

# Gestion des carrières

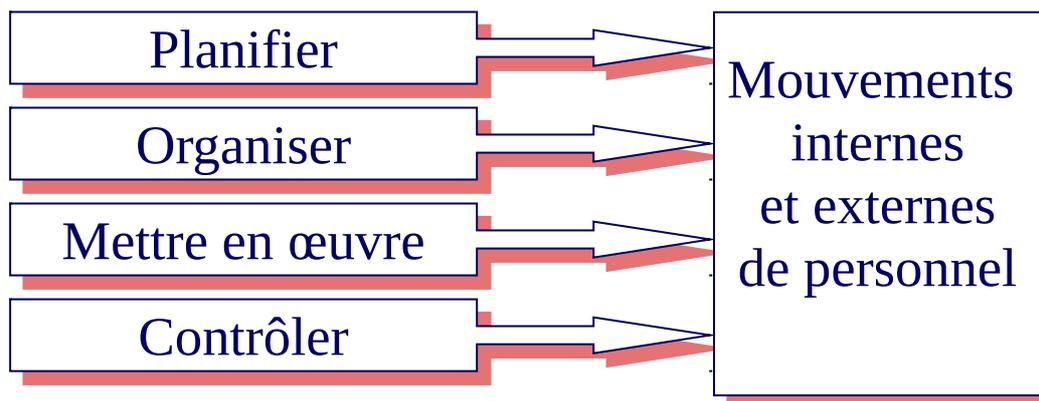
## Plan du chapitre

- Gestion des carrières: définition, composantes et importance
- Facteurs influençant la carrière et la gestion des carrières
- Pratiques «individualisées ou organisationnelles» de gestion des carrières en termes de:
  - Planification des carrières
  - Résolution de problèmes
  - Développement des carrières

### 1)-Carrière: définition

«Ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active»  
(Amherdt, 1999, p. 77)

### 2)-Qu'est-ce que la gestion des carrières?



### 3)-Gestion des carrières: un concept global

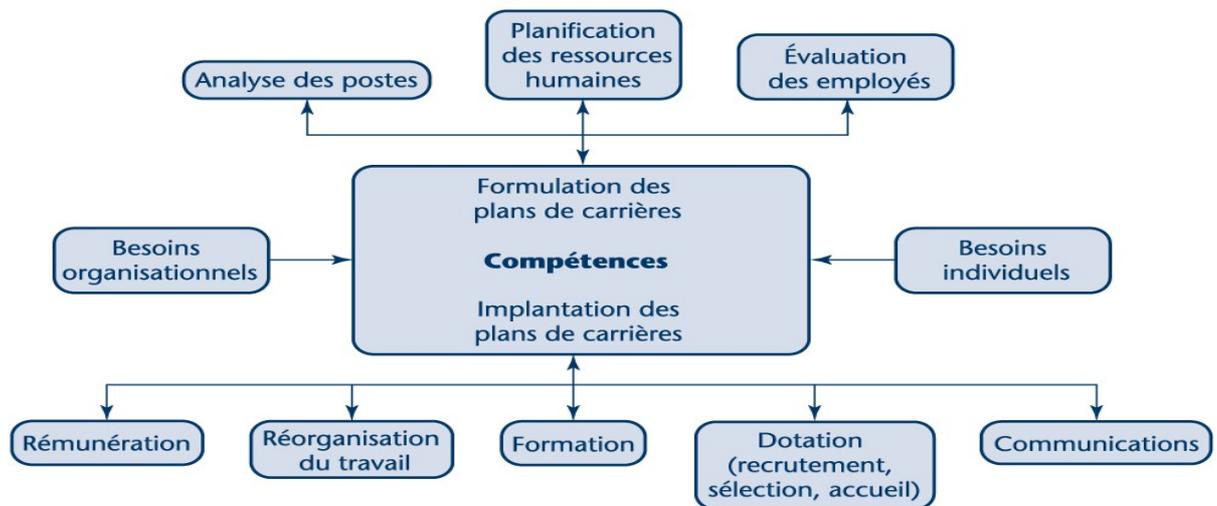
- La gestion des carrières comprend
  - Planification de la carrière
  - Planification de la relève
  - Dotation interne
  - Recrutement
  - Gestion des départs
- Interfaces avec les systèmes de planification des RH, de formation et d'aide aux employés

### 4)-Planification de la carrière: définition

- Comporte une dimension individuelle et une dimension organisationnelle
- Processus délibéré permettant à l'individu de devenir conscient des possibilités, des contraintes, des choix professionnels et des conséquences
- Déterminer des objectifs de carrière, des actions de développement ainsi que des étapes de réalisation et des échéanciers

### 5)-Le système de gestion des carrières

Figure 7.1 LE SYSTÈME DE GESTION DES CARRIÈRES

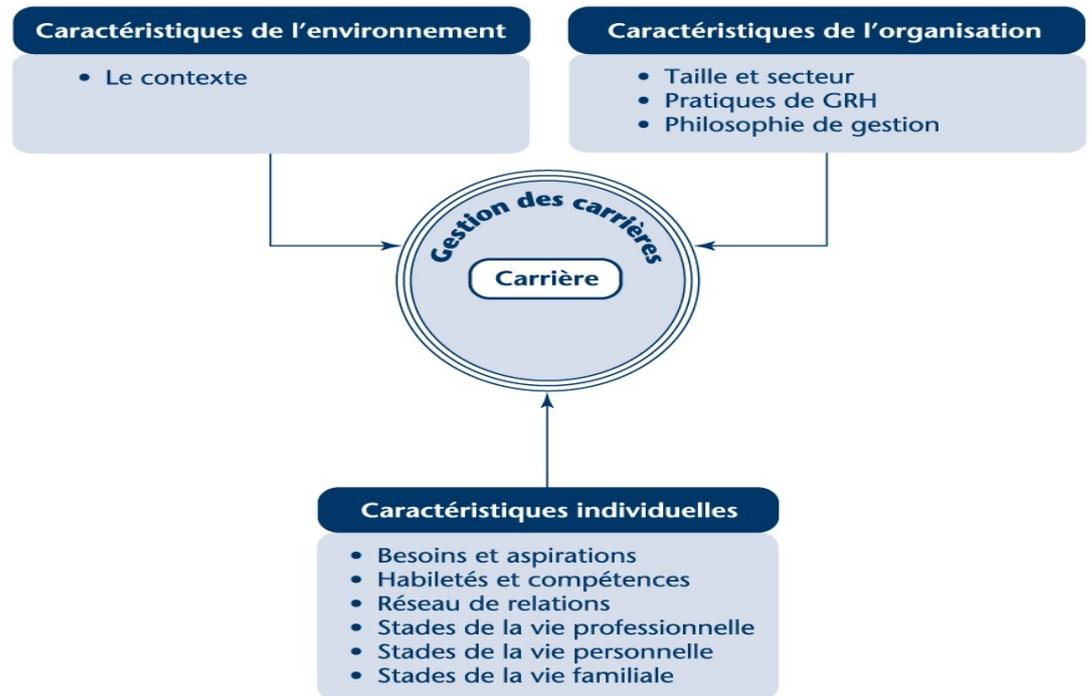


### 6)-Importance de la gestion des carrières

- Avec l'arrivée de jeunes, la scolarité accrue, la féminisation du personnel, la diversité des employés et la mondialisation des affaires, **nécessité:**
  - D'offrir un travail épanouissant et des possibilités de croissance
  - De gérer les carrières en respectant des critères d'équité (non-discrimination) et de transparence
  - De faciliter l'équilibre travail-famille et de gérer des carrières à l'international
- Pour
  - Éviter la désuétude des compétences et stimuler leur renouvellement
  - Disposer d'un personnel compétent et motivé (par exemple, gestion de la relève)

### 7)-Caractéristiques influençant la carrière et la gestion des carrières

**Figure 7.3** LES CARACTÉRISTIQUES INFLUENÇANT LA CARRIÈRE ET LA GESTION DES CARRIÈRES



## 8)-Typologie des pratiques de gestion des carrières

**Tableau 7.4** LA TYPOLOGIE DES PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES

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

Source : Adapté de G. Guérin et T. Wils, « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », *Gestion*, vol. 17, n° 3, 1992.

## 9)-Aide à la planification *individuelle* de carrière

- Trois étapes
  - Autoévaluation: forces, faiblesses, intérêts, valeurs, etc.
  - Analyse des possibilités de carrière

- Plan individuel de carrière
- Aides sur les lieux du travail
  - Ateliers de carrière: session de formation
  - Centre de documentation (par exemple, guides, livres, vidéos)
  - *Counselling* offert par les cadres et/ou des professionnels internes ou externes

### **10)-Planification organisationnelle des carrières**

- Plans de développement des carrières
  - Harmoniser les carrières individuelles avec les besoins en effectifs des organisations à court et à long terme par une mise en commun de plans individualisés de carrières
- Deux approches
  - L'**approche participative** repose sur un rôle actif de l'employé (exemples: entretien sur la carrière, parrainage par un mentor)
  - L'**approche directive** est davantage déterminée par les besoins de l'organisation (exemples: identification des individus à haut potentiel, plan de relève)

### **11)-Aide à la résolution des problèmes individuels de carrière**

- Problèmes individuels de carrières: frustration, découragement, isolement, impuissance, stress, etc. Varient selon le stade ou le type de carrière
- Exemples d'aide
  - Intégration, socialisation
  - Parrainage, mentorat
  - Visite de familiarisation
  - Recherche d'emploi pour le conjoint
  - Intégration communautaire
  - Affectations particulières, projets personnels, études
  - Gestion du personnel âgé et des fins de carrière
  - Préparation à la retraite, retraite progressive

### **12)-Aide organisationnelle en matière de développement de carrière**

- Exemples de pratiques
  - Révision de l'organisation du travail
  - Formation continue, remboursement des frais de scolarité
  - Filière d'emplois et filière professionnelle
  - Monitorat de la part du supérieur immédiat au moyen d'entretiens sur la carrière
  - Promotions à l'interne
  - Rotations du personnel
  - Affectations temporaires
  - Congés d'études
  - Retraite progressive

