

take the time to think about you



des carrières »...

Réalisé et présenté par:

Dounia El Fakiri

Myriem Rachdi

Nadia Moukafie

Mohamed Hicham Naoui

Mohamed Karim El oufir

Introduction

- ◆ Lorsqu'un besoin de main-d'oeuvre se déclare dans une organisation, elle a le choix soit de recruter à l'extérieur sur le marché du travail, soit de trouver au sein de sa structure la ou les personnes nécessaires. Dans cet exposé, nous envisagerons le cas du recours à la structure interne.
- ◆ La question se pose alors immédiatement de l'intérêt que l'entreprise peut trouver à construire une relation stable avec ses salariés. Mettre en place une gestion des carrières, c'est implicitement reconnaître qu'il est utile, voire indispensable, d'assurer une certaine stabilité du personnel. Nous nous interrogerons donc sur les raisons qui peuvent expliquer une telle nécessité.
- ◆ En outre, décider de recourir en priorité à la main-d'oeuvre disponible dans l'entreprise suppose que celle-ci soit mobile de façon à pouvoir s'adapter dans des délais raisonnables aux besoins de l'entreprise.

Plan

Introduction

Carrière et gestion des carrières : quelle importance ?

Les modèles de carrière

Les étapes de développement d'une carrière

Les pratiques de gestion des carrières

Cas pratique: La gestion des carrières chez l'Oréal

Conclusion

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

◆ La carrière:

Elle 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 individuelles et organisationnelles.

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.

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.



◆ *La gestion des carrières:*

Son importance apparaît dans sa définition en tant que processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation.

Besoins individuels de carrière:

Comment définir un plan 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 ?

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:

- La gestion des carrières doit savoir concilier entre les besoins organisationnels et individuels ; elle doit tenir compte de plusieurs considérations et ne 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 quelques autres activités GRH:*

- L'analyse des postes
- La planification des RH
- Le recrutement
- La sélection
- La rémunération
- L'évaluation du rendement
- Le développement des compétences



1- L'analyse des postes

L'analyse des postes sert à déterminer les connaissances, les habilités 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.



ATTENTION!!!

Fonder la gestion des carrières sur l'analyse des postes comporte toutefois certains risques:

- Les descriptions de postes sont souvent trop restreintes; ce qui peut nuire à l'avancement de carrière.
- 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 aurait besoin.

2- La planification des RH

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.



3- 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.



4- 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.



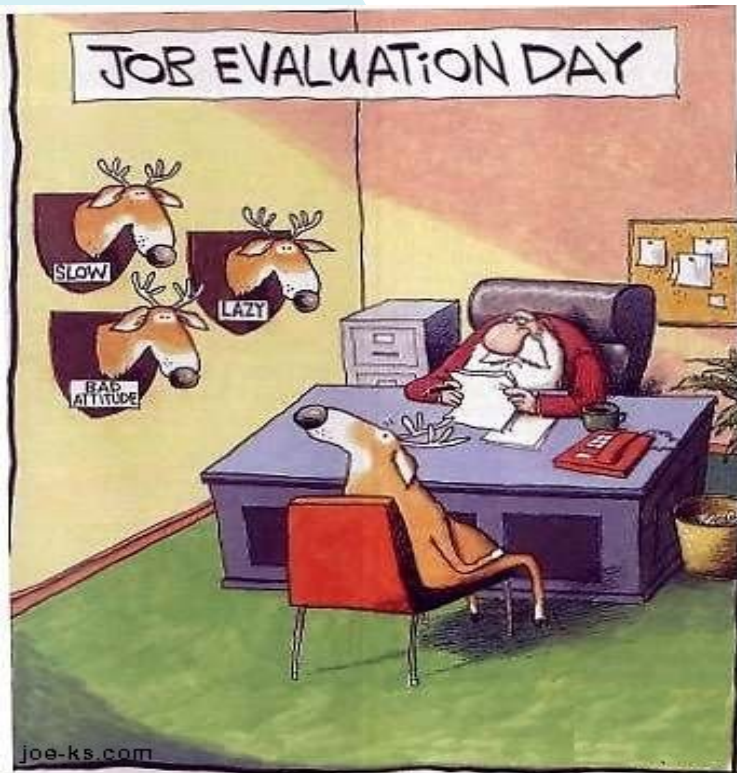
5- La rémunération

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 devront concevoir des programmes de rémunération pour inciter les personnes à opter pour une orientation de carrière à l'horizontale.



6- 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 pertinente.

7- Le développement des compétences

Cette activité 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 habilités et leurs attitudes, et de favoriser leur progression et l'atteinte de leurs objectifs.

Plan

Introduction

Carrière et gestion des carrières : quelle importance ?

Les modèles de carrière

Les étapes de développement d'une carrière

Les pratiques de gestion des carrières

Cas pratique: La gestion des carrières chez l'Oréal

Conclusion

Les modèles de carrière:

Divers auteurs se sont penchés sur l'analyse des types de carrière. L'une des typologies les plus connues est celle de Holland.

Les modèles de carrière: Théorie de Holland

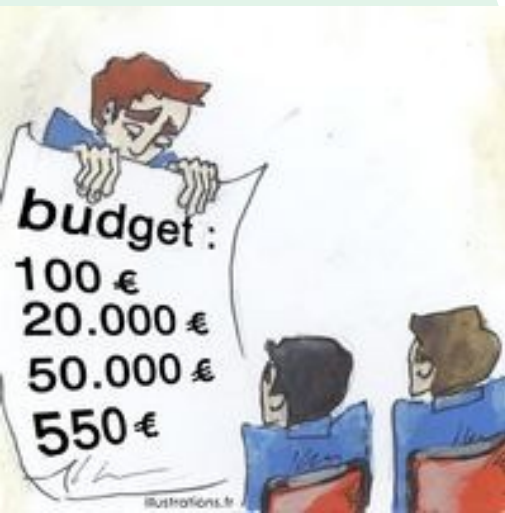
Holland soutient qu'il existe six personnalités types qui correspondent chacune à des aspirations et à des choix de carrière précis.

1- 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.



2- 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.



3- 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.



4- 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.





5- 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.

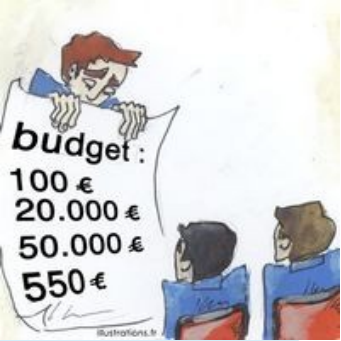
Ces personnes font généralement preuve de beaucoup de confiance en elles-mêmes, elles sont ambitieuses, énergiques et loquaces. Elles peuvent cependant être dominatrices, centrées sur le pouvoir et impulsives.

6- La personnalité investigatrice

Ce dernier type de personnalité est l'opposé de la personnalité entrepreneurante. 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.





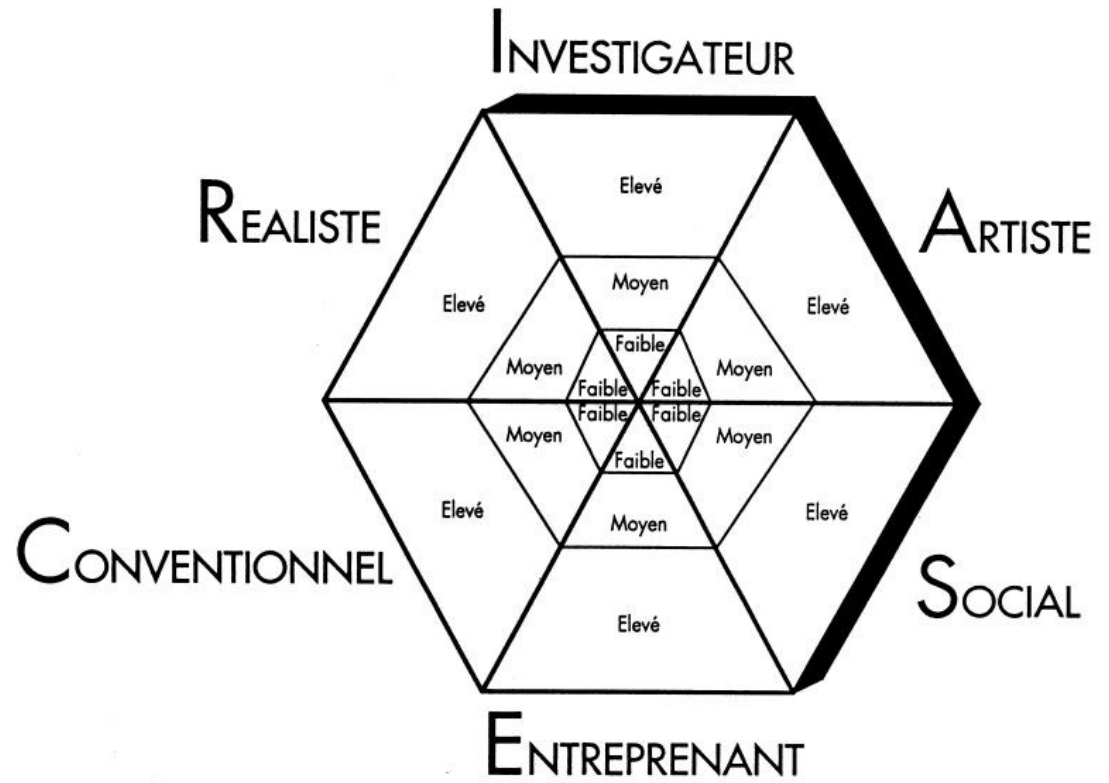
Cependant...

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 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.



N





Plan

Introduction

Carrière et gestion des carrières : quelle importance ?

Les modèles de carrière

Les étapes de développement d'une carrière

Les pratiques de gestion des carrières

Cas pratique: La gestion des carrières chez l'Oréal

Conclusion

Les étapes de 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 :

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.



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 femmes ont généralement commencé leur carrière entre 25 et 30 ans, et lorsqu'elles commencent, elles ont généralement une expérience professionnelle limitée.



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 objectifs qu'elles ont atteints et songent à d'autres 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.



Plan

Introduction

Carrière et gestion des carrières : quelle importance ?

Les modèles de carrière

Les étapes de développement d'une carrière

Les pratiques de gestion des carrières

Cas pratique: La gestion des carrières chez l'Oréal

Conclusion



Les pratiques de gestion des carrières

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, 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. 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 enrichissant.

LA GESTION DU PLAFONNEMENT DE CARRIÈRE

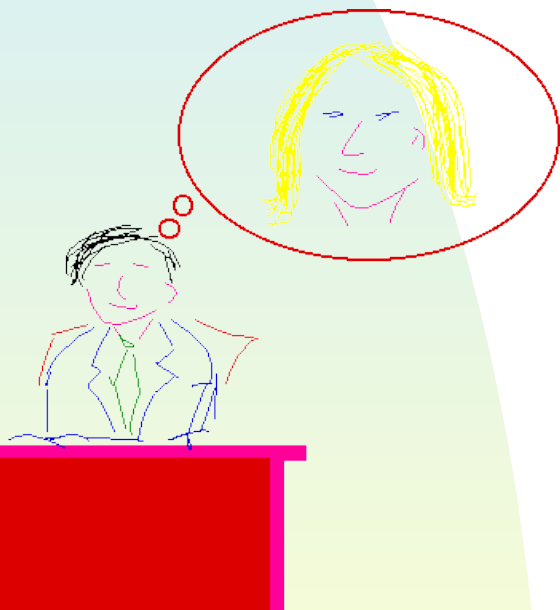
La réduction des niveaux hiérarchiques et l'aplatissement des organisations exigent l'acquisition de nouvelles compétences qui dépassent les connaissances techniques, mais qui ont pour effet de restreindre les possibilités de progression des carrières des employés.

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.

LA DOUBLE CARRIÈRE DANS LE COUPLE

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 quotidienne :

- 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 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.



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. Les organisations devront inévitablement gérer efficacement cette catégorie de main-d'œuvre et lui offrir des conditions d'emploi propres à assurer sa progression.

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 tendances en matière 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.



1^{ère} 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 : elle peut l'aider à découvrir ses préférences 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 réaliste.



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.

2^{ème} 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. Ensuite, l'organisation doit offrir des moyens et des outils afin de résoudre les problèmes éventuels que pose la progression des carrières.
- 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.

3^{ème} phase: d'appréciation d'évaluation

Systeme et

A l'heure où les marchés financiers et les actionnaires sont de plus en plus exigeants, il devient essentiel pour l'entreprise de construire et de mettre en oeuvre des systèmes d'évaluation des performances individuelles et collectives.

Ces performances deviennent plus complexes à évaluer car elles impliquent des composantes quantifiables mais aussi qualitatives, des composantes techniques mais aussi comportementales et cognitives.



Plan

Introduction

Carrière et gestion des carrières : quelle importance ?

Les modèles de carrière

Les étapes de développement d'une carrière

Les pratiques de gestion des carrières

Cas pratique: La gestion des carrières chez l'Oréal

Conclusion



La gestion des

carrières

Che **L'ORÉAL**

- La clé stratégique de la politique des Ressources Humaines chez **L'Oréal** : continuer à apporter des connaissances.

Ils portent une attention toute particulière sur leurs employés et leur potentiel, avec une **approche individuelle** et dans un environnement de formation et d'apprentissage qui encourage :

- ◆ la créativité;
- ◆ l'innovation;
- ◆ le développement;
- ◆ l'auto-stimulation.

- Chez **L'ORÉAL** employés ont accès à tout un éventail d'opportunités pour les aider à développer leur personnalité et leur carrière.
- Dès le début, ils prennent des responsabilités et sont impliqués dans des projets stimulants. Pour renforcer leur développement individuel et leur apporter toujours plus de succès dans leur travail, un programme de développement et une formation spéciale est mis en place très peu de temps après leur arrivée.

- Ce programme est une combinaison sur mesure d'une formation liée aux compétences professionnelles et au développement au management. Elle est sensée les aider à évoluer dans leur métier. Parallèlement, des entretiens et des réunions avec le manager ou les ressources humaines aident à progresser et à apprendre toujours plus.
- Les orientations de la formation sont définies à la demande, à un moment particulier du parcours professionnel des employés.
L'objectif : accompagner leur développement de carrière à **long terme**.

La mobilité chez L'ORÉAL

- La mobilité est l'une des **valeurs fortes de l'Oréal**. Elle permet de construire des parcours professionnels complets et variés et facilite le développement des carrières à long terme.
- La mobilité est une réalité chez **L'Oréal** et une des richesses de la politique Ressources humaines du **Groupe**. Grâce à son expansion continue et à sa politique de mobilité géographique, l'Oréal peut offrir à ses employés des **parcours très variés dans le monde entier**.

- **L'Oréal** est une entreprise mondiale constituée d'une mosaïque de petites unités. Elle est comme une grande armada comprenant plusieurs flottes, avec des bateaux de petite ou de moyenne taille ainsi que de grands vaisseaux. Cette structure leur permet de confier à ses employés, rapidement, d'importantes responsabilités.
- Près de la moitié des directeurs généraux ont moins de 40 ans !

- La mobilité doit s'inscrire dans une logique de construction d'un parcours professionnel à long terme. Elle est profondément réfléchie et se décide en tenant compte des qualités personnelles et professionnelles, de la performance, des souhaits des collaborateurs, et de l'analyse des besoins de l'organisation.
- Elle se décide dans un dialogue impliquant le collaborateur, les RH et les patrons opérationnels.

Pour recruter, l'Oréal affiche le message suivant :

« Ce qui est sûr, c'est que vous pouvez changer de marque, de division, de métier, de pays... Il n'y a pas de tabous ! »

Plan

Introduction

Carrière et gestion des carrières : quelle importance ?

Les modèles de carrière

Les étapes de développement d'une carrière

Les pratiques de gestion des carrières


Cas pratique: La gestion des carrières chez l'Oréal

Conclusion

Conclusion

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'avancement.
 - 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.



**Merci pour votre
attention...**