

إدارة المسارات الوظيفية

Gestion des carrières

- 2 -

Les avantages de la gestion de carrière

Pour l'entreprise

- Gestion des promotions.
- Développement des compétences des salariés.
- Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise.
- Plus grande motivation et productivité des salariés.
- Réduction du *turnover*.
- Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise.

Pour les salariés

- Opportunités d'évolution dans l'entreprise (plan de carrière, objectifs de carrière).
- Possibilités de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité.
- Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.

Les outils de la gestion de carrière

Individuels

- entretien annuel et entretien de carrière
- bourse d'emplois
- *coaching*
- bilan de compétences
- parrainage
- *assessment center*
- contrat de développement

Collectifs

- organigramme de remplacement
- comité de carrière
- plan de carrière
- courbe de carrière
- carte des emplois
- courbe des emplois
- forum des emplois

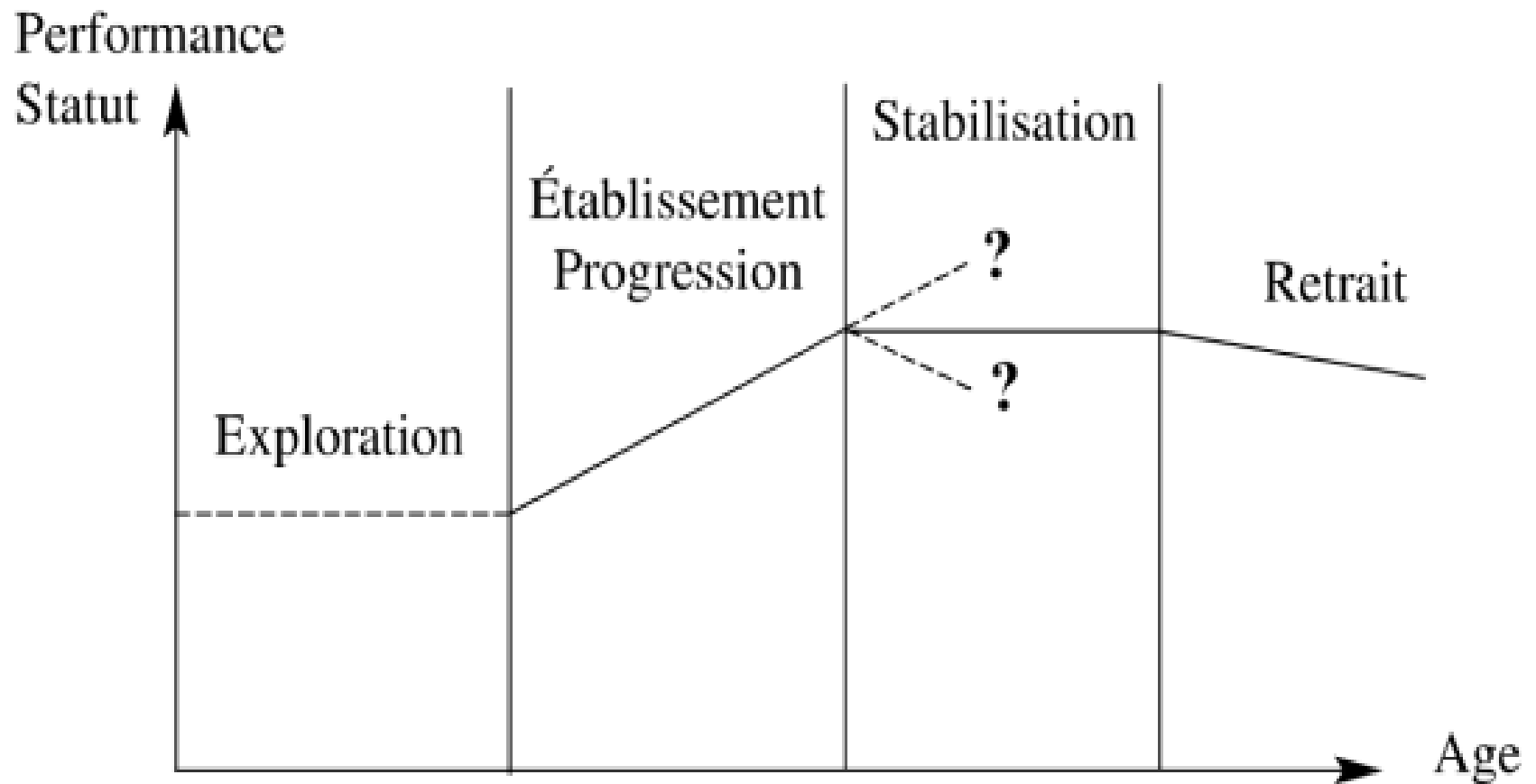
Les stades de la carrière

Au cours de sa vie professionnelle, un individu va passer par différents stades de carrière. Les étapes de la carrière correspondent à un cheminement qui s'apparente à un cycle de vie. Les individus vont ainsi passer à travers diverses expériences communes au cours de leur vie au travail et chaque stade va être caractérisé par une certaine homogénéité en termes d'expériences de carrière. L'âge apparaît comme une variable centrale dans l'explication de la succession des différents stades de carrière.

Les stades de la carrière (modèle de Hall, 1976)

| | |
|--|---|
| Exploration et essais (5 à 25 ans) | Cette première phase est une période d'expérimentation : le statut et la performance de l'individu sont faibles. L'individu expérimente différentes orientations professionnelles dans des organisations différentes. |
| Établissement et avancement (26 à 40 ans) | Cette phase correspond à une montée en puissance de la performance et du statut. Le succès de carrière est alors associé à une forte mobilité. |
| Stabilisation (41 à 65 ans) | Cette phase est celle du milieu de la carrière qui conduit : <ul style="list-style-type: none">– à la croissance (désir de progresser) ;– au maintien (désir de se maintenir) ;– à la stagnation (situation de blocage dans l'organisation ou atteinte du potentiel maximum). À ce stade, les différences individuelles sont les plus fortes. |
| Retrait (65 ans et plus) | Cette dernière phase correspond à une période de détachement progressif de l'individu dont la performance et le statut diminuent. |

Figure 5.1. Les différentes étapes de la carrière



Source : d'après Hall, 1976.

Les stades de la carrière des femmes (modèle de White, 2000)

| Étape | Âge | Présentation |
|---|----------------------------------|--|
| Exploration/ Transition en avance vers l'âge adulte | 17-25 ans | Ce stade est marqué par l'entrée dans la vie active et le test de choix entre les préférences de vie. L'identité est encore diffuse du fait du conflit de rôle. |
| Cristallisation et mise en place, entrée dans l'âge adulte | À partir de 25 ans environ | La femme prend conscience d'une identité personnelle reliée au travail et au non-travail. Les femmes dont la carrière a commencé tardivement rejettent le modèle de la femme au foyer, voire se séparent de leur partenaire. L'identité reliée à la carrière se développe. Les femmes qui ont commencé plus tôt leur carrière demeurent centrées sur celle-ci. |
| Établissement | 25-33 ans | Période d'apprentissage et de développement rapide durant laquelle les femmes établissent une réputation de haute performance. |
| Transition en avance | 33-35 ans | Les femmes prennent conscience de l'horloge biologique et prennent la décision d'avoir des enfants. |
| Résolution | 35 ans | La décision quant à la maternité est prise. La femme prend un congé de maternité minimal et essaie d'accomplir ses buts personnels. |
| Transition | 38-40 ans | Les femmes peuvent avoir des regrets quant à l'absence d'enfants ou connaître le conflit famille/carrière. Elles essaient de réagir face au plafond de verre. |
| Accomplissement | 40-50 ans | Les femmes retrouvent l'équilibre, en résolvant le conflit carrière/famille ou en rationalisant la décision de ne pas avoir d'enfants. Elles réalisent leurs buts personnels. Elles atteignent une plus grande stabilité et consolident leurs acquis. |
| Stabilisation | À partir de 50 ans | Le succès dans la carrière et sa consolidation se poursuit. |

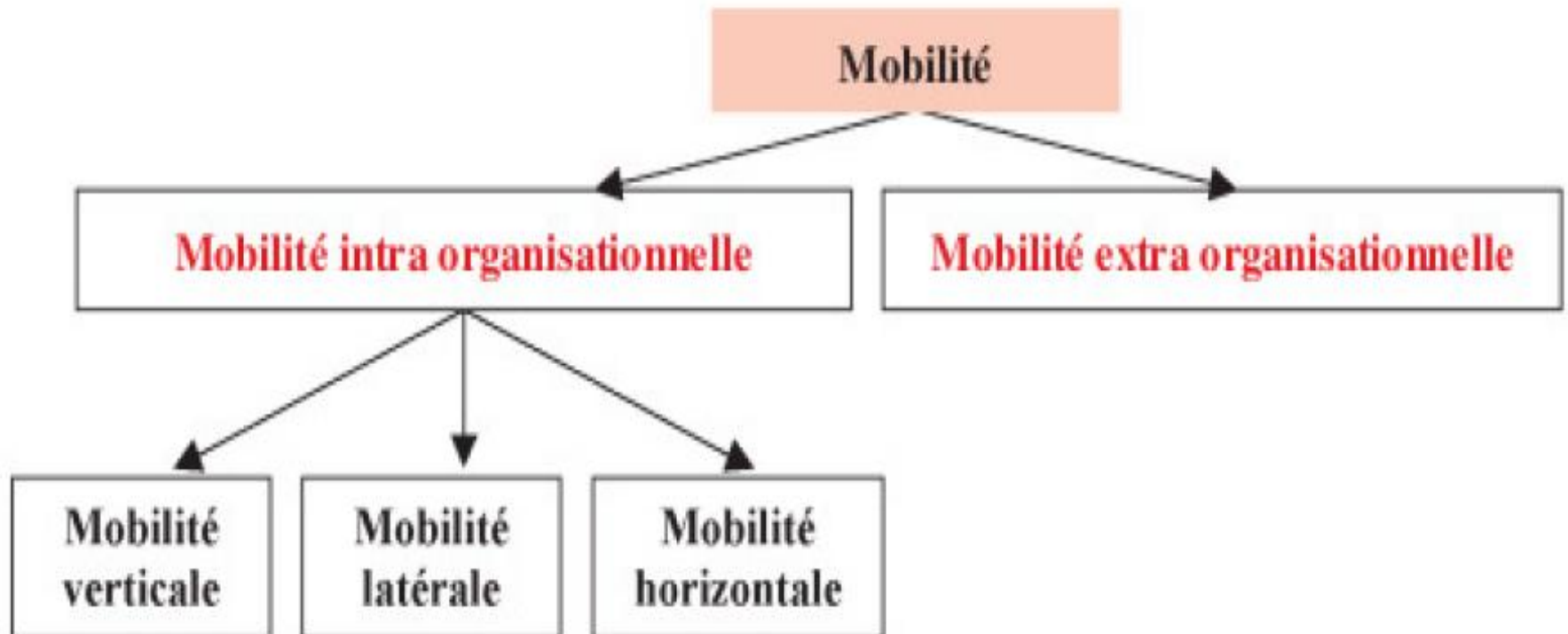
Tableau 5.2. Synthèse des cheminements de carrière de Driver

| Type | Mobiles de carrière | Fréquence de la mobilité | Direction de la mobilité | Caractéristiques individuelles |
|----------------------|---|--------------------------|--------------------------|---|
| Homéostatique | Compétence Sécurité | Nulle | Nulle | <ul style="list-style-type: none"> • Possède un faible besoin de réussite • S'adapte difficilement aux changements • Aime les milieux structurés • Ne recherche pas les positions d'autorité • Est un travailleur retiré • A besoin de beaucoup de sécurité |
| Linéaire | Pouvoir Réalisation Changement Autonomie | Fréquente (2-4 ans) | Verticale | <ul style="list-style-type: none"> • Possède un besoin de réussite élevé • Aime les responsabilités • Fait preuve de sociabilité • Déteste l'ambiguïté et l'incertitude • Possède une bonne capacité de leadership • Aime les postes de pouvoir |
| Transitoire | Autonomie Changement Identité | Fréquente (2-4 ans) | Horizontale | <ul style="list-style-type: none"> • Est très peu sociable • Est très motivé par le salaire • Possède un grand besoin de changement • Aime prendre des risques • Se montre très résistant psychologiquement • Aime être le centre d'attention |
| Spiral | Développement Identité Créativité | Rare (5-7 ans) | Horizontale | <ul style="list-style-type: none"> • Est une personne introvertie • Se montre peu attiré par le pouvoir et la supervision • Est prudent en ce qui concerne la prise de décision • A besoin d'être compris par les gens qui l'entourent • Fait montre d'un grand besoin d'autonomie et d'indépendance |

Carrière et mobilité

La notion de carrière est étroitement liée à celle de mobilité et renvoie donc à son aspect dynamique.

Les différents types de mobilité



LES DÉTERMINANTS DU SUCCÈS DE CARRIÈRE

Les déterminants du succès de carrière intéressent aussi bien l'individu que l'entreprise. Wayne rappellent que le succès de carrière peut être défini à la fois en termes :

- Objectifs

Cette définition comprend des réalisations observables comme la progression de salaire ou le taux de promotion.

- Subjectifs

Un indicateur subjectif du succès de carrière est la satisfaction de la personne envers sa carrière, comprenant les promotions, le salaire et le développement professionnel.