de trois martinis ; et (4) il fait la sieste au cours de l'après-midi, installé confortablement dans son bureau. Le chef de la division s'attendait à ce que les autres employés formulent des critiques sur le comportement de Martin Lenoir et sur la piètre qualité de son travail. Malheureusement, il a eu la surprise de constater que cet employé était apprécié de presque tous et même considéré comme un héros par les employés de l'exécution. Il a donc décidé de se pencher plus à fond sur ce cas avant de prendre des mesures.

À partir des registres de l'entreprise, Georges Marchand apprend que l'employé en cause travaille pour Benlux depuis 15 ans. Il a débuté dans l'entreprise à titre de spécialiste de la gestion interne. Il effectuait alors à la fois des tâches de gestion et les opérations qui ne relevaient pas de la fabrication. À ses débuts, Martin Lenoir réussissait assez bien dans ses fonctions. D'après les évaluations de son rendement, c'était un employé ingénieux qui comprenait bien les systèmes complexes de contrôle de la production qu'utilisait l'entreprise. Il a conçu de nouveaux procédés de travail qui ont occasionné moins de fatigue pour le travailleur et réduit les accidents de travail. En outre, plusieurs de ses suggestions ont permis d'apporter des améliorations substantielles à la qualité du produit dans le service de la fabrication. Pour le récompenser de son excellent rendement, l'entreprise lui a accordé une première promotion de même que de nombreuses primes au cours de ses sept premières années de service.

Au cours de sa huitième année, la candidature de Martin Lenoir a été envisagée pour un travail de supervision au sein de la division. L'entreprise ne possédait pas à ce moment-là de programme officiel de développement de carrière, mais tous les employés ont été surpris de la décision de la haute direction de recourir finalement à un autre employé du service de recherche et développement pour combler le poste. Il semble que Martin Lenoir ait accueilli la nouvelle avec un brin d'indifférence. Il a continué à entretenir avec le personnel les relations chaleureuses qui lui avaient valu beaucoup d'amis dans la division. Mais, huit mois plus tard, un projet dont il avait la responsabilité a semblé ne jamais devoir démarrer réellement en raison de son manque de leadership et de son incapacité à susciter l'enthousiasme nécessaire chez les autres analystes participant au projet. Les affectations suivantes de cet employé ont été marquées par une détérioration de son rendement. Des erreurs qu'il avait commises ont conduit à l'élaboration de méthodes de travail et de techniques de contrôle de la production qui se sont révélées inadéquates. Son superviseur avait noté pendant cette période que Martin Lenoir semblait boire beaucoup et qu'il éprouvait des difficultés familiales. L'accumulation de tous ces problèmes – mauvais rendement, retards, abus d'alcool – a amené son superviseur à refuser de lui confier d'autres projets d'envergure. On l'a donc relégué aux tâches de routine et aux projets d'importance secondaire ; avec le temps, Martin Lenoir ne s'est plus vu confier aucun mandat de quelque nature que ce soit.

Questions

1. Quels facteurs peuvent expliquer le mauvais rendement de Martin Lenoir ?
2. Qui est responsable de son rendement actuel ?
3. Est-ce que le superviseur précédent de Martin Lenoir aurait dû agir autrement avec lui ? Quelles mesures aurait-il pu prendre ?
4. Qu'est-ce que le chef de division, Georges Marchand, devrait faire maintenant ? Devrait-il le congédier ?
5. Si vous étiez un consultant en ressources humaines embauché pour trouver une solution à ce problème, quelles seraient vos recommandations ?

NOTES ET RÉFÉRENCES

- 1 T. G. Gutteridge, Z. B. Leibowitz et J. E. Shore, *Organizational Career Development: Benchmark for Building a World Class Workforce*, San Francisco, Jossey-Bass, 1993.
- 2 Les descriptions détaillées de postes constituent la forme la plus simple d'analyse des postes. L'analyste collecte alors le plus de données qualitatives possible à partir des sources qui sont disponibles.
- 3 R. A. Noe et N. Schmitt, « The Influence of Trainee Attitude on Training Effectiveness: Test of a Model », *Personnel Psychology*, automne 1986, p. 497-523.
- 4 G. Guérin et T. Wils, « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », *Revue de gestion des ressources humaines*, n^{os} 5-6, 1993, p. 13-30.
- 5 J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1973.
- 6 M. Driver, « Career Concepts and Career Management in Organizations », dans C. Cooper (dir.), *Behavioral Problems in Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979.
- 7 E. H. Schein, *Career Anchors*, San Diego, University Associates, 1990.
- 8 J. L. Holland, *op. cit.*
- 9 E. H. Schein, *op. cit.*
- 10 G. Guérin et T. Wils, *op. cit.*
- 11 *Ibidem.*
- 12 E. H. Schein, *op. cit.*
- 13 T. J. DeLong, « Reexamining the Career Anchor Model », *Personnel*, mai-juin 1982, 50-61.
- 14 M. Driver, *op. cit.*
- 15 T. Wils et G. Guérin, « La gestion du système de carrière », dans R. Blouin (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Montréal, Corporation des CRI, 1990.
- 16 D. Hall, *Careers in Organizations*, Santa Monica, Goodwear, 1976.
- 17 T. A. Judge, D. M. Cable, J. W. Boudreau et R. D. Bretz Jr, « An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success », *Personnel Psychology*, 1995, p. 485-519.
- 18 U. E. Gattiker et L. Larwood, « Predictors for Career Achievement in the Corporate Hierarchy », *Human Relations*, vol. 43, n^o 8, 703-726.
- 19 J. A. Raelin, « An Examination of Deviant/Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Professionals », *Academy of Management Review*, vol. 9, n^o 3, 1984, p. 413-427.
- 20 L. Lemire, T. Saba et Y.-C. Gagnon, « Managing Career Plateauing in the Quebec Public Sector », *Public Personnel Management*, vol. 28, n^o 3, 1999, p. 375-390.
- 21 *Ibidem.*
- 22 L. Lemire et T. Saba, « Plafonnement de carrière subjectif: Impacts organisationnels dans le secteur québécois », dans *GRH face à la crise: GRH en crise*, Actes du VIII^e Congrès de l'AGRH, M. Tremblay (éd.), Montréal, HEC, 1997, p. 371-382.
- 23 J. Carrière, *L'explication et la gestion du phénomène de démobilitation chez les diplômés universitaires récemment embauchés*, thèse de doctorat, Université de Montréal: École de relations industrielles, 1998.
- 24 G. Guérin, J. Carrière et T. Wils, « Facteurs explicatifs de la démobilitation chez les diplômés universitaires récemment embauchés », *Relations industrielles*, vol. 54, n^o 4, 1999, p. 643-672.
- 25 J. Carrière et G. Guérin, « L'encadrement du diplômé universitaire », *Effectif*, vol. 3, n^o 3, 1999, 32-35.
- 26 *Ibidem.*
- 27 M. Tremblay et T. Wils, « Les plateaux de carrière: analyse d'un phénomène complexe et sensible », *Gestion 2000*, n^o 6, 1995, p. 177-193.
- 28 T. Wils, M. Laberge et C. Labelle, « Le système de développement de carrière: une étude empirique québécoise », dans *GRH face à la crise: GRH en crise*, Actes du VIII^e Congrès de l'AGRH, M. Tremblay (éd.), Montréal, HEC, 1997, p. 586-594.
- 29 L. Lemire, T. Saba et Y.-C. Gagnon, *op. cit.*
- 30 S. H. Appelbaum et D. Finestone, « Revisiting Career Plateauing: Same Old Problem - Avant-Garde Solutions », *Journal of Managerial Development*, vol. 9, n^o 5, 1994, p. 12-21.
- 31 M. Tremblay et T. Wils, *op. cit.*
- 32 T. Wils, M. Tremblay et C. Guérin, « Repenser la mobilité intra-organisationnelle: une façon de contrer le plafonnement de carrière », *Gestion 2000*, vol. 13, n^o 1, 1997, p. 151-164.
- 33 M. Tremblay, « Comment gérer le blocage des carrières », *Gestion*, septembre 1992, p. 73-92.
- 34 Statistique Canada, *Rapport sur les mariages et les divorces*, Ottawa, 15 novembre 1988.
- 35 J. Carrière, *op. cit.*
- 36 C. Truss, « Human Resource Management: Gendered Terrain », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, n^o 2, avril 1999, p. 180-200.
- 37 N. Rinfret et M. Lortie-Lussier, « L'impact de la force numérique des femmes cadres: illusion ou réalité ? » *Revue canadienne des sciences du comportement*, vol. 25, n^o 3, 1993, p. 465-479.
- 38 R. Tucker, M. Moravee et K. Ideus, « Designing a Dual Career-Track System », *Training and Development*, vol. 6, 1992, p. 55-58.
- 39 T. Saba, G. Guérin et T. Wils, « Gérer l'étape de fin de carrière », *Gestion 2000*, 1997, p. 165-181.
- 40 *Ibidem.*
- 41 *Ibidem.*
- 42 M. London et S. A. Stumpf, *Managing Careers*, Massachusetts, Addison-Wesley, 1982.

- 43** Z. B. Leibowitz, C. Farren et B. L. Kaye, *Designing Career Development Systems*, San Francisco, Jossey Bass, 1986.
- 44** G. Guérin et T. Wils, «La gestion des carrières : une typologie des pratiques», *Gestion*, vol. 17, n° 3, 1992, p. 48-63.
- 45** *Ibidem*.
- 46** Z. B. Leibowitz, C. Farren et B. L. Kaye, *op. cit.*
- 47** G. Guérin et T. Wils, *op. cit.*
- 48** M. London et S. A. Stumpf, *op. cit.*
- 49** G. Guérin et T. Wils, *op. cit.*
- 50** T. G. Gutteridge, Z. B. Leibowitz et J. E. Shore, *op. cit.*
- 51** F. Otte et P. Hutcheson, *Helping Employees Manage Careers*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall, 1992, p. 5-6.
- 52** K. Nowack, «The Secrets of Succession», *Training and Development*, novembre 1994, p. 49-55.
- 53** R. Jacobs et R. Bolton, «Career Analysis: The Missing Link in Managerial Assessment and Development», *Human Resource Management Journal*, vol. 3, n° 2, 1994, p. 55-62.
- 54** G. Guérin et T. Wils, *op. cit.*
- 55** G. Guérin, J. Carrière et T. Wils, *op. cit.*
- 56** T. Scandurg, «Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, n° 2, mars 1992, p. 169-174.
- 57** C. Benabou, «Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation», *Revue internationale de gestion*, vol. 20, n° 4, p. 18-24.
- 58** L. Lemire et T. Saba, *op. cit.*
- 59** D. T. Hall et L. A. Isabella, «Downward Movement and Career Development» *Organizational Dynamics*, été 1985, p. 5-23.
- 60** G. Guérin et T. Wils, *op. cit.*
- 61** D. Hall et associés, *The Career is dead, long live the Career*, San Francisco, Jossey Bass, 1996.
- 62** G. D. Kissler, «The New Psychological Contract», *Human Resource Management*, vol. 33, 1994, p. 335-352.
- 63** U. E. Gattiker et L. Larwood, *op. cit.*
- 64** R. Jacobs et R. Bolton, *op. cit.*
- 65** W. Rothwell, H. C. Kazanas et D. Haines, «Issues and Practices in Management Job Rotation Programs as Perceived by HRD Professionals», *Performance Improvement Quarterly*, vol. 5, n° 1, 1992, p. 49-69.
- 66** «Switch Rather than Stew», *Training and Development Journal*, vol. 29, n° 10, 1985.
- 67** T. Saba, «La gestion des carrières : un vrai défi pour les années 2000», *Effectif*, juin-juillet-août 2000, p. 20-26.
- 68** E. Gosselin, J.-F. Tremblay et M. Bénard, «La nouvelle gestion organisationnelle des carrières : et si ce n'était qu'une fable», *Effectif*, juin-juillet-août 2000, p. 40-44.
- 69** E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 3^e éd., Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1980.
- 70** S. L. Robinson et D. M. Rousseau, «Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, 1994, p. 245-259.
- 71** G. D. Kissler, *op. cit.*
- 72** S. L. Robinson et D. M. Rousseau, *op. cit.*
- 73** M. A. Cavanaugh et R. A. Noe, «Antecedents and Consequences of Relational Components of the New Psychological Contract», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, 1998, p. 323-340.
- 74** J. M. Parks et D. L. Kidder, «Till Death Do Us Part... Changing Work Relationships in the 1990's», dans C. L. Cooper et D. M. Rousseau (éd.), *Trends in Organizational Behaviour*, vol. 1, Somerset, John Wiley and Sons, 1998, p. 111-136.
- 75** D. M. Rousseau, «Changing the Deal While Keeping the People», *Academy of Management Executive*, vol. 10, 1995, p. 50-61.
- 76** Y. Baruch et M. Peirperl, «High-Flyers: Glorious Past, Gloomy Present, Any Future?», *Career Development International*, vol. 2, n° 7, 1997, p. 354-358.
- 77** T. Saba et R. Chua, «Une carrière à l'international : difficultés d'adaptation et pratiques de gestion», *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 5, n°s 1 et 2, 1999, p. 5-34.
- 78** V. Pucik et T. Saba, «Developing Global Versus Expatriate Managers: A Review of the State-of-the-Art», *Human Resource Planning*, vol. 21, n° 4, p. 40-53.
- 79** *Ibidem*.
- 80** Y. Baruch et M. Peirperl, *op. cit.*