

2011.3098.2

i

Université de Montréal

11463959
V.005

Implantation d'un programme de développement de carrière chez Berlex Canada Inc.

Par

Julie Bélisle

École des Relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de

M.Sc.

en Relations industrielles

Avril, 2003

© Julie Bélisle 2003



HD
4815
U34
2003
v.005



Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
Implantation d'un programme de développement de carrière chez Berlex Canada Inc.

Présenté par :
Julie Bélisle

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Michel Brossard
(Président-rapporteur)

Gilles Guérin
(Directeur de recherche)

Tania Saba
(Membre du jury)

Résumé en français :

Ce mémoire relate un cas appliqué concernant le développement d'un programme de développement de carrière chez Berlex Canada Inc., une entreprise oeuvrant dans l'industrie pharmaceutique à Lachine (Québec). À travers les différents chapitres, l'ouvrage présente le processus d'analyse et le cheminement suivi afin de développer un programme de développement de carrière adapté à la réalité de l'entreprise. Les différents chapitres traitent de l'état de la situation, de la revue de littérature relative au développement de carrière et du choix d'un modèle d'implantation de développement de carrière (Leibowitz, Farren et Kaye (1986)), de la méthodologie, de l'évaluation des besoins de l'entreprise concernant le développement de carrière, d'une nouvelle vision et du choix des pratiques de développement de carrière, de l'implantation d'un plan d'action et du maintien du programme et de la dynamique de changement. L'ouvrage présente un plan et un échéancier d'implantation sur six mois et se termine en dressant les limites relatives à l'implantation d'un tel programme au sein de l'entreprise.

Mots-clé : la carrière, le développement de carrière, modèles d'implantation d'un programme de développement de carrière, vision, dynamique de changement

Résumé en anglais:

This master's thesis is an applied case study concerning the implementation of a career development program at Berlex Canada Inc., a pharmaceutical company located in Lachine (Québec). The overall subject of this paper explains the process and the structure that was followed in order to develop a career development system well established and well adapted to the company's organizational reality. The different chapters cover the company's overall situation and its organizational characteristics, the career development literature and the choice of a career development implementation model (Leibowitz, Farren, Kaye (1986)), the methodology applied, the analysis of the company's needs concerning career development, the introduction of a new vision, the implementation of an action plan and suggestions to maintain the dynamic of change. Also presented is an implementation plan and a timeframe divided on a six month period. The thesis concludes by identifying the advantages and the limitations of the program designed for Berlex Canada Inc.

Key words : the career, career planning, career development implementation model, vision, dynamic of change

Table des matières

Introduction	p.1
Chapitre 1 L'état de la situation chez Berlex	p.3
1. L'entreprise	p.3
1.1 Historique	p.3
1.2 Les produits	p.4
1.3 L'organisation	p.6
1.3.1 La structure	p.6
1.3.2 La mission	p.7
1.3.3 Les objectifs stratégiques	p.7
1.3.4 L'avantage concurrentiel	p.8
1.3.5 Le département des ressources humaines	p.9
1.3.6 Les principales valeurs organisationnelles	p.9
2. Présentation des contextes	p.10
2.1 Contexte économique	p.10
2.2 La technologie interne	p.11
2.3 Contexte législatif	p.11
2.4 Contexte social	p.11
2.4.1 Le pouvoir externe	p.11
2.4.2 Le pouvoir des clients	p.12
2.4.3 Le pouvoir de Schering AG	p.12
3. Le problème de l'organisation	p.13
3.1 Le problème initial	p.13
3.2 Les conséquences d'un tel problème	p.14
3.3 Les causes	p.14
3.4 La réaction des dirigeants	p.16
3.5 Les recommandations des consultants	p.17
3.6 L'implantation du département des ressources humaines et ses réalisations	p.19
3.7 Degré de réalisation des objectifs	p.22
3.8 La situation en 1999	p.24
3.9 Les départs et les raisons de départ en 1999	p.25
3.10 Nouveau contexte de l'industrie pharmaceutique	p.28
3.11 Le diagnostic final et le mandat de travail	p.30

Chapitre 2	Revue de littérature relative au développement de carrière	p.32
1.	Le concept de carrière	p.32
1.1	Définitions	p.33
1.2	L'importance de la carrière	p.34
1.3	Les caractéristiques et modèles de carrière	p.36
1.3.1	Les types de carrière	p.36
1.3.2	Le cycle de carrière	p.37
1.3.3	Le rythme de carrière	p.39
2.	Le marché des carrières	p.40
2.1	Les déterminants de l'offre de carrières	p.41
2.2	Les déterminants de la demande de carrières	p.44
2.2.1	Les aspirations de carrière	p.44
2.2.2	Les compétences individuelles, l'information détenue et les actions prises	p.45
2.3	Les défis ou problèmes de carrière	p.46
2.4	La situation actuelle du marché des carrières	p.49
2.4.1	La gestion individuelle de la carrière	p.49
3.	Le développement de carrière	p.53
3.1	Définition	p.53
3.2	Le programme de développement de carrière	p.53
3.2.1	Définition	p.53
3.2.2	L'aide à la planification de carrière	p.54
3.2.3	L'aide à la réalisation des plans de carrière	p.54
3.3	Les avantages et inconvénients d'un programme de développement de carrière	p.54
3.3.1	Avantages	p.54
3.3.2	Les inconvénients	p.55
3.3.2 a)	les cadres	p.56
3.3.2 b)	les coûts	p.56
3.3.2 c)	le nouveau rôle des professionnels des ressources humaines	p.56
3.3.2.d)	les réactions des employés	p.57
3.4	Les résultats d'enquête sur la pratique du développement de carrière	p.57
3.4.1	Fréquence et raisons invoquées de l'implantation	p.58
3.4.2	Les groupes-cibles concernés par le développement de carrière	p.58
3.4.3	L'implication des employés et de l'organisation	p.58
3.4.4	Efficacité perçue des programmes de développement de carrière	p.59

4. Les activités de développement de carrière	p.60
4.1 Les typologies	p.63
4.1.1 La typologie de Wils et Guérin (1009)	p.63
4.1.2 La typologie de Gutteridge (1986)	p.65
4.2 Les activités de développement de carrière	p.65
4.2.1 Les outils d'auto-évaluation	p.65
4.2.2. L'information sur les carrières	p.67
4.2.3 Les entretiens de carrière	p.69
4.2.4 L'évaluation du potentiel	p.70
4.2.5 L'appariement des postes	p.71
4.2.6 Les programmes de développement	p.72
4.2.6.1 Les mouvements de carrière	p.73
4.2.6.2 Les activités de formation ciblée	p.74
4.2.6.3 L'enrichissement	p.74
4.3 Résultats d'enquête	p.76
5. L'implantation d'un programme de développement de carrière	p.78
5.1 Le modèle d'implantation de Gutteridge (1986)	p.79
5.1.1 Les étapes du modèle	p.79
5.1.2 Les facteurs favorisant le succès du programme de développement de carrière	p.81
5.2 Le modèle d'implantation de Leibowitz, Farren et Kaye (1986)	p.82
5.2.1 L'évaluation des besoins	p.83
5.2.2 La création d'une vision et d'un plan	p.84
5.2.3 L'implantation du plan d'action	p.86
5.2.4 Maintenir la dynamique	p.87
 Chapitre 3 La méthodologie	 p.89
1. La nature de la recherche	p.89
2. Le problème identifié	p.89
3. Présentation de la question de recherche	p.90
4. Le but de ce travail de recherche	p.90
5. La stratégie de recherche	p.90
5.1 Comparaison des 2 typologies et choix de la typologie spécifique à l'étude	p.91
5.2 Le choix du modèle	p.94
5.3 L'application du modèle choisi	p.96
5.3.1 Évaluation des besoins	p.96
5.3.2 Créer une vision et un plan	p.97
5.3.3 L'implantation	p.98
5.3.4 Maintenir le changement	p.99

Chapitre 4	Évaluation des besoins	p.100
1.	Évaluation des besoins	p.100
1.1	Identifier les besoins organisationnels ainsi que ceux des groupes-cibles	p.100
1.2	Identification des pratiques de développement de carrière Existante dans l'entreprise	p.102
1.3	Identification de la culture d'entreprise	p.105
Chapitre 5	Créer une vision et un plan	p.109
1.	Créer une vision et un plan	p.109
1.1	Vers une « nouvelle » définition du succès de carrière	p.109
2.	La vision générale	p.110
3.	Les « grandes » dimensions de la vision générale	p.112
3.1	Offrir une meilleure qualité de vie au travail	p.112
3.1.1	Favoriser un bon équilibre travail-famille	p.112
3.1.2	Aider les employés à retrouver un esprit de communauté	p.113
3.2	Donner un sens au travail	p.114
3.3	Favoriser et augmenter le niveau d'employabilité des employés	p.114
3.4	Appliquer au quotidien des valeurs élaborées au niveau stratégique	p.115
3.4.1	La gestion par les valeurs	p.115
3.4.2	Le style de gestion	p.116
4.	Les grandes lignes du programme de développement de carrière	p.117
5.	Les nouvelles activités de développement de carrière à mettre en place	p.118
5.1	Favoriser la connaissance de soi	p.118
5.2	Information sur les carrières	p.121
5.3	Le centre de carrière	p.121
5.4	L'entretien de carrière	p.123
5.5	Mécanismes de suivi et de contrôle	p.125
6.	Sensibiliser les cadres face à leur future implication	p.128

7. Construire à partir des pratiques de développement de carrière déjà existantes	p.131
7.1 La gestion des individus à haut potentiel, la relève	p.132
7.2 L'affichage et la description des postes	p.132
7.3 Les tableaux de remplacement et la prévision des besoins d'emploi	p.133
7.4 Les politiques de promotion	p.133
7.5 Formations	p.134
7.6 Mentoring	p.135
7.7 Enrichissement	p.135
7.8 Évaluation du rendement	p.136
Chapitre 6 Implanter le plan d'action	p.137
1. Le support de la haute direction	p.137
1.1 Présenter une proposition	p.138
1.2 Le langage commun	p.138
1.3 Analyser la compétition	p.139
2. L'utilisation de groupes-conseil	p.140
3. Implanter un projet pilote	p.142
3.1 Choisir une population cible à l'intérieur de l'entreprise	p.143
3.2 Établir une vision et des objectifs	p.143
3.3 Établir un calendrier, des rôles et des responsabilités	p.144
3.4 Anticiper les obstacles	p.150
3.5 Établir un plan d'évaluation	p.150
3.6 Allouer du temps pour la résolution de problème	p.150
3.7 Répondre aux commentaires des participants du projet pilote	p.151
3.8 Utiliser les petits succès pour évoluer	p.151
Chapitre 7 Maintenir la dynamique de changement	p.152
1. Institutionnaliser le programme de développement de carrière pour assurer sa continuité	p.152
2. Communiquer l'existence du programme et des résultats obtenus	p.155
3. Évaluation du programme	p.156
4. Résumé des actions proposées	p.161
4.1 Nouvelles activités de développement de carrière à mettre en place	p.161
4.1.1 Favoriser la connaissance de soi	p.161
4.1.2 Multiplier les informations sur les emplois et les carrières	p.161
4.1.3 Créer un centre de carrière	p.162
4.1.4 Généraliser l'entretien de carrière	p.162
4.1.5 Développer des mécanismes de suivi et de contrôle	p.162
4.1.6 Sensibiliser les cadres face à leur future implication	p.163
4.2 L'articulation des activités actuelles	p.163

4.2.1 L'évaluation du potentiel	p.163
4.2.2 Abandon des activités de gestion des hauts potentiel	p.164
4.2.3 L'affichage des postes	p.164
4.2.4 La description de poste	p.164
4.2.5 La relève, les tableaux de remplacement	p.164
4.2.6 Les mouvements de carrière	p.165
4.2.7 La formation	p.165
4.2.8 Évaluation de rendement	p.165
Conclusion	p.166
Bibliographie	p.167

Liste des tableaux

Tableau 1 - Le problème initial, les causes et les conséquences	p.16
Tableau 2 - Statistiques du taux de roulement chez Berlex Canada inc. versus le taux de roulement de l'industrie pharmaceutique	p.25
Tableau 3 - Le problème final, ses causes et ses conséquences	p.30
Tableau 4 - Le cycle de carrière selon le modèle de Hall (1976) (Adaptation tirée de Wils et Guérin, 1990)	p.39
Tableau 5 - Le marché des carrières (Tiré de Wils et Guérin, 1990)	p.41
Tableau 6 - Typologie des problèmes de carrière (Tiré de Wils et Guérin, 1990)	p.47
Tableau 7 - Implication/responsabilité face au développement de carrière (Tiré de Gutteridge, Leibowitz et Shore, 1993)	p.59
Tableau 8 - Perception de l'efficacité des programmes de développement des carrières (Tiré de Gutteridge, Leibowitz et Shore, 1993)	p.60
Tableau 9 - Programme de développement de carrière	p.62
Tableau 10 - Typologie des activités de carrière (Tiré de Wils et Guérin, 1990)	p.64
Tableau 11 - Typologie des activités de développement de carrière (Tiré de Gutteridge, 1986)	p.65

Tableau 12 - L'utilisation des activités de développement de carrière (Adapté de Gutteridge, Leibowitz et Shore 1993)	p.77
Tableau 13 - Modèle pour l'implantation d'un changement (Beckhard et Harris, 1977) (Tiré de Leibowitz, Farren et Kaye (1986)	p.78
Tableau 14 - Plan d'implantation d'un programme de développement de carrière de Gutteridge (1986) (Tiré de Gutteridge, 1986)	p.79-80
Tableau 15 - Les différentes activités de développement de carrière favorisant la connaissance de soi (Tiré de Leibowitz, Farren et Kaye 1986)	p.119
Tableau 16 - Questions pratiques pour choisir les membres d'un groupe-conseil (Tiré de Leibowitz, Farren et Kaye 1986)	p.141
Tableau 17 - Évaluation d'un programme de développement de carrière (Tiré de Leibowitz, Farren et Kaye 1986)	p.157
Tableau 18 - Feuille de route (Tiré de Leibowitz, Farren et Kaye 1986)	p.160



Implantation d'un programme de développement de carrière chez Berlex Canada Inc.

Introduction

Ce mémoire concerne l'implantation d'un programme de développement de carrière chez Berlex Canada Inc., une entreprise pharmaceutique situé à Lachine. Le mandat de travail consiste à prendre en charge une partie des recommandations émises par des consultants externes qui ont posé un diagnostic organisationnel à la suite d'un haut taux de roulement des employés de la force de vente de l'entreprise en 1997. La recommandation en cause concerne le développement de carrière des employés. Cette recommandation a été clairement émise et jugée importante par les consultants externes et par la haute direction de l'entreprise, mais n'a pas encore été concrétisée à ce jour.

De cette recommandation découle la question de recherche suivante : Quelles activités de développement de carrière choisir et comment les implanter de façon à assurer leur efficacité au sein de Berlex Canada Inc. ? Cette question de recherche oriente l'ensemble du mémoire, c'est-à-dire qu'il est question principalement de 2 aspects, soit le choix des pratiques de développement de carrière à implanter chez Berlex Canada Inc. et à inclure dans le programme et de quelle façon les implanter de façon à ce qu'elles cadrent et s'intègrent aux processus déjà existants dans l'entreprise. Le défi réside dans le design des activités de développement de carrière. Elles devront répondre aux différents besoins organisationnels et individuels, en plus de s'insérer parmi les différentes activités déjà existantes de ressources humaines au sein de l'organisation.

Le but de ce travail de recherche est d'aider l'entreprise à concevoir et à implanter un programme de développement de carrière qui contribue 1) à diminuer les insatisfactions des employés de la force de vente en matière de développement de carrière, 2) à implanter l'une des dernières recommandations des consultants de l'entreprise visant à régler le problème de roulement de l'entreprise, 3) à développer les compétences des employés de la force de vente à la fine pointe des exigences dans un



marché où celles-ci progressent constamment, et 4) à attirer de nouveaux employés et à les maintenir en emploi.

Dans cette optique, les principales pratiques de développement de carrière retenues sont cohérentes avec la nouvelle vision élaborée dans le programme de développement de carrière. L'idée à la base du programme de développement de carrière est de donner à chacun la possibilité de s'approprier un projet de carrière mobilisateur, répondant simultanément aux attentes de l'individu et de l'organisation. Ce projet donne un sens au travail de l'employé et lui permet de se développer, de s'améliorer, de progresser vers un état supérieur de connaissance, d'estime de soi ou de qualité de vie. Les pratiques de développement de carrière choisies donnent donc l'occasion aux individus d'échanger, de réfléchir et d'être conseillé et supporté par leur supérieur immédiat à propos de leurs aspirations de carrière.

Les différents chapitres survolent plusieurs aspects, soit l'état de la situation et la présentation de l'entreprise (chapitre 1), la revue de littérature relative au développement de carrière et la présentation des différentes typologies et modèles de développement de carrière (chapitre 2). Le chapitre 3 concerne la méthodologie, la question de recherche et le choix d'un modèle d'implantation de développement de carrière (Leibowitz, Farren et Kaye (1986)) tandis que le chapitre 4 s'intéresse à l'évaluation des besoins de l'entreprise concernant le développement de carrière et l'identification de la culture d'entreprise. Finalement, ce mémoire propose une nouvelle vision d'entreprise et le choix des pratiques de développement de carrière à inclure dans le programme (chapitre 5). L'implantation d'un plan d'action ainsi que les différentes stratégies de maintien et de continuité du programme sont présentés dans les chapitres 6 et 7.

CHAPITRE 1 : L'état de la situation chez Berlex

Ce chapitre présente l'état de la situation chez Berlex Canada inc., le diagnostic du problème et le mandat de recherche qui en découle. Afin de mieux refléter la réalité de l'entreprise, je définirai différents aspects de l'organisation, soit un bref historique, une présentation générale de l'entreprise, les différents produits, la structure de l'organisation ainsi que les contextes économique, politique, social et politique. Par la suite, j'aborderai le problème de roulement dans l'organisation en décrivant, entre autres, les causes, les conséquences, la réaction des dirigeants face à ce problème ainsi que l'opinion des consultants. Finalement, je poserai un diagnostic face à la situation organisationnelle.

1. L'entreprise

1.1 Historique et présentation générale

Berlex Canada inc. est une entreprise œuvrant dans l'industrie pharmaceutique, ayant son siège social à Lachine et dont la compagnie mère est la firme allemande Schering AG. Schering AG œuvre dans la recherche, le développement, la fabrication et la commercialisation de produits pharmaceutiques dans les secteurs suivants : santé des femmes, neurologie, oncologie et imagerie diagnostique. Schering AG est une entreprise établie en 1871, alors que la filiale Berlex Canada inc. est le fruit d'une acquisition, en 1973, de la firme Laboratoires Pentagone ltée, établie en 1960. En fait, le nom *Berlex* provient de l'expression Berlin Exports.

Berlex Canada inc. commercialise et distribue des produits dans différents secteurs thérapeutiques énumérés précédemment, en plus d'assurer des activités de recherche clinique. Berlex ne fabrique pas de produits au Canada mais s'approvisionne

à partir des produits de Schering AG fabriqués en Europe et aux États-Unis. La clientèle de Berlex Canada se retrouve chez les grossistes en produits pharmaceutiques, les pharmacies, les centres hospitaliers et les cliniques médicales, étant donné que ses produits nécessitent une prescription. La représentation des produits se fait auprès des médecins généralistes et auprès des médecins de différentes spécialités, notamment en neurologie, en oncologie, en gynécologie, en dermatologie et en cardiologie.

Schering AG possède un chiffre d'affaires de plus de 5 milliards de dollars et compte plus de 22 000 employés répartis dans de nombreux pays sur tous les continents. Berlex Canada inc. est en pleine croissance avec un chiffre d'affaires qui a augmenté de 52 millions de dollars en 1999 à 100 millions de dollars en 2001. Ayant atteint leurs prévisions à ce jour, le chiffre d'affaires ne fait que continuer à augmenter, à un point tel qu'ils déménageront dans un nouvel établissement construit sur mesure pour eux et ce, dès l'été 2003. Le nombre d'employés est passé de 125 en l'an 1998, à 155 en l'an 1999 et à plus de 165 en l'an 2002. Afin de maintenir un bon climat organisationnel au cours de cette croissance et de mobiliser ses ressources humaines, Berlex s'est engagée, depuis 1998, dans des initiatives de gestion reliées à sa culture. Nous en reparlerons plus loin.

1.2 Les produits

L'entreprise vise à mettre au point et à commercialiser des produits novateurs et originaux qui mettent à profit les derniers progrès médicaux. Berlex jouit d'une étroite collaboration avec certains médecins, mais également avec certains patients, afin de mieux discerner leurs besoins dans le but d'orienter les ressources et l'expertise nécessaires pour en arriver à des solutions efficaces.

Les différents produits, développés dans les centres de recherche situés aux États-Unis, en Europe et au Japon, permettent de rester à l'avant-garde de la technologie médicale dans les différents secteurs d'activité de Berlex Canada. En santé des femmes, les produits distribués par Berlex Canada sont les stérilets *Nova-T et Mirena*, le contraceptif oral *Triquilar*, le timbre de traitement hormonal *Climara*, ainsi que *Diane-35*, un produit traitant l'acné, qui est également efficace comme contraceptif oral.

Du côté thérapeutique, deux produits aident au traitement du cancer : *Androcur* (cancer de la prostate) et *Fludara* (leucémie lymphoïde chronique). En neurologie, *Betaseron* devenait en 1995 le premier traitement pour la sclérose en plaques rémittente. D'ailleurs, une nouvelle version de ce produit a été approuvée en 1999 afin de traiter la phase progressive de cette maladie. Cette nouvelle version représente la première solution offerte aux patients atteints et donc un nouvel espoir pour eux.

Finalement, la division Imagerie diagnostique regroupe différents produits permettant un diagnostic par contraste d'images. Les produits sont : *Magnevist*, *Ultravist*, *Osmovist*, *Levovist* et *Echovist*. Ce dernier a été lancé en 1999 et permet un diagnostic efficace et moins inconfortable pour la patiente, dans les cas d'infertilité féminine.

Tel que mentionné précédemment, les produits sont vendus sous prescription médicale. Ainsi, la promotion de ceux-ci se fait auprès des médecins omnipraticiens et spécialistes, partout au Canada. Le développement et la mobilisation de leaders d'opinion est un outil important pour promouvoir les produits. C'est pourquoi l'éducation des patients et la formation médicale continue sont des activités importantes du travail de commercialisation: documentation, audioconférences, parrainages de symposiums, colloques, séminaires et expositions. C'est aussi à travers un partenariat, établi avec des associations comme celle des patients atteints de sclérose en plaques, que la connaissance des produits développe une valeur ajoutée pour la clientèle de l'entreprise.

Finalement, il est important de mentionner l'aspect réglementaire important dans le secteur pharmaceutique, qui exige le développement de saines relations avec les instances gouvernementales fédérales et provinciales ainsi qu'avec le secteur privé des assurances-médicaments. Le processus d'approbation des produits, tout comme celui du remboursement par le gouvernement, passent par des procédures administratives ainsi que des études cliniques et pharmacoéconomiques très exigeantes.

1.3 L'organisation

1.3.1 La structure

La compagnie Berlex est composée d'un président et de quatre vice-présidents, soit une vice-présidente Ventes et marketing, un vice-président Clients et affaires corporatives, un vice-président Finances et administration ainsi qu'un vice-président Affaires scientifiques. Finalement, la compagnie possède une directrice des ressources humaines. Il est à noter ici que l'actuel vice-président Finances et administration a occupé le poste de directeur des ressources humaines de janvier 1998 à l'été 2000. Ce dernier, de même que l'actuelle Directrice du département, a grandement collaboré à la cueillette d'information en me rendant accessible diverses sources d'informations pertinentes mais qui doivent demeurer confidentielles (sondages, intégralité d'entrevues de départ, cas d'employés, rapports de consultants, enlignements futurs de l'entreprise, rapports annuels, etc.). La majorité des informations qualitatives et quantitatives concernant l'entreprise proviennent de ces sources.

Outre ces 4 vice-présidents, l'entreprise compte 14 postes de direction. Plus précisément, le département des Ventes et marketing compte 6 postes de direction et 28 postes divers (responsables de produits, responsables du marketing, coordonnateurs, analystes, chefs régionaux, soutien administratif) pour un total de 34 employés au siège social. Il est à noter ici qu'en plus des 9 chefs régionaux, l'entreprise comporte une force de vente de 65 employés, ce qui totalise 99 employés au total pour ce département. Pour sa part, le département des Finances et de l'administration compte 4 postes de direction et 27 postes divers (informatique, contrôleurs, analystes financiers, comptabilité, acheteurs, responsables d'entrepôts, ressources humaines, soutien administratif) pour un total de 31 employés. De son côté, le département des Affaires scientifiques comporte 5 postes de direction et 19 postes divers (contrôle de la qualité, régulation des produits, chefs de projets, assistants cliniques de recherche, agents d'information scientifique, soutien administratif) pour un total de 24 employés. Finalement, le département des Clients et affaires corporatives est composé de son vice-président et de son adjointe exécutive.

1.3.2 La mission

L'entreprise Berlex Canada inc. s'est donnée pour mission d'améliorer la santé et la qualité de vie en développant et en offrant des produits et des services novateurs dans les domaines de la santé des femmes, de la thérapeutique et de l'imagerie diagnostique.

Elle poursuit donc les objectifs généraux suivants :

- atteindre l'excellence sur les plans éthique et professionnel
- être orientée vers la clientèle
- développer ses employés
- être rentable

1.3.3 Les objectifs stratégiques

Comme toute entreprise soucieuse de son avenir et de son succès, Berlex Canada poursuit certains objectifs stratégiques lui permettant d'être efficace. Les voici :

- Développer une expertise reconnue dans des produits novateurs clairement associés aux groupes de portefeuilles de produits.
- Concentrer les ressources vers les produits stratégiques.
- Devenir davantage un équivalent de Schering AG au Canada, avec la même approche globale des affaires pharmaceutiques, tout en portant un nom différent.
- Développer le nom Berlex comme un synonyme d'excellence gouverné par les plus hauts standards d'éthique.
- Établir clairement les nouvelles fonctions organisationnelles de recherche clinique et de gestion thérapeutique. Revoir continuellement la structure organisationnelle et les différentes fonctions afin d'optimiser les liens de communication avec les anciens et les nouveaux joueurs clés du marché.
- Renforcer la relation avec la clientèle et développer davantage son expertise en gestion des clients clés.

- Offrir aux employés des occasions de développer leurs talents dans une atmosphère de collaboration et de communication.
- Augmenter les revenus de 9 % par année.
- Augmenter la profitabilité locale et consolidée, selon les standards de Schering AG.
- Atteindre une part du marché canadien équivalente à celle de Schering AG au niveau mondial.
- Assurer la mise en place de procédés de suivi et de contrôle permettant de s'adapter aux changements et d'apporter les correctifs nécessaires à des déviations par rapport aux objectifs.

Il ressort clairement de l'analyse de ces objectifs une volonté de devenir davantage une compagnie de la famille Schering, adaptant les normes mondiales de la compagnie mère aux réalités du marché canadien. Les objectifs sont établis de façons tant qualitatives que quantitatives. Berlex Canada a décidé également de se munir des outils nécessaires pour faire un suivi régulier de l'évolution de ses affaires par rapport aux objectifs visés.

1.3.4 L'avantage concurrentiel

Berlex Canada voit son avantage concurrentiel dans la réputation d'excellence des produits développés par l'expertise novatrice de sa compagnie mère. Cet avantage concurrentiel est accru par le potentiel de croissance dans les segments de marché où les produits sont distribués au Canada, par la flexibilité de restructuration et le talent de ses employés.

1.3.5 Le département des ressources humaines

Le département des ressources humaines a été créé en janvier 1998 et il est composé d'une directrice, d'une responsable du recrutement et du développement et d'un agent(e) des ressources humaines. Ainsi, la directrice des ressources humaines se rapporte au président de la compagnie ainsi qu'au vice-président Finances et administration.

1.3.6 Les principales valeurs organisationnelles

L'entreprise mise sur les cinq valeurs suivantes : le partenariat, la responsabilité individuelle de chacun envers le succès de la compagnie, l'intégrité, le respect mutuel et l'excellence. En voici la présentation (source : site Internet www.berlex.ca).

Partenariat

- Nous contribuons tous à la satisfaction de nos partenaires-clés : nos clients, nos actionnaires et nos employés.
- Nous reconnaissons que, pour le bien de la collectivité, chacun doit tirer profit de nos activités.

Responsabilité

- Nous sommes tous responsables de nos actions et de leurs conséquences.

Intégrité

- Nous désirons respecter les principes éthiques les plus élevés, et ce désir se reflète dans notre travail quotidien.
- Nous ne tolérons aucunement le manque d'honnêteté chez nous, nos partenaires commerciaux et nos collègues.

Respect mutuel

- Nos employés constituent notre plus importante ressource.
- Nous traitons tout le monde avec respect et dignité.
- Nous accordons beaucoup d'importance au caractère unique de chacun et encourageons la créativité, le leadership et la souplesse.
- Nous respectons notre engagement envers Berlex Canada inc.

Excellence

- Nous améliorons continuellement nos processus afin que nos produits et nos services constituent autant d'avantages en matière de santé pour les patients et les professionnels des soins de santé au Canada.
- Nous investissons dans le développement de nos employés et accordons beaucoup de valeur à leur contribution.
- Nous récompensons toute contribution exceptionnelle.

2. Présentation des contextes

2.1 Le contexte économique

Avec 52 millions de dollars, les ventes de Berlex représentent une part de marché de 0,64 %, ce qui place la société au 29^e rang sur le marché canadien.

Berlex Canada inc. connaissait en 1996 une croissance de 17,6 % de ses ventes par rapport à 1995, alors que celle de l'industrie pharmaceutique canadienne était de 3,9 %. Parmi les 10 plus grandes compagnies pharmaceutiques, une seule connaissait une telle croissance, soit Apotex, avec 18,6 %. La part de marché global était alors de 0,6 % pour Berlex, alors que chez Merck Frosst, premier joueur à l'époque, elle était de 5,8 %. Dans certains segments, Berlex est numéro un, notamment avec *Androcur*, qui représente 29,9 % du marché canadien du traitement du cancer de la prostate et avec *Fludara*, qui représente 45 % du marché canadien de traitement de la leucémie.

2.2 La technologie interne

La compagnie est à l'affût des dernières technologies concernant les outils de travail de ses employés. En effet, les représentants sont répartis à travers le pays ; il est donc impératif qu'ils soient dotés d'outils leur permettant d'atteindre une efficacité maximale. De plus, Berlex a amélioré son réseau de communication à l'interne et à l'externe en implantant l'Internet, l'intranet et en créant un site Internet avant-gardiste. Tout cela permet de s'approprier une longueur d'avance face aux nombreux concurrents de l'industrie.

2.3 Le contexte législatif

La compagnie est soumise à différentes instances en matière de législation. Étant donné que Berlex est présente partout au Canada, cela l'oblige à faire des soumissions différentes pour chaque province en vue de l'inscription de ses produits sur la liste des médicaments remboursables par l'état. La loi canadienne sur la santé définit les principes du système de santé, alors que son administration est régie par chaque province ou territoire. De plus, les différences linguistiques obligent Berlex à traduire tous les documents, publications, matériels promotionnels, notes de service dans les deux langues officielles.

2.4 Le contexte social

2.4.1 Le pouvoir externe

Les gouvernements fédéraux et provinciaux sont des acteurs extérieurs possédant une grande puissance sur Berlex Canada, étant donné leur rôle d'approbation de nouveaux produits, de renouvellement des licences, ainsi que leur pouvoir de lister ou non des produits sur les formulaires provinciaux. Le gouvernement canadien a établi des règles très strictes concernant la commercialisation des produits pharmaceutiques, ce qui empêche, par exemple, la publicité directe auprès des patients, dans le cas de

produits offerts sous ordonnance. Ceci pose des limites sur les plans marketing. De plus, l'association de l'industrie (appelée R&D, c'est-à-dire entreprises en recherche et développement) établit des règles d'éthique strictes relativement aux bonnes pratiques dans ses différentes fonctions. Ceci en fait donc des acteurs extérieurs dotés d'un certain pouvoir.

2.4.2 Le pouvoir des clients

Les clients sont principalement des médecins et spécialistes, ayant toujours très peu de temps à consacrer aux représentants ou encore aux activités d'éducation médicale continue. Ils possèdent un pouvoir important face aux initiatives de Berlex Canada qui se définit de plus en plus comme une organisation orientée vers sa clientèle. En 1996, la satisfaction des clients était évaluée de façon intuitive, car aucune forme de sondage n'a été mise en place avant 1998. Place-t-on l'accent sur la bonne clientèle ? Satisfait-on ses besoins ? Les objectifs stratégiques de Berlex sont-ils bien alignés ?

2.4.3 Le pouvoir de Schering A.G.

Le fournisseur principal de Berlex Canada est Schering AG, puisque la compagnie mère recherche, développe et fabrique les produits qui seront distribués au Canada. En tant que propriétaire de Berlex Canada à 100%, Schering AG a le pouvoir de superviser les opérations de Berlex Canada, du côté financier comme du côté opérationnel. Dans les faits, Berlex Canada est très autonome et l'autorité conférée à son président et aux membres du conseil d'administration est très forte. Schering AG ne demande qu'à approuver les budgets annuels, les décisions majeures et celles qui pourraient affecter la cohérence de l'organisation au niveau mondial.

3. Le problème de l'organisation

3.1 Le problème initial

En 1997-1998, l'entreprise faisait face à un important taux de roulement. En effet, la situation de Berlex n'était pas réjouissante : les employés quittaient l'entreprise, des conflits internes émergeaient à cause des inégalités et la productivité des employés des divers départements en était affectée. On observait des inégalités au niveau des promotions, au niveau des salaires des employés travaillant dans le même département, mais aussi entre ceux travaillant dans des départements différents, au niveau de la période et de la durée des vacances, au niveau des procédures, des politiques et des bénéfices d'appoint. Le taux de roulement était élevé (plus de 28 %), et ce, surtout chez les vendeurs. À cette époque, le taux de roulement de l'industrie pharmaceutique se situait autour de 13 %, ce qui plaçait Berlex dans une situation critique étant donné que son taux de roulement était plus de deux fois celui de son secteur d'activité.

3.2 Les conséquences d'un tel problème

Le taux de roulement occasionnait de fortes dépenses, surtout concernant la formation des représentants, le recrutement constant de nouveaux employés, la période d'apprentissage, en plus de déstabiliser les activités de l'entreprise, de ne pas favoriser l'expansion des nouveaux produits et de ne pas maximiser les profits.

Les pressions économiques furent donc considérables, d'autant plus que les aptitudes de vente des nouveaux représentants n'étaient pas totalement mises en valeur, étant donné le constant renouvellement de cette main-d'œuvre. L'entreprise n'était donc pas dans un rapport de force avantageux face à ses concurrents, étant donné le rythme ralenti de ses activités de ventes à cause des délais d'apprentissages, des formations et des postes vacants à combler.

De plus, le roulement des employés a eu, en plus des départs, d'autres effets sur la compagnie. L'ambiance de travail est souvent affectée par le départ d'employés; cela occasionne, entre autres, des changements au niveau des habitudes quotidiennes de

travail, déstabilise les équipes de travail et présuppose une adaptation à de nouveaux collègues. Ainsi, en plus des départs, le taux de roulement engendre une perte d'intérêt et un désengagement envers l'entreprise, une perte de motivation au travail autant auprès des employés en processus de départ (car ces derniers sont insatisfaits au point de vouloir quitter l'entreprise) qu'auprès des employés qui demeurent en poste. Ces effets sont non négligeables, car ils affectent directement la productivité et la qualité du rendement au travail.

3.3 Les causes

Plusieurs facteurs sont à l'origine du problème. Les principales causes du taux de roulement résident dans les insatisfactions des employés concernant le manque de développement de carrière au sein de Berlex ; les employés aimeraient disposer d'un accompagnement concret et d'une certaine orientation face à l'évolution de leur carrière et au maintien de leur employabilité en général. Le nouveau contexte dans lequel œuvre l'industrie pharmaceutique provoque aussi quelques bouleversements. Effectivement, de nouvelles exigences de main-d'œuvre font en sorte que les meilleurs employés sont hautement convoités par plusieurs entreprises pour leur talent et pour leur expertise, ce qui occasionne des départs.

Au niveau organisationnel, l'entreprise a fait appel au même moment à des consultants externes pour effectuer des ajustements (détails aux sections 3.4 et 3.5). Ces derniers ont émis quelques recommandations qui n'ont pas toutes été réalisées. Ces recommandations permettaient à Berlex de pallier ses faiblesses organisationnelles et de développer un environnement plus fonctionnel, plus compétitif, avec une plus grande valeur ajoutée. Étant une petite entreprise (environ 120 employés en 1998), Berlex Canada inc. a pris de l'expansion rapidement grâce à une nouvelle direction et à une vision bien définie axée sur le lancement de nouveaux produits et sur l'intensification des activités scientifiques et commerciales. Devenue plus grande (plus ou moins 160 employés en l'an 2000), l'entreprise ne s'est pas ajustée à sa nouvelle identité aussi rapidement qu'il l'aurait fallu. Par conséquent, l'organisation a dû faire face à une nouvelle réalité et a dû composer avec certaines lacunes organisationnelles telles le



manque de développement de carrière, le manque d'uniformité dans l'application des procédures, des politiques désuètes, mais aussi à de nouveaux défis tels une surcharge de travail, des nouvelles tâches plus complexes, la création de nouveaux postes, un nouveau marché, de nouveaux concurrents, etc.

Le fait que certaines recommandations n'aient pas été réalisées a également causé des départs d'employés car Berlex ne pouvait offrir ce que d'autres entreprises offraient déjà, c'est-à-dire un environnement stable, performant, fonctionnel du point de vue organisationnel, un environnement où les activités étaient formellement regroupées par départements, un environnement favorisant l'apprentissage et l'évolution, etc.



Tableau 1 - Le problème initial, les causes et les conséquences

Les causes	Le problème	Les conséquences
Insatisfactions des employés concernant le développement de carrière	Le roulement des employés de la force de vente	Manque d'uniformité des procédures
Nouvelles exigences de la main-d'œuvre		Politiques désuètes
Recommandations des consultants non appliquées		Surcharge de travail
		Nouvelles fonctions complexes

3.4 La réaction des dirigeants

Berlex avait besoin de se réajuster afin de se repositionner face aux concurrents avant de procéder à une réorganisation interne. C'est dans ce contexte que la direction de l'entreprise fit appel à des consultants afin de pallier ce problème de roulement de personnel.

La direction de l'entreprise, le *Board*, composé alors de 5 personnes (le président, le v.-p. Affaires scientifiques, le v.-p. Finance et administration, le v.-p. Marketing et ventes, le v.-p. Clients et affaires corporatives), fit appel à une firme de consultants en 1997 afin de connaître l'avis de spécialistes sur la situation de l'entreprise.

La firme de consultants Alster International inc. devait évaluer l'organisation et mieux définir les correctifs à apporter. Le taux de roulement étant devenu une grande préoccupation, la direction a donc élaboré le mandat suivant :

- Évaluer le climat organisationnel et relever auprès des employés les principaux problèmes qui ont une incidence sur le roulement de personnel.

- Recommander des stratégies pour régler ces problèmes.
- Préparer des recommandations pour l'implantation d'une infrastructure en ressources humaines qui réponde aux nouveaux besoins de Berlex.

Pendant plusieurs mois, le consultant rencontra les employés de toute l'organisation afin d'explorer leur perception de Berlex et leur satisfaction face à différents aspects de l'entreprise (produits, gestion, relations entre les services, programmes, rémunération, etc.). Le président était déterminé à améliorer la situation de l'entreprise et il se montra très réceptif aux suggestions des consultants.

3.5 Les recommandations des consultants

À l'automne 1997, le consultant déposait son rapport (voir annexe E) et faisait état de plusieurs faiblesses organisationnelles regroupées autour des thèmes suivants :

(1) Insuffisance de la collaboration entre les services

- l'entreprise ne fonctionne pas de manière suffisamment unifiée
- l'entreprise n'a jamais diffusé explicitement un ensemble de valeurs qui guide l'attitude quotidienne à adopter
- les employés ne se sentent pas assez responsabilisés pour remettre en question les inconsistances
- certains employés ne croient pas que la compagnie recherche activement leur opinion

(2) Faiblesse du lien entre le rendement, son évaluation et les conséquences

- il n'y a pas de système officiel de rémunération avec des catégories, des critères et une échelle
- il n'y a pas de révision régulière des postes pour permettre des ajustements en fonction de nouvelles tâches
- les qualifications et les conditions pour obtenir une reconnaissance financière ne sont pas transparentes
- le lien entre la rémunération et la performance est arbitraire

- il y a absence de mesures officielles de rendement, ce qui rend difficile la distinction entre les employés qui travaillent bien et ceux qui travaillent moins bien
- le processus de promotion n'est pas clair

(3) Inconsistance dans l'application des procédures et des politiques de la compagnie

- les politiques internes sont souvent ignorées ou contournées pour des raisons de convenances personnelles
- la gestion du développement des carrières et le processus d'affichage des postes sont au cœur du problème de roulement
- les employés trouvent que le processus d'accès au développement professionnel présente des contradictions et manque de transparence

(4) Inefficacité des communications

- les employés se sentent peu écoutés malgré l'implantation de nouvelles méthodes de communication
- les employés et les gestionnaires se sentent dépassés par le volume de messages qu'ils doivent lire pendant une journée; cela limite les interactions directes avec les collègues
- les informations transmises sont parfois incomplètes ou inexactes
- le recours aux communications électroniques a dépersonnalisé une partie des interactions à l'interne

Le rapport conclut que « *La gestion du développement de carrière et le processus d'affichage des postes se trouvent au cœur du problème* » de roulement car « *les employés trouvent que le processus d'accès au développement professionnel présente des contradictions et manque de transparence* » (rapport des consultants, p.3).

Pour donner suite à l'intervention des consultants, la direction de Berlex s'est d'abord engagée à bâtir une infrastructure fonctionnelle en ressources humaines lui

permettant, entre autres, « *d'améliorer la coordination du processus d'embauche et de développement de carrière afin d'assurer transparence et équité* ».

3.6 L'implantation du département des ressources humaines et ses réalisations

Un directeur des ressources humaines fut donc engagé en janvier 1998 chez Berlex Canada. Sa première réalisation fut d'uniformiser les procédures et les politiques internes de l'entreprise afin de pallier les injustices, en plus d'intervenir dans les cas à problème des divers départements.

Tel que mentionné précédemment, l'entreprise s'est intéressée à la redéfinition de la culture organisationnelle tel que l'avaient proposée les consultants. Soucieux de l'importance d'un tel exercice pour l'entreprise, le directeur des ressources humaines a voulu impliquer les employés et la direction dans son processus d'évaluation. Il a donc procédé à un sondage (taux de réponse de 90 %) auprès des employés afin de connaître leurs opinions, leurs aspirations et leurs désirs par rapport à l'avenir de Berlex et face à l'importance de certains projets en voie d'implantation.

En voici les grandes lignes : le taux de satisfaction était élevé au niveau des avantages sociaux, des conditions de travail, de la supervision et de l'organisation du travail. Par contre, le taux de satisfaction était plus faible concernant la clarté de la direction.

Pour sa part, la direction de l'entreprise a effectué l'exercice du C-Sort proposé par des consultants du groupe Hay. En fait, le directeur des ressources humaines voulait s'impliquer dans la redéfinition de la culture. Il fit donc appel à ce groupe qui lui proposa cet exercice (rapide, économique, permet l'implication du directeur des ressources humaines en tant que facilitateur). L'exercice consistait à énumérer 56 caractéristiques organisationnelles par ordre de préférence personnelle. Les principales caractéristiques retenues par les membres de la direction illustrent les composantes de la culture désirée pour l'entreprise. La plupart des membres de la haute direction ont

choisi les mêmes priorités, ce qui signifie qu'ils partagent la même vision d'avenir pour la culture de l'entreprise.

Par la suite, les employés ont eu, eux aussi, à placer par priorité les différentes caractéristiques organisationnelles dans le sondage de satisfaction. La combinaison du sondage de satisfaction et du C-Sort a permis d'établir qu'il existait un consensus entre la direction et les employés de Berlex concernant la culture désirée chez Berlex.

Voici les cinq priorités communes : encourager le travail d'équipe, fournir des ressources pour satisfaire la clientèle*, traiter les employés équitablement et avec cohérence, maximiser la satisfaction de la clientèle* et attirer des personnes de talent*. Trois de ces priorités, celles portant un astérisque, correspondent aux valeurs partagées par les entreprises les plus admirées au monde selon Fortune 500.

Voici en résumé les principales réalisations concernant la gestion des ressources humaines :

- Création du département des ressources humaines

Ex. : Ce nouveau département implique la création de trois nouveaux postes, soit le poste de directeur des ressources humaines, le poste de spécialiste de la rémunération et des bénéfices et le poste de responsable du recrutement et du développement.

- Uniformisation des politiques existantes.

Ex. : La période de vacances a été réévaluée et communiqué aux employés, le processus de promotion a été clarifié et communiqué de façon à être équitable pour tous, le système des bonis a été changé ; il est maintenant accordé uniquement si l'employé a atteint ses objectifs.

- Ajustement des salaires de façon plus équitable

Ex. : L'entreprise a injecté près de 100 000 \$ dans la masse salariale en décembre 1998 et plus de 75 000 \$ en 1999 afin de pallier les inégalités salariales existantes,

avant la création du département des ressources humaines. De plus, l'augmentation de la masse salariale de l'entreprise poursuit l'objectif d'offrir des salaires compétitifs par rapport à l'industrie pharmaceutique.

- Réévaluation des différents facteurs organisationnels

Ex. : Redéfinition des valeurs de l'entreprise et communication du nouveau slogan à l'effigie de chacune de ces valeurs (P.R.I.M.E.). La direction a aussi redéfini la philosophie de gestion en plus d'avoir clarifié la mission de l'entreprise, soit d'être *une entreprise dédiée à la clientèle*. Tel que mentionné précédemment, elle s'est également attardée à la création d'une nouvelle culture d'entreprise.

- Création d'une équipe inter-fonctionnelle *Impact*

Ex. : Cette équipe inter-fonctionnelle bénéficie d'un rôle-conseil auprès du *Board*. Cette équipe est formée d'un représentant de chaque département de l'entreprise mandaté pour un an. Les rencontres de l'équipe *Impact* se déroulent mensuellement à l'extérieur de l'entreprise. Les réalisations de cette équipe comprennent, entre autres, la création du journal d'entreprise *Prime*, l'établissement des règles de conduite des employés c'est-à-dire les comportements désirés et non désirés chez Berlex. De plus, l'équipe améliore la communication interdépartementale et constitue une voix commune des employés face à la direction.

- Sondage de satisfaction auprès des employés

Ex. : Effectué une seule fois, ce sondage a permis aux employés d'aider à déterminer les priorités de la nouvelle culture. De plus, le sondage de satisfaction a donné l'occasion aux employés de communiquer leurs attentes et de formuler des demandes à la direction. Par la suite, la direction a réalisé les demandes les plus souhaitées par les employés (instauration d'une cafétéria, possibilité de devenir membre dans un club de conditionnement physique, etc.).

3.7 Le degré de réalisation des objectifs

Les consultants avaient formulé plusieurs conclusions quant au climat organisationnel de Berlex Canada inc. (voir à la section 3.5, Les recommandations des consultants). L'entreprise s'était engagée à régler certains problèmes cités dans le rapport. Elle s'était notamment fixé les objectifs suivants :

- Perfectionner notre processus d'évaluation du rendement afin d'augmenter sa valeur pour notre amélioration globale.
- Revoir notre système de rémunération pour assurer l'existence d'un lien approprié entre les qualifications individuelles, les exigences du poste, le rendement et les récompenses.
- Améliorer la coordination du processus d'embauche et de développement de carrière afin d'assurer transparence et équité.
- Mettre à jour toutes les politiques et procédures concernant les ressources humaines afin de nous assurer qu'elles soient complètes et plus transparentes. Nous nous efforcerons également de renforcer l'uniformité dans l'application de ces politiques à tous les échelons de la compagnie.

Reprenons maintenant les quatre propositions des consultants et voyons dans quelle mesure elles ont été implantées :

- #1 Insuffisance du travail d'équipe.
- #2 Faiblesse du lien entre le rendement, son évaluation et les conséquences (à la fois positives et négatives).
- #3 Inconsistance dans l'application des procédures et des politiques de la compagnie (cette proposition inclut le développement des carrières).
- #4 Inefficacité des communications.

La création de l'équipe Impact force les employés des différents départements à travailler ensemble et à poursuivre des objectifs communs. L'avènement du département des ressources humaines a unifié les activités internes de l'entreprise, en ce

sens qu'il permet de centraliser les activités. Le fait que les différents départements soient moins indépendants les uns par rapport aux autres les force à se rallier à une vision commune et donc à travailler dans la même direction.

Le lien entre le rendement, son évaluation et les conséquences a été travaillé ; le système de rémunération a été clarifié et officialisé, le lien entre la rémunération et la performance a aussi été retravaillé de façon à mieux évaluer les employés et à accorder des bonis uniquement à ceux qui les méritaient. Par contre, le système de planification de carrière n'est pas encore implanté ; le directeur des ressources humaines a élaboré un plan provisoire.

Au sujet des inconsistances dans l'application des procédures et des politiques, l'entreprise s'est efforcée d'éliminer les passe-droits et les contournements pour des raisons de convenances personnelles. Les employés se plaignaient également que tous les postes n'étaient pas affichés et que le processus de développement professionnel présentait des contradictions et manquait de transparence. Les politiques reformulées et mises à jour ont été communiquées aux employés. Finalement, l'efficacité des communications s'est améliorée grâce à une meilleure collaboration interdépartementale. Toutefois, certains outils contraignants sont encore utilisés, par exemple, le courrier électronique à l'interne, et ce, même si ce processus de communication dépersonnalise une partie des interactions normales entre les employés, comme certains l'ont mentionné.

La direction de l'entreprise a pris au sérieux l'ensemble des recommandations des consultants. Cependant, la question du développement de carrière n'est pas encore réglée, certaines insatisfactions persistent toujours. Plusieurs départs sont causés par le manque de développement de carrière au sein de l'entreprise et certains employés sont toujours insatisfaits de leurs conditions salariales. La direction de l'entreprise supporte néanmoins l'idée des consultants d'encadrer le développement de carrière de ses employés, mais la vision n'est pas claire et les actions nécessaires ne sont pas encore établies.

3.8 La situation en 1999

En 1999, un rapport d'étape des réalisations a été présenté à tous les employés de l'entreprise partout au Canada. Ceci permettait aux employés de revoir le chemin parcouru, de célébrer les petites étapes franchies et de connaître celles à venir. En 1999, Berlex a un taux de roulement inférieur à celui de l'industrie (voir le tableau #2, p. 22), tout en ayant maintenu une croissance importante de ses revenus ainsi qu'un changement fondamental dans sa culture.

En dépit de ce succès, il existe toujours un malaise, tout n'est pas parfait. En effet, malgré les répercussions positives des changements organisationnels survenus entre janvier 1998 et fin 1999, le problème de roulement n'est pas complètement résolu. On observe toujours des départs et des insatisfactions au cours de la dernière année. Plus précisément, le tiers des employés qui ont quitté Berlex pendant cette période l'ont fait clairement à cause du manque de perspectives de carrière. Ils ont donc quitté Berlex pour une entreprise concurrente qui offrait un programme de développement de carrière développé et bien instauré au sein de l'entreprise.

Voici un compte rendu de l'évolution du taux de roulement chez Berlex (global et pour l'équipe des ventes, y compris les représentants, les chefs de territoires et les directeurs des ventes). Voir le tableau 2.

Tableau 2 - Statistiques du taux de roulement chez Berlex Canada inc. versus le taux de roulement de l'industrie pharmaceutique

Année/ Secteur	Taux global	Taux du secteur des ventes
1997		
Berlex	28 %	16 %
Industrie	13 %	non disponible
1998		
Berlex	13,4 %	8,7 %
Industrie	14,5 %	11,5 %
1999		
Berlex	12,9 %	11,5 %
Industrie	14,5 %	11,5 %

3.9 Les départs et les raisons de départ en 1999

Même si le taux de roulement est inférieur à la moyenne de l'industrie, cela reste un problème important. Ainsi, en 1999, 18 personnes ont quitté l'entreprise. Parmi ces 18, 10 venaient du secteur des ventes. Six sur 10 ont quitté l'entreprise clairement à cause du manque de perspectives de développement et d'encadrement des carrières. Les 4 autres ont quitté pour des raisons salariales ou personnelles.

Au siège social, les 8 départs proviennent des différents départements. Les causes des départs sont variables. Il y a eu 2 congédiements, 4 déménagements de conjoints, des raisons salariales et personnelles.

De plus, malgré le changement de la culture organisationnelle qui a stimulé la dynamique d'entreprise et raffiné l'image corporative de Berlex, certains employés ne se sentent pas assez mobilisés par ces nouvelles valeurs et se dirigent toujours vers d'autres

entreprises. Heureusement, d'autres prennent conscience des améliorations et ont davantage envie de demeurer au sein de l'entreprise.

Le taux de roulement des vendeurs a donc chuté en l'espace d'une année, mais il existe toujours un grand malaise dans l'équipe des ventes. Effectivement, les entrevues de départ des employés qui ont quitté l'entreprise à cause du manque de développement des carrières démontrent clairement cette problématique. Voici quelques réponses émises lors des entrevues de départ :

Question #1 : What are your reasons for leaving Berlex?

- #1- *"Career opportunity is limited at Berlex" et "I need to learn information about new products in neurology."*
- #2- *"The development plan is not articulated; I cannot become a VP, I cannot learn anymore, how can I move to an international role?"*
- #3- *"I cannot become a trainer or a manager at Berlex in short/long term."*
- #4- *"Growth: managing a sales team is impossible at Berlex."*
- #5- *"Because of career development plans. Berlex has no formalized development plan for advancement."*
- #6- *"Moving to the US with my fiancé."*

Question #3 : What has your new place of employment offered you that is more attractive than your present job?

- #1- *"Development, an increase in salary, bonus."*
- #2- *"A future with learning opportunities, better pay, stock options."*
- #3- *"A plan to become manager and eventually District Manager."*
- #4- *"Health club, higher salary, career possibilities."*
- #5- *"Flexible benefits, high salary, stock options, a formalized career plan."*
- #6- Not applicable

Question #10 : How did you feel about the recognition for the work you did and the opportunities for advancement within the Company?

- #1- *“Main reason to leave: limited advancement at Berlex.”*
- #2- N’a pas répondu
- #3- *“Rewards are OK but the opportunity for advancement is very poor.”*
- #4- *“No potential for advancement.”*
- #5- *“I received a lot recognition but found few opportunities for advancement.”*
- #6- *“No formal plan exists, or plan is weak” et “The Company should focus on this as a priority.”*

Question #12 : What was the most common complaint of fellow employees?

- #1- *“Inconsistency in applying policies and favoritism.”*
- #2- N’a pas répondu
- #3- *“Pay and development.”*
- #4- *“Career path is short/limited.”*
- #5- *“Lack of opportunity for advancement and salary.”*
- #6- *“None”*

Question #15 : What changes would you recommend to make the Company a better place to work?

- #1- *“Increase salary, eliminate favoritism, formalize plans for career development.”*
- #2- N’a pas répondu
- #3- N’a pas répondu
- #4- *“Health club and development plans.”*
- #5- *“Formalize career plans for individuals in the company who wish to pursue advancement.”*
- #6- *“Development and career opportunities.”*

Les propos de ces employés sont clairs ; ils démontrent dans de nombreux cas l'importance du développement de carrière pour les employés de Berlex. De plus, la majorité des réponses confirment les propos des consultants, c'est-à-dire que « *La gestion du développement de carrière (...) se trouve au cœur du problème* » de roulement (rapport des consultants). De toute évidence, le développement de carrière semble être un élément décisif influençant les intentions de quitter du personnel.

3.10 Le nouveau contexte de l'industrie pharmaceutique

Un dernier élément ne peut être passé sous silence puisqu'il accorde une grande importance à la qualité de la main-d'œuvre et accroît la gravité du roulement. Il s'agit des nouvelles exigences de la main-d'œuvre. Les exigences en matière des ressources humaines ont changé, c'est-à-dire que la main-d'œuvre recherchée doit être de plus en plus qualifiée. L'industrie pharmaceutique possède ses particularités tant au niveau des opérations qu'au niveau des employés. Il est très important de disposer d'une main-d'œuvre performante qui favorisera le succès de l'entreprise dans un environnement très compétitif.

Étant donné les restructurations organisationnelles, les qualifications requises sont différentes depuis 1996 chez Berlex. En fait, la nouvelle culture et les nouveaux objectifs de Berlex ont forcé l'entreprise à se doter d'employés davantage à l'aise avec les outils informatiques, ouverts au changement, axés vers la clientèle, habiles à analyser les problèmes, à identifier des solutions, en mesure d'analyser des résultats et de les interpréter au besoin. Évidemment, ceci ne signifie pas que les employés embauchés avant 1996 ne possédaient pas ces compétences. Il s'agit seulement de souligner ici le fait que l'entreprise a augmenté ses critères de sélection et que les ressources humaines qui ont ces qualités sont précieuses dans un tel contexte.

Les ressources humaines de l'industrie pharmaceutique doivent aussi être plus compétentes afin de répondre adéquatement aux demandes d'une clientèle très

scolarisée, spécialisée et exigeante : les médecins et autres spécialistes de la santé. De nombreux postes requièrent une formation scientifique de deuxième cycle (recherche clinique, information scientifique, etc.) ou très spécialisée (pharmacien, médecin). Les postes de représentants exigent une formation équivalente à un diplôme de premier cycle en sciences, ou un ensemble d'expérience jumelant le monde de la santé et une formation académique (techniques infirmières et expérience de vente, etc.). La formation des représentants dure plus de six semaines à temps plein et il s'écoule plusieurs mois avant que le nouvel employé ne soit productif dans la gestion du territoire dont il est responsable.

Pour attirer et maintenir cette main-d'œuvre qualifiée, l'industrie pharmaceutique doit offrir des conditions d'emploi très supérieures à la moyenne des autres industries : la rémunération, les programmes de bonis, les voitures de fonction, les assurances-groupes où tout est payé par l'employeur et où il n'existe aucune franchise annuelle, les régimes de retraite, les vacances, etc. Elle doit aussi fournir un développement continu pour maintenir l'employabilité de cette main-d'œuvre. Ceci force les entreprises pharmaceutiques à devenir créatives et novatrices afin d'attirer, satisfaire et conserver les ressources de talent : la culture, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale, les plans de carrière et de développement, l'implication des employés dans les activités de l'entreprise.

Ainsi, compte tenu des nouvelles caractéristiques de cette main-d'œuvre, une entreprise ne peut qu'être gravement affectée par le départ de ces employés. Étant donné le taux de roulement persistant dans la force de vente de Berlex (60 % des départs causés par le manque de perspectives et de développement de carrière), étant donné les exigences de plus en plus spécifiques et de plus en plus spécialisées et étant donné que la compétition se fait de plus en plus vive dans l'industrie pharmaceutique (récentes fusions, nouveaux marchés, etc.), il est primordial de s'attarder à la gestion et au développement de carrière chez Berlex.

3.11 Le diagnostic final et le mandat de travail

Compte tenu de l'ensemble de ces facteurs, il appert que le roulement s'est réduit globalement chez Berlex, mais tel que démontré par l'analyse et des raisons de départ, les employés de la force de vente semblent vivre encore de réelles insatisfactions quant à leur développement de carrière. De plus, il faut noter que c'est l'une des dernières pièces du programme de redressement conçu par les consultants et la direction qui n'est pas encore en place. Il est donc primordial de s'attarder à la problématique du développement de carrière pour au moins trois raisons : premièrement, les recommandations claires des consultants, deuxièmement le fait que les employés de la force de vente génèrent une large proportion des profits de l'entreprise et constituent une main-d'œuvre stratégique. Troisièmement, le fait que de nouvelles exigences de qualifications apparaissent constamment sur un marché de plus en plus compétitif, ce qui nécessite de développer en continu cette main-d'œuvre pour qu'elle soit efficace et pour qu'elle puisse remplir pleinement son rôle. Dans un tel contexte, l'implantation d'un programme de développement de carrières apparaît comme une solution gagnant/gagnant qui permet d'augmenter la satisfaction des employés et de maintenir leur employabilité tout en augmentant la compétence professionnelle de ces derniers, et ce, en réduisant encore davantage leur roulement, ce qui ne peut manquer d'avoir un effet positif sur la performance organisationnelle.

Tableau 3 - Le problème final, ses causes et ses conséquences

Les causes	Le problème	Les conséquences
<ul style="list-style-type: none"> - Manque de perspectives de carrière - Manque de plans de carrière - Implantation incomplète des recommandations des consultants - Les nouvelles exigences de la main-d'œuvre en matière d'employabilité 	<p>Insatisfaction des employés de la force de vente en matière de développement de carrière</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de talents - Perte de profits - Coûts élevés - Réputation affaiblie

Il en découle le mandat de travail suivant : concevoir et planifier l'implantation d'un programme de développement de carrière qui s'intègre à la culture et aux autres systèmes organisationnels de Berlex Canada inc. et réponde aux attentes et aux besoins de sa force de vente.

Pour Berlex, un tel mandat est important car les nouvelles exigences de la main-d'œuvre font en sorte que les départs des employés sont de plus en plus lourds en conséquence. Aucune entreprise ne peut se permettre de perdre des employés spécialisés au profit de ses compétiteurs, surtout dans un marché aussi féroce que celui de l'industrie pharmaceutique. C'est la raison pour laquelle la rétention de la main-d'œuvre de la force de vente, le développement et l'accomplissement professionnel de ces derniers doivent être considérés comme des enjeux organisationnels aussi importants que l'atteinte des objectifs financiers ou encore l'acceptation gouvernementale d'un nouveau produit.

Les insatisfactions des employés représentent aussi un problème important que Berlex Canada inc. doit prendre au sérieux. Étant donné la nature des impacts des insatisfactions des employés (financiers, climat organisationnel, organisation du travail, ressources humaines, etc.), l'entreprise ne peut que sortir gagnante avec un programme de développement et de gestion des carrières, car ses répercussions (maintien du talent, réduction des coûts, meilleur encadrement) seront un atout et un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises.

Pour les employés, un tel mandat est tout aussi important, car il leur permet de bénéficier d'une structure organisationnelle leur permettant de se renouveler constamment en plus de leur assurer un bon niveau d'employabilité. De plus, ce mandat leur assure une constance et un soutien dans la progression de leurs carrières et les aidera à encadrer l'évolution de leurs conditions d'emploi. Ce mandat répond donc adéquatement aux besoins des employés, car il leur permet de se développer dans leur travail, ce qui représente un avantage considérable.

CHAPITRE #2 : Revue de littérature relative au développement de carrière

Ce deuxième chapitre se consacre aux aspects théoriques relatifs au développement de carrière. Afin de mieux cerner ce concept, je présenterai d'abord les définitions existantes, les différents modèles, les particularités ainsi que l'importance de la carrière. Après ces bases théoriques suivront les composantes du marché des carrières, tels les déterminants de l'offre et de la demande de carrières ainsi que les différents problèmes de carrière qui peuvent en découler. Ensuite, je décrirai plus précisément le concept de développement de carrière, c'est-à-dire les différents modèles et les différentes activités, les avantages et les désavantages, les obstacles ainsi que les différents modèles d'implantation de programmes de développement de carrière. Finalement, je présenterai les responsabilités des différents acteurs dans le développement de carrière, soit la responsabilité individuelle de l'employé de gérer sa propre carrière et la responsabilité organisationnelle de l'entreprise d'aligner ce développement de carrière selon ses besoins.

1. Le concept de carrière

Le thème de la carrière a toujours été d'une grande importance tant pour l'individu que pour l'entreprise (Gosselin et Tremblay, 1992). Ces auteurs poursuivent en précisant que sur le plan individuel, réussir sa carrière est devenu une préoccupation pour la majorité des individus, peu importe s'ils débutent ou terminent leur carrière. Sur le plan organisationnel, ils prétendent que les organisations n'ont plus le choix ; elles doivent se préoccuper de la carrière afin de disposer d'un flot d'individus compétents et intéressés à combler des postes toujours changeants.

Le concept de carrière a évolué dans le cadre des ressources humaines ; on s'en sert aujourd'hui comme un outil favorisant la satisfaction conjointe des besoins organisationnels et des besoins individuels (Guérin et Wils, 1993). Tel que le mentionne

Jardillier (1982), « la carrière est l'outil par excellence pour réaliser une croissance et pour atteindre une autonomie ; (...) la réalisation de la carrière permet simultanément de contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels et à ceux des individus. » À cause de la convergence d'intérêts de ce modèle unitaire, la carrière devient de plus en plus la responsabilité de l'individu et elle n'est plus seulement gérée par l'organisation comme c'était le cas auparavant.

1.1 Les définitions

Étant un concept assez complexe, la carrière peut se définir sous deux angles. Il existe une définition traditionnelle et une définition moderne. La définition traditionnelle perçoit la carrière comme une séquence d'emplois qu'un individu occupe au cours de sa vie au travail (London et Stumpf, 1982 ; Werther et al, 1990). Selon cette perception, toute personne qui travaille aurait une carrière (Hall et Hall, 1976). L'expression séquence d'emploi implique cependant une idée de lien entre les emplois, tandis que la progression distingue ceux qui font carrière de ceux qui occupent un emploi.

Pour sa part, la définition moderne enrichit la perspective traditionnelle de deux nouvelles dimensions. Premièrement, la notion de mouvement ne se limite plus aux mouvements verticaux ; elle inclut maintenant les mouvements horizontaux (transferts) et même certains mouvements vers le bas (rétrogradation) (Foucher, 1988 ; Bragg, 1989 ; Goddard, 1990) ou certains mouvements de croissance à l'intérieur d'un emploi, par exemple l'élargissement du travail (activités et/ou rôles supplémentaires à assumer) ou l'enrichissement des tâches (planification et un contrôle accru du travail) (Raelin et al, 1985 ; Bardwick, 1986 ; Feldman et Weitz, 1986). Dans ces deux cas, l'emploi n'a pas changé ; il est cependant complètement redessiné et exige pour l'employé un effort de développement et d'adaptation aussi important que dans le cas d'un transfert ou d'une promotion.

Deuxièmement, la perspective moderne évalue la progression de carrière autant à partir de critères subjectifs (sentiments ou perceptions) qu'à partir de critères traditionnels objectifs (grades, titres, niveaux de rémunération, etc.) (Feldman, 1988 ;

Hall, 1976). Comme le soulignent Guérin et Wils (1992), une telle perspective reconnaît le fait que le succès de carrière est aussi une affaire de jugement personnel et que deux personnes ayant eu des cheminements identiques peuvent évaluer différemment leur progression de carrière. Ainsi, la carrière est une suite d'expériences de travail complémentaires qu'un individu accumule au cours de sa vie de travail dans le but de progresser, cette progression pouvant être appréciée autant en termes objectifs qu'en termes subjectifs (Van Maanen et Schein, 1977).

Cette revue théorique illustre les différentes conceptions de la carrière. Ce concept comporte donc différentes connotations selon les auteurs, comme le soulignent Milkovich et Anderson (1982) : le terme « carrière » a des significations différentes pour différentes personnes.

1.2 L'importance de la carrière

La carrière est d'une grande importance puisque, tel que mentionné précédemment, elle permet de concilier les besoins organisationnels et les besoins individuels. Il devient intéressant de définir ces besoins et de démontrer comment la carrière permet de les combler.

Tout d'abord, examinons les besoins individuels. Il est possible de relier les besoins individuels des employés dans leurs milieux de travail à la typologie de Maslow (1962) ou à celle de McClelland (1961). Effectivement, Maslow (1962) mentionne que la sécurité est le besoin fondamental, la préoccupation permanente des employés. Tel que le souligne Cannac et La Cegos (1985), « si traditionnellement la sécurité a pu être associée à l'occupation d'un emploi, il n'en est plus de même aujourd'hui où la meilleure sécurité ne repose plus sur une promesse d'emploi à vie que les organisations ont de plus en plus de mal à tenir mais sur un potentiel de compétences – connaissances, expériences et motivations mêlées – que l'employé a su développer au cours du temps. »

Un autre besoin, s'intégrer, est également un besoin individuel que la carrière permet de combler. La progression de carrière présuppose la maîtrise de certaines

tâches, de certains rôles qui permettent à l'employé de faire partie d'une autre classe, d'un autre groupe d'emplois qui reconnaît la valeur de l'employé et le considère comme un pair (Van Geneep, 1960). Ainsi, les événements qui accompagnent ce passage (nouveau titre, nouvelles responsabilités, augmentation de salaire, rite de passage, fête...) ont souvent un caractère symbolique visant à sanctionner l'arrivée d'un employé dans un nouveau monde (Feldman, 1977).

Ensuite, le besoin d'estime est également comblé par la carrière. Ce type de besoin est satisfait par la reconnaissance des autres et par un sentiment de valorisation personnelle. Ainsi, en donnant de nouvelles responsabilités, des gratifications, des défis et de l'autonomie, un employeur peut contribuer à assouvir ce besoin par le biais de la carrière.

Au niveau supérieur, les besoins d'accomplissement et de réalisation sont également réalisés par la carrière en permettant aux employés d'utiliser leur potentiel, de dépasser leurs limites et d'aller au-delà de leurs capacités. Tel que le mentionnent Wainer et Rubin (1969) et Willbur (1987), « le besoin d'accomplissement, plus que les besoins de pouvoir ou d'appartenance, est d'ailleurs l'un des principaux facteurs explicatifs du succès de la carrière managériale. »

Ainsi, la carrière est un outil utile pour combler les besoins individuels. Toutefois, il existe des différences individuelles qui font en sorte que (1) les individus ne ressentent pas ces besoins avec la même intensité et n'aspirent pas à s'impliquer de la même façon dans leur carrière (Wils, 1986) ; (2) les besoins changent avec le temps et le cycle de vie général de l'individu (Schein, 1978) ; et (3) les besoins varient avec le niveau actuel de réalisation des aspirations de carrière (Bailyn, 1977).

D'autre part, la carrière a aussi des répercussions pour l'organisation. Tel que le mentionnent Guérin et Wils (1993), la carrière est lourde d'enjeux pour une organisation pour au moins cinq raisons : (1) l'utilisation et le développement du potentiel humain disponible, (2) l'amélioration de la flexibilité organisationnelle, (3) la mise en place

d'une relève de qualité, (4) le renforcement de la culture organisationnelle et (5) la mobilisation accrue des employés sur les objectifs organisationnels. La carrière englobe donc plusieurs dimensions dans une organisation ; c'est pourquoi il est nécessaire de s'y attarder et de l'intégrer adéquatement dans les différentes structures organisationnelles.

Ainsi, les enjeux relatifs à la carrière sont aussi importants pour l'individu que pour l'organisation ; « il est donc approprié de parler d'une véritable convergence des intérêts des uns et des autres sur cette question » (Schein, 1978 ; Guérin et Charrette, 1983). Effectivement, une saine gestion de sa carrière permet à l'individu de se réaliser professionnellement et une saine gestion des carrières permet à l'organisation de profiter au maximum de ses employés, de satisfaire ses besoins de main-d'œuvre et d'atteindre ses objectifs stratégiques.

1.3 Les caractéristiques et modèles de carrière

Étant un concept assez complexe, il est possible de présenter la carrière sous différents angles. Ainsi, il est possible de parler du type ou de la nature de la carrière, de son déroulement et de son rythme. De plus, certains auteurs ont élaboré certains modèles permettant de mieux définir et de mieux classer les différentes composantes de la carrière.

1.3.1 Les types de carrière

L'un des premiers à classer les types de carrière fut Schein, en 1971. Cet auteur distinguait trois types de carrière, soit le type vertical, le type horizontal et le type radial. Sa typologie se basait sur les mouvements à l'intérieur d'une organisation. Le type vertical désignait les mouvements qui menaient au sommet de l'organisation, le type horizontal représentait les mouvements entre les fonctions du même niveau et le type radial désignait les mouvements vers le cœur de l'organisation, c'est-à-dire là où se prennent les décisions.

Plus tard, cette typologie fut élargie pour identifier quatre types de cheminement de carrière : (1) le linéaire, (2) l'homéostatique, (3) le spiral et (4) le transitoire (Schein, 1978 ; Driver, 1979 ; Driver, 1982). Les individus du groupe linéaire désirent gravir les échelons organisationnels. De son côté, le groupe homéostatique regroupe les individus dont la mobilité demeure au sein du même groupe occupationnel. Les groupes spiral et transitoire désignent les individus qui désirent des changements d'orientation de carrière à des intervalles plus ou moins longs (Wils et Guérin, 1990).

En parallèle aux différents types de carrières, Holland (1966) a développé un modèle des orientations personnelles. Il propose six types de personnalités auxquels il associe des caractéristiques et des profils de carrière. Il parle donc du type réaliste, du type investigateur, du type social, du type conventionnel, du type entrepreneur et du type artiste. Le type réaliste aime prendre l'offensive et s'engager physiquement dans des activités concrètes tandis que l'investigateur préfère les activités cognitives, c'est-à-dire penser, comprendre, organiser. Pour sa part, l'individu du type social aime les relations interpersonnelles plutôt que les activités physiques ou intellectuelles tandis que l'individu du type conventionnel aime les activités organisées et n'hésite pas à subordonner ses besoins personnels à ceux d'un supérieur. Finalement, l'entrepreneur recherche statut et pouvoir en essayant d'influencer les autres tandis que l'artiste préfère l'expression individuelle, la création et l'expression des émotions (Wils et Guérin, 1990 ; tiré de Holland, 1966). Le déroulement d'une carrière se définit par l'enchaînement des étapes qui la composent. Watts et al (1981) ont élaboré une typologie qui classe les mouvements dans plusieurs catégories : séquentiel, latéral, régressif, spiraliste, croissant et recyclage. Ces catégories permettent de décrire le déroulement d'une carrière de façon objective, mais ne permettent pas d'identifier les mouvements qui ne sont pas obtenus par promotions, par transfert ou par rétrogradation.

1.3.2 Le cycle de carrière

Dalton et al, (1977) décomposent le cycle de la carrière en trois étapes, soit l'apprentissage, le compagnonnage et la maîtrise. Tel que le mentionnent Wils et Guérin (1990), ces trois phases marquent d'importants changements dans les tâches à accomplir

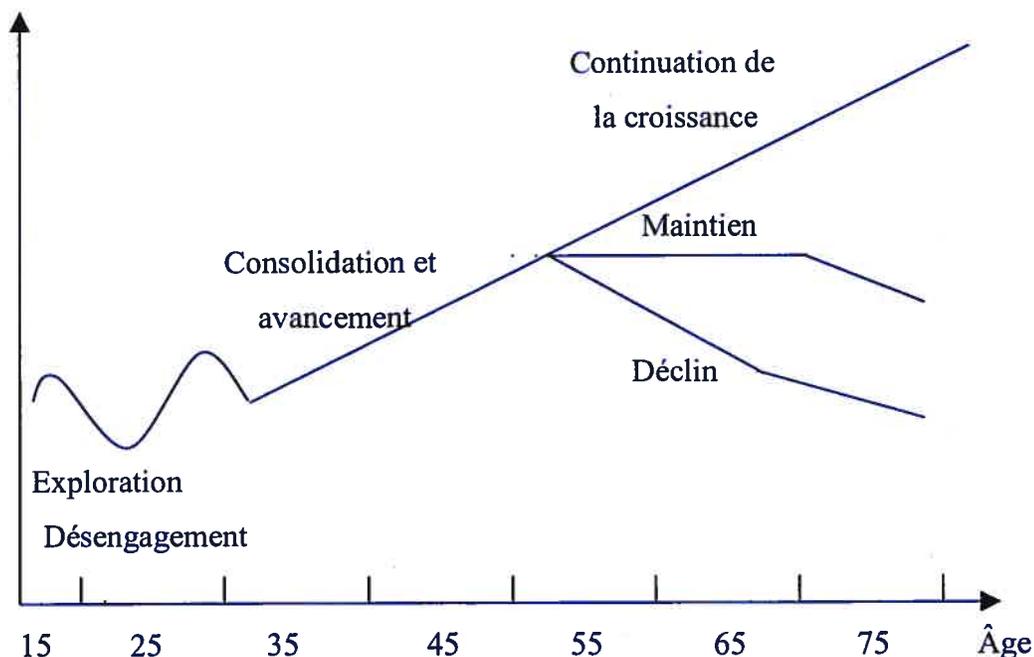
et surtout dans l'autonomie ou l'indépendance dont peut faire preuve l'employé. Ces trois phases permettent également de délimiter des rôles nouveaux ainsi que des défis psychologiques importants que l'employé doit surmonter s'il veut passer à l'étape ultérieure. Ce modèle tient non seulement compte des possibilités de mouvements mais aussi des aspects plus subjectifs sous-jacents au processus de cheminement de carrière.

Hall (1976) s'est attardé au déroulement de la carrière. Ce dernier décrit le déroulement de la carrière en fonction de l'âge et des différents besoins de développement personnel (Erikson, 1963 ; Super et Bohn, 1970 ; Sheehy, 1978 ; Levinson et al, 1978 ; Levinson, 1986). Ainsi, dans la vingtaine, l'employé est dans une phase d'exploration qui lui permet d'examiner diverses possibilités de carrière, d'occuper différents rôles afin de s'intégrer. Une fois le domaine choisi, l'individu veut se réaliser et progresser dans le domaine qu'il affectionne. Il entre à ce moment dans la phase de croissance. Cette phase, qui peut s'étaler sur une période de 15 à 20 ans, permet à l'individu de rechercher de l'avancement, un statut et du pouvoir. Par la suite survient le mi-temps de la vie et les aspirations croissantes au maintien et à la stabilité. Finalement, la dernière phase du modèle de Hall prévoit le déclin qui conduit au désengagement (Rosen et Jerdee, 1990). La rapidité avec laquelle un individu atteint cette dernière phase est relative. Comme le mentionnent Wils et Guérin (1990), certains individus ambitieux et animés d'un plus fort besoin de réalisation peuvent continuer à progresser dans leurs carrières alors que d'autres entament la dernière phase plus rapidement. Voir le tableau 4.

Tableau 4 - Le cycle de carrière selon le modèle de Hall (1976)

(Adaptation tirée de Wils et Guérin, 1990)

Progression de la carrière



1.3.3 Le rythme de la carrière

En plus du type et du déroulement, il est possible de caractériser la carrière par son rythme. Le rythme est relié à la vitesse de progression de la carrière. Hall (1976) mentionne que la progression se mesure à partir de trois critères de succès qui sont objectifs et visibles : (1) les emplois (niveau hiérarchique, nombre de promotions reçues dans une période donnée, longueur du maintien dans un emploi, etc.), (2) la rémunération (niveau maximal atteint, augmentation annuelle, position par rapport à un groupe d'employés de même âge ou de même ancienneté, etc.), et (3) les responsabilités (nombre d'employés encadrés, budgets disponibles, volume de revenus générés, etc.).

Ofner (1987) précise que certains types d'individus ont une carrière qui progresse plus rapidement que d'autres, par exemple les individus à haut potentiel ou « *Fast Tracks* » alors que d'autres poursuivent un rythme plus lent, par exemple les « *Mommy Tracks* » dont la progression est ralentie afin d'atteindre un meilleur équilibre travail-famille (Keller, 1989 ; Schwartz, 1989). Malgré l'influence de plusieurs facteurs sur le rythme de la carrière, la tendance actuelle ne serait plus tant la progression rapide comme le prône le modèle américain traditionnel, mais plutôt le mode de progression lent que l'on retrouve dans le modèle japonais ou dans le modèle professionnel (Bailyn, 1980 ; Ouchi, 1981 ; London et Stumpf, 1982).

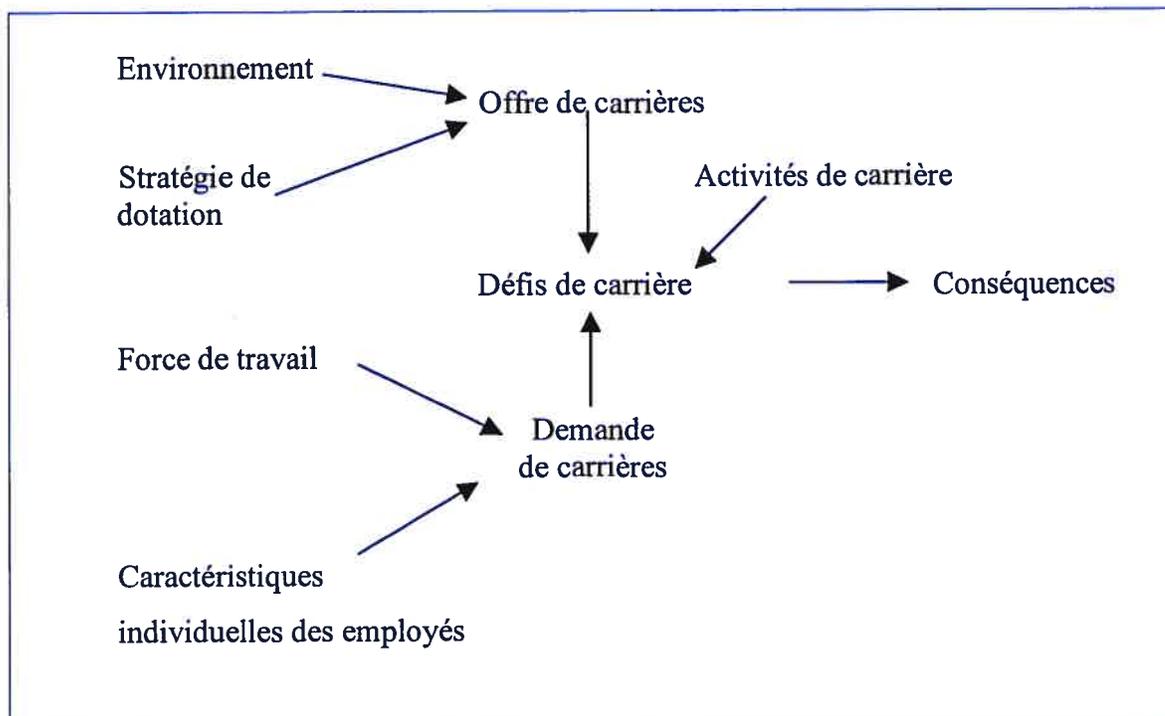
2. Le marché des carrières

Les organisations sont composées de deux principales entités, soit les employeurs et les employés. Les employeurs offrent des carrières, ce qui réfère à une perspective organisationnelle tandis que les employés demandent des emplois et aspirent à une carrière, ce qui illustre la perspective individuelle du système de carrières. Ainsi, ces deux variables, l'offre et la demande, « ...ne sont pas toujours en équilibre parce que chacune est influencée par des facteurs contextuels qui ne sont pas contrôlables, du moins à court terme, par les décideurs » (Wils et Guérin, 1990). Ce déséquilibre entre les deux engendre une inadéquation entre les perspectives organisationnelles de la direction et les perspectives individuelles des employés. Ainsi naissent les défis ou problèmes de carrières qui peuvent être, par exemple, « ...un manque de relève ou un blocage de carrière » (Wils et Guérin, 1990).

Face à ces problèmes, ces mêmes auteurs ajoutent que « les organisations peuvent mettre en place certaines activités de carrière qui permettent de relever les défis de carrière en agissant tant au niveau de l'offre qu'à celui de la demande de carrière » mais peuvent aussi décider de ne rien mettre en place, ce qui occasionne « des conséquences négatives comme l'insatisfaction ou le roulement de personnel. » (Voir le tableau 5).

Tableau 5 - Le marché des carrières

Tiré de Wils et Guérin (1990)



2.1 Les déterminants de l'offre de carrières

L'offre de carrières réfère à la perspective organisationnelle du système de carrières. Étant donné la spécificité de chaque organisation, « cette offre de carrière varie d'une organisation à une autre » (Wils et Guérin, 1990). Ces auteurs spécifient que l'offre peut varier à plusieurs niveaux : la quantité des postes disponibles, la qualité des postes (c.-à-d. la nature plus ou moins intéressante des tâches), la variété des postes (c.-à-d. le nombre plus ou moins grand de postes différents), l'articulation (c.-à-d. l'organisation en séquences plus ou moins longues ou rigides) et les critères de passage de l'un à l'autre (c.-à-d. les règles de mobilité plus ou moins rigides). Ils poursuivent en précisant que la variation de l'offre de carrières dans les organisations s'explique aussi par d'autres facteurs, premièrement l'environnement (externe) et deuxièmement, la stratégie de dotation (environnement interne).

À propos de l'environnement, des auteurs tels Markham, Harlan et Hackett (1987) et Milkovitch et Anderson (1982) précisent que les facteurs externes ont une forte influence sur les carrières offertes par les organisations. Effectivement, il suffit de penser aux cycles économiques, aux lois portant sur l'accès à l'égalité, aux types de marché de travail ou aux types de technologies utilisées pour illustrer la forte variation de l'offre par rapport aux particularités de chaque entreprise. Pour sa part, la stratégie de dotation (environnement interne) influence l'offre de carrière par l'ensemble des décisions relatives aux mouvements d'entrée, de mobilité et de sortie des employés.

Dans un autre ordre d'idées, London et Stumpf (1982) montrent que certains facteurs organisationnels ont une incidence sur l'offre de carrières dans une organisation. Ils influencent alors le cheminement de carrière d'un individu. Ces facteurs peuvent l'infléchir, l'accélérer, le ralentir ou le stopper. Nous retrouvons : (1) la stratégie organisationnelle, (2) la philosophie de gestion, (3) les caractéristiques organisationnelles, (4) les pratiques de gestion des ressources humaines et (5) les caractéristiques des décideurs.

Ainsi, (1) les stratégies organisationnelles peuvent influencer la carrière. Tel que le mentionne Tremblay (1991), « certaines stratégies telles que la diversification et la croissance offrent de grandes possibilités de mobilité, alors que les stratégies de fusion, d'acquisition et de prise de contrôle peuvent impliquer des réductions de postes et, du même coup, engendrer des conditions propices au plafonnement de carrière. » L'offre de carrières se retrouve donc à la merci de ces fluctuations ; tel que l'avaient mentionné Blau et al (1956), « le taux de croissance est l'un des premiers déterminants organisationnels à influencer la demande pour des nouveaux employés, et donc les cheminements de carrière. »

Pour sa part, (2) la philosophie de gestion est composée de différentes dimensions. Selon Guérin et Bouteiller (1988), la décision de favoriser la mobilité interne est un élément majeur de la philosophie de gestion qui favorise la progression de la carrière des employés. Au sens plus large, la philosophie de gestion adopte

généralement un « modèle de cheminement » qui peut s'apparenter tantôt au modèle américain, au modèle japonais ou au type Z de Ouchi (1981). Ces différents modèles se différencient, entre autres, par rapport à la sécurité d'emploi, à la vitesse des promotions et aux évaluations. Les différentes philosophies adoptées par les entreprises ont donc une incidence sur l'offre de carrières pour les employés.

À leur tour, (3) les caractéristiques organisationnelles ont des répercussions sur la carrière. London et Stumph (1982) précisent que les caractéristiques les plus importantes sont la taille, le roulement, la démographie interne et le secteur d'activité. Concernant la taille, Dalton et Kesner (1983) affirment que plus la taille de l'organisation est grande, plus les profils de carrière sont différenciés et plus les chances d'avancements et les possibilités de changement de carrière sont nombreuses. De son côté, le roulement crée des chances d'avancement et favorise la mobilité interne (Dalton et Todor, 1979). La démographie interne influence, elle aussi, la carrière ; il suffit de penser aux répercussions occasionnées par le vieillissement d'une population d'employés (Gauillier, 1988 ; Rosen et Jerdee, 1990).

Finalement, concernant le secteur d'activité, il existe des différences dans les cheminements de carrière des employés du secteur privé et de ceux du secteur public. En général, il est reconnu que les mobilités verticales sont plus faibles dans le secteur public que dans le secteur privé. À ce sujet, Tremblay (1991) estime que ceci « pourrait être relié aux différences qui existent entre les méthodes d'augmentation de la productivité, les types de main-d'œuvre requise, les modes de transferts d'habiletés et les taux de croissance. » Toutefois, le secteur public offre une meilleure sécurité d'emploi.

Pour leur part, (4) les pratiques de gestion des ressources humaines influencent aussi les carrières. Effectivement, les pratiques de planification des ressources humaines, les pratiques de planification de carrière, les pratiques d'évaluation, les pratiques de développement et les pratiques de dotation sont les déterminants ayant la plus grande

incidence sur le cheminement de carrière d'un employé (Vardi, 1980 ; Stumph et London, 1981 ; London et Stumph, 1982).

D'autres auteurs (Burack et Mathys, 1980 ; Guérin et Charrette, 1983) ajoutent à cela les pratiques de communication, les pratiques d'aide aux employés et les pratiques d'organisation du travail. Ainsi, chacune de ces pratiques agit à différents niveaux sur la carrière, que ce soit en exprimant les besoins, en favorisant l'alignement des carrières individuelles sur les besoins organisationnels, en influençant la vision que se fait l'organisation de son employé, en fournissant des outils pour développer le potentiel individuel, en favorisant la circulation de l'information sur les opportunités de carrière, en aidant à résoudre les problèmes de carrière ou en créant des possibilités de croissance.

Finalement, Stumpf et London (1981) proposent que (5) le profil des décideurs puisse aussi influencer la carrière. Ils ajoutent qu'en plus de leurs profils, leurs personnalités, leurs aspirations et leurs perceptions arrivent à façonner les opportunités de carrières de leurs subordonnés par les actions posées ainsi que par leur style de gestion.

2.2 Les déterminants de la demande de carrières

La demande de carrières représente la perspective individuelle du marché des carrières. Elle concerne l'ensemble des emplois que les employés d'une organisation désirent occuper au cours de leur vie professionnelle (Wils et Guérin, 1990). Tout comme l'offre de carrières, la demande de carrières varie, mais cette fois-ci en fonction des aspirations des employés, des compétences individuelles, de l'information détenue, des actions prises et de leur nombre.

2.2.1 Les aspirations de carrière

Super (1953) soutient que les aspirations de carrière sont influencées par des variables psychologiques telles que la personnalité ou les valeurs. De plus, London et Mone (1987) indiquent que les aspirations sont « le facteur principal qui pousse l'individu à choisir une carrière, un nouvel emploi ou un nouveau rôle. »

Les aspirations de carrière varient dans le temps. Selon Hall et al (1978) et Hall (1976), « les individus passent par différentes étapes durant leur carrière : exploration, avancement, mi-carrière, etc. » Ainsi, à ces différentes étapes sont associées différentes aspirations et différents besoins, comme le démontrent Dalton et al (1977) dans l'exemple qui suit : « les professionnels qui commencent leur carrière aspirent à recevoir de l'aide ou des conseils » tandis que ceux qui se retrouvent à la mi-carrière poursuivent des finalités bien différentes.

Holland (1985) soutient que « les individus aspirent à des emplois différents parce qu'ils ont des intérêts différents. » Afin d'illustrer cette proposition, revenons à la typologie de Holland (1966). Un individu de type réaliste (celui qui aime les choses concrètes, les machines, les objets) aura tendance à choisir une carrière en génie ou en informatique tandis qu'un individu de type artiste (celui qui aime la création, l'expression individuelle) recherchera une carrière lui permettant de travailler dans les arts ou dans la musique.

2.2.2 Les compétences individuelles, l'information détenue et les actions prises

Markham, Harlan et Hacket (1987) soutiennent que des caractéristiques individuelles telles que l'âge, le sexe, l'ancienneté et la scolarité peuvent aussi influencer la demande de carrières. Ainsi, les facteurs reliés à l'individu sont nombreux dans la détermination de la demande de carrières. En plus des aspirations, les compétences individuelles, l'information détenue, les décisions et les actions prises influencent également la demande de carrières.

Les compétences individuelles sont constituées des aptitudes (physiques, psychomotrices, mentales ou de communication) mais aussi des connaissances acquises et des expériences accumulées (Forbes, 1987 ; Markham et al, 1987 ; Tremblay, 1991). Selon Kanter (1991), ces aptitudes peuvent devenir des prédicteurs de succès pour certaines catégories d'employés, par exemple, les aptitudes à la communication, à la négociation et à la vente d'idées pour les cadres modernes.

Pour sa part, l'information que détient un individu sur les emplois accessibles affecte son cheminement de carrière en ce sens que cette information lui donne la chance de poser sa candidature dans plusieurs entreprises et donc d'augmenter sa chance d'obtenir un emploi. Glaser (1968) va encore plus loin en affirmant que la quantité d'information détenue serait reliée à la classe sociale dont l'individu est issu. Il propose que « les enfants de milieux aisés recevraient plus d'information sur les possibilités de carrière dans les professions à forts revenus que les enfants de milieux défavorisés. »

Finalement, les décisions et les actions prises par un individu dans le but d'influencer sa situation ne manquent pas d'influencer sa carrière (London et Mone, 1987). Ainsi, un individu peut, par ses actions et par ses décisions, montrer sa volonté de progresser (Willbur, 1987 ; Baker et al, 1988) et obtenir les appuis nécessaires (Godin et Lelouarn, 1986 ; Luthans et al, 1988) afin d'atteindre ses objectifs.

2.3 Les défis ou problèmes de carrière

Les différentes composantes de l'offre ne coïncident pas toujours avec celles de la demande de carrières. Il arrive qu'un déséquilibre vienne perturber la relation entre l'offre et la demande de carrières, ce qui crée un défi ou un problème de carrière. Tel que le mentionnent Wils et Guérin (1990), un déséquilibre représente un écart entre une situation désirée et la réalité telle que perçue par les acteurs. Les défis de carrière prennent une allure différente dépendamment s'ils sont perçus par l'employeur ou par l'employé. L'employeur est plutôt préoccupé par des facteurs économiques ou organisationnels (manque de relève, surplus d'employés) tandis que l'employé se sent davantage concerné par des intérêts personnels (désir de mobilité, avancement). De plus, étant le résultat d'une perception, le défi de carrière n'a pas la même importance pour les différents acteurs ; un défi peut donc être perçu par un employé sans l'être par un employeur (Leach, 1980).

Il existe une typologie des défis ou des problèmes de carrière basée sur deux dimensions, soit le niveau du problème et l'acteur affecté par le problème. Il existe donc

quatre catégories de défis de carrière : (1) le manque d'opportunité de carrière (le plafonnement), (2) le manque d'employés avec potentiel (la relève), (3) l'iniquité dans les décisions de carrière (emplois peu stimulants) et (4) les connaissances obsolètes. Voir le tableau 6.

Tableau 6 - Typologie des problèmes de carrière

Tiré de Wils et Guérin, 1990

Niveau du problème	Acteur affecté par le problème	
	Employé	Employeur
Agrégé	Manque d'opportunités de carrière (plafonnement)	Manque d'employés avec potentiel (la relève)
Individuel	Iniquité dans les décisions de carrière (emplois peu stimulants)	Connaissances obsolètes

Examinons brièvement les défis ou les problèmes provenant du niveau d'analyse agrégé, plus précisément d'un déséquilibre quantitatif. Les employés peuvent ressentir un certain plafonnement, un manque d'opportunités de carrière par manque d'ouverture de postes. Les employés concernés peuvent autant être des employés à haut potentiel que des employés sans potentiel ; la différence résidant dans le sens de la mobilité souhaité (verticale ou horizontale). Concernant l'employeur, certains d'entre eux peuvent rencontrer des difficultés à combler des postes à cause du manque de candidats qualifiés.

Au niveau individuel, tel que le mentionnent Markham, Harlan et Hackett (1987), certains employés peuvent percevoir des injustices dans la façon dont les décisions de carrière sont prises ; ils peuvent ressentir du favoritisme et/ou des jeux politiques. D'autre part, les employeurs risquent de se préoccuper des connaissances obsolètes pour certains de leurs professionnels qui seraient demeurés trop longtemps dans le même poste.

L'organisation se doit de surmonter ces défis de carrière ; des conséquences négatives ne manqueront pas de survenir au niveau des attitudes des employés (insatisfaction au travail, manque de motivation), au niveau des comportements (absentéisme, roulement, baisse du rendement), etc. Selon Abelson, Ferris et Urban (1988), les employés commencent à réagir négativement lorsqu'ils perçoivent un manque de concordance entre leurs aspirations de carrières et ce que l'organisation offre en matière de carrières.

Comme le proposent Wils et Guérin (1990), les organisations ont tout intérêt à mettre en place des activités de développement de carrière qui viendront ajuster les attentes individuelles en matière de carrière et les besoins organisationnels. Les activités de développement de carrière peuvent donc être considérées comme des actions que les organisations mettent en place afin de relever les défis de carrière (il va sans dire que le type d'activité à implanter dépend de la nature du défi de carrière). À ce sujet, certains auteurs (Stumpf, 1988 ; Stumpf et Hanrahan, 1984) suggèrent un alignement des activités de développement de carrière sur les stratégies organisationnelles déjà poursuivies par l'organisation. Par contre, les activités de carrière ne sont pas le remède à tout ; certains défis ne sont pas facilement surmontables.

2.4 La situation actuelle du marché des carrières

2.4.1 La gestion individuelle de la carrière

L'offre de carrières diminue

La situation du marché des carrières a évolué depuis quelques années. L'avènement de certains phénomènes ont transformé la réalité de la carrière. Ainsi, l'externalisation, le *benchmarking* et la décentralisation des responsabilités ont fragilisé les entreprises face aux forces du marché et face à l'emploi. De plus, la restructuration des entreprises au niveau des frontières externes, mais aussi au niveau des systèmes internes a contribué au développement d'un sentiment d'insécurité face à l'emploi et à la rupture de certains projets de carrière. Ou encore, la volatilité des marchés commerciaux qui nécessitent de constants réajustements et qui génère un renouvellement des compétences spécifiques dépassant souvent les capacités de formations à l'interne, d'où le recours fréquent au recrutement externe, pratique qui caractérise le plus la nature des nouvelles relations employés/employeurs. Effectivement, il existe aujourd'hui des fournisseurs pour toutes les fonctions susceptibles d'être sous-traitées, ce qui ne réduit pas nécessairement le nombre de bons emplois, mais réduit la stabilité des emplois actuels et donc l'offre de carrières au sein d'une organisation.

Les individus à haut potentiel ne sont pas épargnés par l'ensemble de ces changements. Étant traditionnellement inscrits dans une progression de carrière rapide et verticale, ces individus sont maintenant confrontés à la redéfinition de leur cheminement, en raison de l'aplatissement de la hiérarchie de plus en plus fréquente dans les organisations depuis les années 1990. Les échelons étant moins nombreux, leur raison d'être en est d'autant plus menacée, et les organisations sont plus réticentes à transiger avec ce genre d'employés, car elles peuvent difficilement assurer une progression verticale rapide de leur carrière. De plus, l'existence même des programmes de développement de carrière destinés aux individus à haut potentiel semble être remise

en cause étant donné l'absence de profil de carrière stable et prévisible et étant donné la tendance à la gestion individuelle des carrières par l'employé ; les individus à haut potentiel ont été habitués à évoluer dans un environnement empreint d'une gestion organisationnelle de leurs intérêts (Baruch et Peiperl, 1997).

La demande de carrières se maintient

Cette nouvelle situation a complètement changé la nature des relations employeurs/employés. Les tendances dictent une plus grande indépendance pour l'employé et la présence de plus en plus marquée des forces du marché. Ainsi, la carrière, les conditions d'emploi et la gestion des ressources humaines ne sont plus dictées par les considérations internes, par exemple, par l'équité, mais plutôt par les lois du marché externe (Capelli, 2000). Les relations traditionnelles caractérisées par des investissements à long terme, par des promotions internes et par des carrières à vie laissent maintenant place à de nouveaux gagnants et à de nouveaux perdants soumis aux forces du marché (Capelli, 2000). Le marché est devenu l'arbitre en matière de salaires ; si le marché est calme, les employeurs auront une grande latitude face à la masse salariale tandis que s'il se resserre, ce seront les employés qui bénéficieront du pouvoir. Aussi, les employés qui disposent de compétences flexibles et polyvalentes seront gagnants tandis que ceux qui n'ont pas de spécialité et qui sont limités par la mobilité auront plus de difficultés qu'auparavant à survivre.

Même si l'offre de carrières diminue et tend à se transformer en fonction des nouvelles conjonctures, il n'en demeure pas moins que les travailleurs désirent progresser professionnellement afin de réaliser leurs aspirations de carrière. Les déterminants de la demande de carrières étant toujours aussi présents, la demande de carrières se maintient, ce qui crée un écart de plus en plus important entre l'offre de carrières des entreprises et la demande de carrières des travailleurs.

Nécessité d'une prise en charge par l'individu de sa carrière

Avec tous ces changements, certains aspects ont tendance à disparaître ; notamment la sécurité d'emploi à long terme et les prévisions d'avancement interne et autres ont tendance à changer, par exemple la gestion du personnel, la gestion des salaires et de la formation, qui relèvent de plus en plus des marchés externes plutôt que des principes d'administration internes (Capelli, 2000). Callanan et Greenhaus (1998) affirment que les employés devront dorénavant changer la conception de la gestion de leur carrière ; ils devront être proactifs et contrôler eux-mêmes l'évolution de leur carrière en s'adonnant de plus en plus à des pratiques de développement de carrière individuelle leur permettant de développer leurs compétences et de s'adapter aux exigences nouvelles du marché du travail (flexibilité, polyvalence, etc.). Les enjeux de ces changements se font ressentir autant chez les employés que chez les employeurs. Effectivement, les employés qui souhaitent faire carrière doivent de plus en plus rechercher des opportunités dans différentes entreprises tandis que les employeurs font face au défi de gérer les employés comme une ressource soumise aux lois du marché, investissement qu'ils risquent de perdre plus rapidement. Kraut et Korman (1998) renchérissent sur ces propos en soutenant que les employés doivent maintenant se considérer comme des professionnels indépendants, responsables de la gestion de leur carrière, ce qui correspond au concept d'agent libre (Bamberger et Meshoulam, 2000).

Le nouveau rôle de l'organisation en matière de carrière

Cette nouvelle réalité ne veut cependant pas dire que l'organisation ne fait plus rien en matière de carrières. Au contraire, elle se doit de travailler au maintien de l'employabilité de ses employés dans une réalité à court terme où il leur faut attirer une main-d'œuvre souvent rare et de moins en moins fidélisée. Plus que la préparation d'une relève où le développement d'une relation à long terme (loyauté), le développement de carrière est devenu une sorte d'avantage social faisant partie de la rémunération globale qui permet d'attirer la main-d'œuvre rare et de conserver la main-d'œuvre clé même si, à long terme, il devient peu probable que les deux parties restent

en affaires très longtemps. En ce sens, le développement de carrière, s'il peut apparaître inutile à certains puisqu'il n'y a plus de carrière dans une seule organisation et le développement d'attachement à long terme redevient une nécessité pour conserver momentanément une main-d'œuvre rare et cruciale au succès de l'organisation. Ce faisant, l'organisation a peut-être moins tendance à penser qu'elle travaille à son propre succès (en préparant une relève à long terme par exemple), mais cela lui garantit néanmoins la disponibilité d'une main-d'œuvre qui exige de plus en plus comme prix de sa mobilisation (temporaire, selon Kraut et Korman, 1998) le maintien de son employabilité.

Pour certains auteurs (Baruch et Peiperl, 1997), il s'agit même là du nouveau contrat psychologique qui se base sur un échange rentable pour les deux parties à court terme, et non sur l'échange traditionnel sécurité/loyauté à long terme. Les lois du marché font en sorte que les entreprises doivent être de plus en plus flexibles, ce qui implique souvent qu'un certain nombre d'employés constitue le noyau organisationnel et que les autres sont dans une position périphérique (Baruch et Peiperl, 1997). Ainsi, à défaut de leur offrir une progression verticale continue, les individus à haut potentiel pourront faire partie du noyau central organisationnel. Ces mêmes auteurs mentionnent que face à ce nouvel environnement, il ne faut pas avoir peur de réinventer la roue, c'est-à-dire de construire de nouvelles formes de progression de carrière qui peuvent être tout aussi intéressantes que celles utilisées auparavant afin d'honorer les aptitudes et les compétences des individus à haut potentiel.

Donc, le développement de carrière – *préparation d'une relève* – serait en déclin tandis que le développement de carrière – *renforcement de l'employabilité* – serait le nouveau credo. Dans un cas comme dans l'autre, le développement de carrière est une pratique-clé pour une organisation s'appuyant sur une main-d'œuvre hautement qualifiée, ayant de forts besoins de réalisation, sans négliger l'impact majeur qu'il a sur la performance organisationnelle.

3. Le développement de carrière

3.1 Définition

Pour l'individu, le développement de carrière représente la progression et l'ensemble de ce qu'il pourra acquérir au cours de sa vie professionnelle. Selon Brown et Brooks (1984), le développement de carrière est un processus qui s'étend sur toute la vie d'un travailleur et au cours duquel la plupart des gens se préparent à choisir, choisissent, et en général continuent à faire des choix parmi les nombreuses occupations qui s'offrent à eux.

Cette possibilité de progresser et de faire des choix peut se réaliser dans le cadre d'un programme personnel de développement de carrière. Ce programme de développement de carrière est constitué de deux pôles, soit de la planification de carrière et de la gestion de carrière ou la réalisation de cette planification de carrière. La planification permet à l'individu d'élaborer un plan de développement (ce qu'il espère être le développement qu'il entend acquérir par le travail dans l'organisation et sur le marché du travail). Par ailleurs, la gestion de sa carrière permet le développement grâce aux expériences de travail, à la formation et aux mouvements de carrière dans ou hors de l'organisation. C'est en quelque sorte le développement réalisé que l'organisation a tout intérêt à influencer pour l'aligner sur ses propres besoins. Ainsi, un programme organisationnel de développement de carrière visera à mettre en place des activités pour s'assurer qu'il n'y aura pas de déséquilibre entre le développement réalisé et le développement souhaité par l'organisation.

3.2 Le programme de développement de carrière

3.2.1 Définition

Le programme organisationnel de développement de carrière aide les individus à s'épanouir et à vivre une progression au cours de leur carrière. Il leur permet d'acquérir plus de savoir-faire, plus de savoir et plus de savoir-être, soit par l'action (en pratiquant), soit par la formation traditionnelle, qui rendent possible le développement

de carrière. Les auteurs Gutteridge, Leibowitz et Shore (1993) définissent à leur tour le développement de carrière comme étant un ensemble de pratiques destinées à concilier les objectifs individuels de carrière des employés avec les besoins de l'organisation. D'autres auteurs, Leibowitz, Farren et Kaye (1986), définissent le programme de développement de carrière comme étant un effort organisé, planifié et formel qui vise à atteindre un équilibre entre les besoins de carrière des individus et les besoins de main-d'œuvre de l'organisation (soit l'offre de carrières). Le programme a deux composantes : 1) l'aide pour la planification de la carrière et 2) l'aide à la réalisation des plans de carrière.

3.2.2 L'aide à la planification de carrière

L'aide à la planification de carrière représente toutes les actions organisationnelles qui visent à aider l'employé à élaborer un plan de carrière ou un plan de développement. Ces actions sont généralement entreprises conjointement par la direction et par l'employé.

3.2.3 L'aide à la réalisation des plans de carrière

L'organisation contribue au développement de carrière de ses employés par le biais de la gestion des carrières. Pour l'organisation, la gestion des carrières permet de poser des actions concrètes concernant la réalisation des plans de carrière. En plus de tenter de répondre aux différents plans de carrière des employés, ces actions permettent de contrôler et de prévoir plus facilement de futurs besoins organisationnels, par exemple, certains mouvements de personnels ou encore de futurs besoins de formation en fonction du rythme de la réalisation de la carrière des employés.

3.3 Les avantages et inconvénients d'un programme de développement de carrière

3.3.1 Les avantages

Selon Walker et Gutteridge (1979), le programme de développement de carrière comporte plusieurs avantages, outre (1) le fait de motiver les employés dans un contexte de croissance limitée. En effet, (2) le programme de développement de carrière peut être

vu comme une réponse efficace à certains problèmes de ressources humaines, tels un haut taux de roulement, le plafonnement de certains employés, la restructuration des attentes de carrière face aux possibilités organisationnelles. De plus, (3) il permet de répondre au désir de la haute direction de préparer la relève et de promouvoir à l'interne plutôt qu'à l'externe. Le développement de carrière permet alors de mieux encadrer ce processus. Ensuite, (4) le programme de développement de carrière permet de favoriser le *commitment* envers l'organisation en plus de répondre aux exigences des employés. Les auteurs concluent en précisant que la majorité des organisations implantent des activités de développement de carrière, car cela assure le maintien d'un flux de main-d'œuvre qualifiée et talentueuse.

Leibowitz, Farren et Kaye (1986) ajoutent que les programmes de développement de carrière permettent aux organisations de renforcer la qualité et la rigueur de certaines pratiques de gestion des ressources humaines, par exemple, grâce à l'affichage de postes, au remboursements des frais de formation et-ou de scolarité, à l'orientation des nouveaux employés, etc. De plus, elles poursuivent en précisant que les activités de développement de carrière favorisent l'identification des aptitudes et des objectifs de carrière des employés, ce qui facilite la préparation de la relève et les futurs plans de succession. Elles comportent aussi l'avantage d'impliquer les employés des différents départements de l'entreprise, par exemple lors des discussions de carrière et des ateliers de carrière, ce qui permet de tisser des réseaux informels. Les auteurs terminent en précisant que le développement de carrière permet de changer les mentalités traditionnelles face à la gestion des ressources humaines, car il apporte une vision plus ouverte face à l'importance de la main-d'œuvre et au bien-être des employés.

3.3.2 Les inconvénients

Certains obstacles peuvent freiner les programmes de développement de carrière dans une organisation. En effet, tel que le citent Gutteridge, Leibowitz et Shore (1993), ces obstacles peuvent être d'ordre individuel ou organisationnel.

3.3.2 a) Les cadres

La théorie permet d'énumérer certains désavantages concernant l'implantation d'un programme de développement de carrière. Ainsi, ce type de programme implique, entre autres, un investissement en temps surtout pour les cadres, étant donné leur implication dans un tel programme et un investissement en argent pour l'organisation. Certains supérieurs ne sont pas prêts à s'acquitter des nouvelles tâches qui découlent du développement de carrière. Étant donné que le rôle du supérieur hiérarchique est élargi dans le processus de développement de carrière, la formation s'avère importante. À ce sujet, Walter Storey (1976) précise que le rôle des supérieurs « *is helping people with career planning by developing a climate that encourages committed, productive, effective people.* »

3.3.2 b) Les coûts

Les organisations prêtes à investir devront être patientes quant à l'apparition de résultats, car ces derniers sont généralement perceptibles à moyen ou à long terme et peuvent comporter un certain élément de risque. En effet, la gestion individuelle en matière de développement de carrière profite en grande partie à l'employé, l'employeur ne bénéficiant pas toujours d'un retour sur ses investissements et risquant même de perdre certains employés à l'un de ses concurrents.

De plus, des coûts supplémentaires devront être assumés par l'organisation, par exemple l'embauche de spécialistes en *counseling* de carrière, de nouveaux outils de travail (tests, brochures sur la carrière, etc.), la préparation d'ateliers de carrières, la formation des gestionnaires, un centre des carrières dans l'entreprise, etc.

3.3.2 c) Le nouveau rôle des professionnels des ressources humaines

Selon Leibowitz, Farren et Kaye (1986), la présence de programmes de développement de carrière implique un changement dans le travail des professionnels des ressources humaines, en ce sens qu'ils devront travailler avec les gestionnaires en plus de recevoir du feedback de ces derniers. Ainsi, les professionnels des ressources

humaines devront parfois adopter une vision qui intègre davantage les besoins des gestionnaires, en plus d'agir de plus en plus dans une optique de consultation.

D'autre part, Feldman précise que l'implantation d'un programme de développement de carrière peut augmenter le stress chez les gestionnaires comme chez les employés ; les gestionnaires doivent assumer plus de responsabilités en matière de développement de carrière et les employés doivent faire des efforts d'introspection quant à leurs aspirations de carrières, cet effort n'étant pas naturel ou nécessaire pour tous les employés. Étant donné que la gestion individuelle peut ne pas convenir à tous les employés, les entreprises devront joindre la gestion individuelle des carrières à un autre système de pratiques de développement de carrières de façon à rejoindre l'ensemble des employés (Kraut et Korman, 1998).

3.3.2 d) Les réactions des employés

Les obstacles individuels correspondent à l'attitude négative des employés. Certains peuvent percevoir que la carrière est la responsabilité exclusive de l'employé ou peuvent penser que les opportunités de carrière relèvent principalement de la chance ou d'être au bon endroit au bon moment. D'autres peuvent penser que le développement de carrière est une perte de temps, car nul ne peut prévoir l'ensemble des besoins futurs de l'entreprise. Finalement, certains employés peuvent réagir négativement au développement de carrière, car ils ne sont pas prêts à s'ajuster suite à la réalisation de tests ou de certaines évaluations de potentiel effectuées dans le cadre de la planification de la carrière.

3.4 Les résultats d'enquête sur la pratique du développement de carrière

En 1990-1991, Gutteridge, Leibowitz et Shore (1993) ont mené un sondage auprès de 1 096 entreprises américaines, afin de dresser un portrait de l'état des pratiques de développement de carrière aux États-Unis.

3.4.1 Fréquence de l'implantation et raisons invoquées

Selon leur étude, environ 70 % des entreprises américaines ont un programme de développement de carrière dans leur organisation tandis qu'environ 30 % ne s'en préoccupent pas. Les principales raisons invoquées pour justifier l'absence de développement de carrière au sein de leur organisation sont (1) le support insuffisant de la haute direction envers le projet, (2) le manque de ressources financières et (3) le manque d'intérêt des employés et des gestionnaires et-ou d'expertise.

Parallèlement à cela, les trois principales raisons invoquées pour expliquer l'implantation d'activités de développement de carrière sont (1) le désir de vouloir développer et promouvoir les employés à l'interne, (2) le manque de personnel qualifié et (3) la volonté et le *commitment* de la haute direction.

3.4.2 Les groupes cibles concernés par le développement de carrière

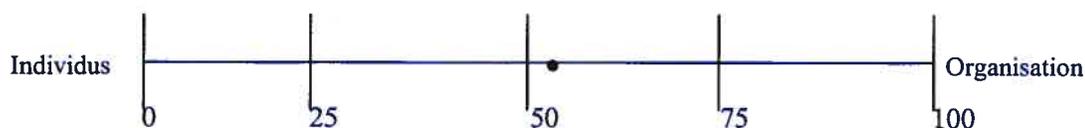
Le développement de carrière semble plus spécifique à certains groupes cibles. Ainsi, 59 % des programmes visent les gestionnaires tandis que 36 % des programmes visent les employés à taux horaire. L'étude démontre également que les activités de développement de carrière concernent les *fast tracks* et les employés à haut potentiel dans 75 % des cas, les futurs gestionnaires dans 56 % des cas, les employés en plafonnement de carrière dans 29 % des cas et les préretraités dans 18 % des cas. Comme le démontrent les résultats, un large éventail d'employés semblent concernés.

3.4.3 L'implication des employés et de l'organisation

Le développement de carrière est un processus impliquant les individus et l'organisation. En effet, l'étude de Gutteridge, Leibowitz et Shore (1993) illustre, tel que présenté au tableau #6, un niveau d'implication face au développement de carrière légèrement plus fort du côté de l'organisation que du côté des individus. Cela veut donc dire que l'organisation s'implique légèrement plus que les employés dans le développement de carrière.

Tableau 7 - Implication/responsabilité face au développement de carrière

Tiré de Gutteridge, Leibowitz et Shore, (1993)



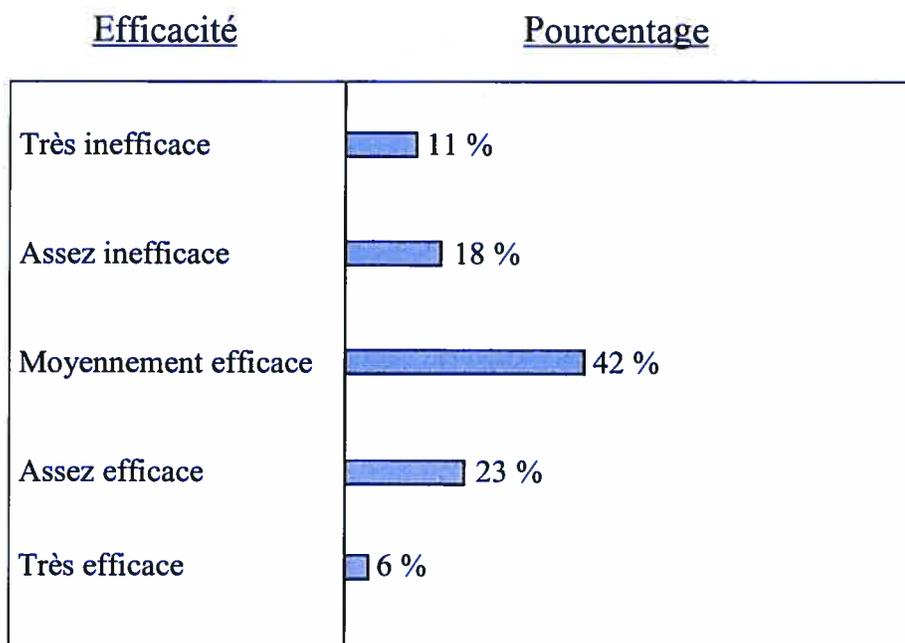
Dans le même ordre d'idée, les auteurs se sont intéressés à la responsabilité du développement de carrière à l'intérieur des organisations. Il semblerait que, dans 51 % des cas, la responsabilité est à l'individu, dans 25 % des cas aux supérieurs hiérarchiques et dans 24 % des cas la responsabilité revient à l'organisation. Globalement, ces réponses permettent de croire que la responsabilité première du développement de carrière revient à l'individu et que le développement de carrière doit répondre principalement aux besoins de l'organisation, tout en reconnaissant les besoins individuels des employés.

3.4.4 L'efficacité perçue des programmes de développement de carrière

De plus, la majorité des entreprises perçoit l'efficacité de leur programme de développement de carrière comme étant moyenne. En effet, 6 % des entreprises perçoivent leur programme de développement de carrière comme étant très efficace, 23 % comme étant assez efficace, 42 % comme étant moyennement efficace, 18 % comme étant assez inefficace et 11 % comme étant très inefficace. Voir le tableau 8.

Tableau 8 - Perception de l'efficacité des programmes de développement des carrières

Tiré de Gutteridge, Leibowitz et Shore (1993)



Les organisations impliquées dans l'étude de Gutteridge, Leibowitz et Shore (1993) s'entendent pour dire que le programme de développement de carrière a eu des impacts importants sur leur organisation. Ils prétendent que le programme de développement de carrière a (1) favorisé la rétention de personnel, (2) favorisé le moral des employés, (3) favorisé l'*empowerment* des employés, (4) favorisé le *commitment* des employés envers l'organisation, (5) amélioré la planification et la sélection des ressources humaines et (6) représente un avantage stratégique pour leur organisation.

4. Les activités de développement de carrière

Il existe plusieurs activités de développement de carrière. En fait, il existe une certaine confusion autour du nombre exact d'activités de carrière, étant donné que les auteurs n'ont pas encore atteint un consensus à propos des définitions du développement et des programmes de développement de carrière (Brooks, 1984). Les activités de développement de carrière prennent leur place dans la gestion des ressources humaines.

Ainsi, étant donné qu'elles existent pour réconcilier les besoins organisationnels avec les besoins individuels, les activités de développement de carrière ont généralement un impact positif sur les problèmes engendrés par les défis de carrière. L'étude empirique de Granrose et Portwood (1987) démontre que les employés sont intéressés à poursuivre leur carrière avec leur employeur actuel dans la mesure où ils perçoivent qu'il existe une congruence entre leurs aspirations de carrière et les opportunités offertes par leur employeur. De plus, ils mentionnent qu'il existe souvent un chevauchement naturel entre les besoins des employés et ceux de l'organisation. Le rôle des activités de développement de carrière est donc d'exploiter ce chevauchement d'intérêt et de contribuer à l'accroître.

Comme nous l'avons vu précédemment, il peut y avoir un déséquilibre entre les besoins individuels et les besoins organisationnels. Le but d'un programme de développement de carrière est donc de s'assurer que, par des activités appropriées, on puisse simultanément viser la satisfaction des besoins individuels de carrière (développement professionnel, promotions, réalisations, etc.) et la satisfaction des besoins en ressources humaines de l'organisation (postes comblés, compétences acquises, comportements développés, etc.), présents dans la planification des ressources humaines.

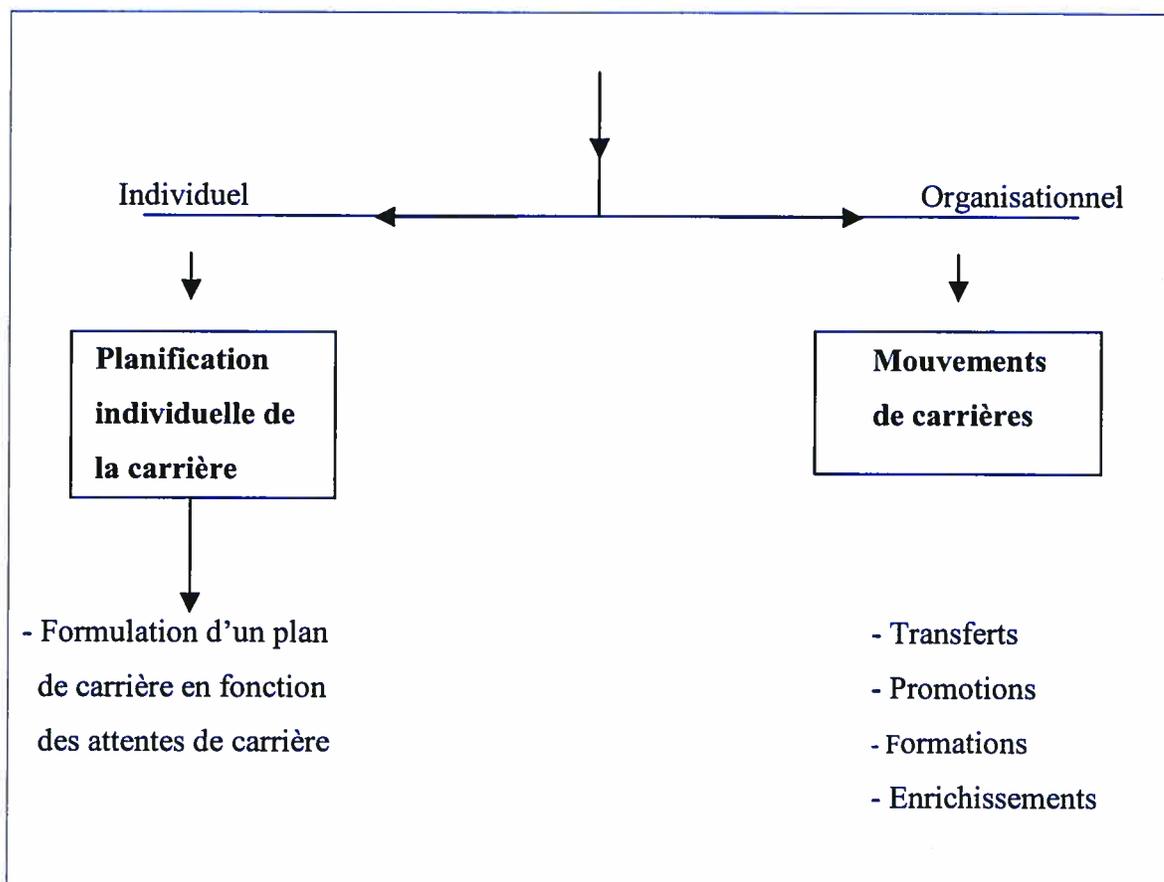
Le système de développement de carrière est donc avant tout un programme qui influence d'autres systèmes (planification individuelle des carrières et gestion organisationnelle des carrières). C'est donc un système qui vise à ne faire que des gagnants puisqu'il tend à satisfaire à la fois les besoins de l'organisation et les besoins de l'individu. Voir le tableau 9.

Tableau 9 - Programme de développement de carrière

Programme de développement de carrière

(aide pour la planification de la carrière
versus aide pour la réalisation de la carrière)

Articulation des attentes de carrières individuelles avec les besoins organisationnels



Ce graphique démontre bien l'interaction entre les trois composantes. La planification de carrière représente le développement de carrière souhaité, tandis que la gestion des carrières illustre le développement de carrière réalisé. Tel qu'illustré, le programme de développement de carrière vise à concilier les deux pôles et comprend deux dimensions, soit 1) l'aide à la planification individuelle de carrière et 2) l'alignement de la formation et de mouvements de carrière pour permettre la réalisation du plan de développement (ou plan de carrière).

4.1 Les typologies

Divers auteurs se sont intéressés aux activités de développement de carrière : il existe donc différentes typologies à l'égard des activités de développement de carrière. Je présenterai deux typologies, soit celle de Wils et Guérin (1990) et celle de Gutteridge (1986).

4.1.1 La typologie de Wils et Guérin (1990)

Selon Wils et Guérin (1990), il serait possible de répertorier 19 activités de développement de carrière. Cette diversité peut être réduite en classant ces activités selon l'attitude de l'employeur et la finalité des activités, soit (1) celles qui découlent d'une attitude d'autorité de la part de l'employeur, (2) celles qui découlent d'une attitude de réconciliation de la part de l'employeur et (3) celles qui découlent d'une attitude d'aide aux employés de la part de l'employeur. Pour sa part, la finalité des activités permet de distinguer (1) les activités ayant une perspective prévisionnelle et (2) les activités ayant une perspective opérationnelle (Wils et Guérin, 1990). Voir le tableau 10.

Tableau 10 - Typologie des activités de carrière

Tiré de Wils et Guérin, (1990)

Attitude de l'employeur en matière de carrière	Finalité de l'activité	
	Prévisionnelle - facilite l'élaboration d'un plan de carrière	Opérationnelle - facilite la réalisation d'un plan de carrière
Attitude d'aide	(1) <ul style="list-style-type: none"> • Information sur le potentiel • Ateliers de carrière • Cahiers de carrière • <i>Counseling</i> de carrière 	(4) <ul style="list-style-type: none"> • Information sur les individus • Conseils sur les problèmes de carrière • Communication • Guide d'auto-évaluation • Ateliers de discussion
Attitude de réconciliation	(2) <ul style="list-style-type: none"> • Plans de carrière • Entrevues de carrière 	(5) <ul style="list-style-type: none"> • Affichage de poste • Appariement d'emploi
Attitude d'autorité	(3) <ul style="list-style-type: none"> • Prévisions des besoins d'emploi • Plans de relève • Gestion des hauts potentiels • Évaluation du potentiel par les superviseurs 	(6) <ul style="list-style-type: none"> • Politique de promotion interne • Règlement de mobilité • Conception des filières d'emploi • Formation des gestionnaires en matière de carrière

4.1.2 La typologie de Gutteridge (1986)

Tel que mentionné, Gutteridge (1986) a aussi élaboré une typologie concernant les activités de développement de carrière. Cette typologie est basée sur cinq composantes, soit (1) les outils d'auto-évaluation, (2) le *counseling* individuel, (3) l'appariement des postes, (4) l'évaluation du potentiel et (5) les programmes de développement. Certaines de ces activités sont orientées vers l'individu, certaines vers l'organisation et d'autres vers l'intégration des deux. Voir le tableau 11.

Tableau 11 - Typologie des activités de développement de carrière

Tiré de Gutteridge, (1986)

<p>1. Outils d'auto-évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> • ateliers de planification de carrière • cahiers de carrière 	<p>4. <i>Counseling</i> de carrière</p> <ul style="list-style-type: none"> • discussions de carrière - employés, ressources humaines/supérieurs - spécialistes de l'externe/interne
<p>2. Évaluation du potentiel</p> <ul style="list-style-type: none"> • prévisions d'emploi • centres de tests 	<p>5. Appariement d'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> • affichage de postes • évaluation des compétences • plans de relève/plans de succession
<p>3. Information sur les carrières</p> <ul style="list-style-type: none"> • documentation diverse sur les carrières • centre de carrière 	<p>6. Programme de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> • formations/séminaires/<i>mentoring</i> • remboursement des frais de scolarité

4.2 Les activités de développement de carrière

4.2.1 Les outils d'auto-évaluation

Les outils d'auto-évaluation permettent aux employés d'avoir une vision claire et systématique de leurs préférences de carrière à l'intérieur de l'organisation afin de les

aider à mieux se connaître et à structurer leur propre plan de carrière. Effectivement, les ateliers de carrières et les cahiers de travail permettent aux employés d'approfondir leurs propres intérêts en termes de cheminement de carrière. Selon le sondage de Gutteridge et Otte (1983), les activités de carrière et les cahiers de travail sont parmi les premières activités de développement de carrière implantées par les organisations, car elles illustrent ouvertement l'engagement de l'organisation envers le développement de carrière de ses employés. C'est une étape préalable à l'élaboration du plan de carrière qui favorise le choix de la carrière.

Les **ateliers de carrière** permettent aux participants de prendre conscience de leur potentiel et de se préparer à la conception d'une stratégie individuelle de carrière. Les ateliers de carrière (Bardsley, 1987 ; Hébert, 1990 ; Otte et Hutcheson, 1992) sont des sessions au cours desquelles les employés peuvent découvrir leurs habiletés, leurs sources de satisfaction, leurs valeurs au travail, afin de mieux identifier leurs aspirations professionnelles. Ainsi, sous forme d'interactions et de discussions en groupe, les participants sont invités à partager leurs forces, leurs faiblesses, leurs valeurs et leurs objectifs de carrière, afin d'en tirer les principales conclusions.

Les ateliers de carrière diffèrent d'une organisation à l'autre dépendamment de la culture, des valeurs organisationnelles et des besoins présents dans chaque entreprise (Otte et Hutcheson, 1991). Toutefois, les caractéristiques principales des ateliers de carrière se résument ainsi : la période est de deux à trois jours, l'atelier s'effectue sur les heures de travail, l'atelier regroupe entre dix et vingt participants sur une base volontaire. L'atelier est dirigé par un spécialiste et mène au développement d'un plan/document de carrière pour chaque employé participant (Otte et Hutcheson, 1992). Les ateliers de carrière sont aussi un moment privilégié pour distribuer de l'information sur les carrières (filieres, besoins, etc.). (Voir 4.2.2.)

Pour leur part, les **cahiers de carrière** poursuivent sensiblement les mêmes objectifs que les ateliers de carrières mais dans une perspective plus individuelle, c'est-à-dire que la réflexion se fait de façon autonome plutôt qu'en groupe. De plus en plus,

ces exercices sont informatisés et permettent aux employés d'utiliser certains logiciels sur les lieux de travail.

4.2.2 L'information sur les carrières

Certaines organisations distribuent de l'information et proposent différentes activités relativement aux emplois offerts par l'organisation (auto-évaluations, livrets informatifs, vidéos, livres de références, brochures, manuels, formations, etc.). Certains auteurs (Moir, 1981 ; Hubbard, Hawke, 1987 ; Otte et Hutcheson, 1992) s'entendent pour dire que de tels outils sont souvent rassemblés dans un **centre de carrière** et qu'en plus de ce matériel, ce centre peut souvent offrir de l'information sur les programmes de formation, le marché du travail, la recherche d'emploi, les activités et les programmes offerts par l'organisation. Ce centre de carrière assiste donc les employés dans la définition de leur plan de carrière à l'intérieur de l'organisation. L'information sur les carrières permet aux individus de s'orienter par rapport à l'information reçue, par exemple, par rapport aux emplois en croissance, aux emplois en demande, aux marchés du travail, aux nouvelles exigences.

L'affichage des postes est un autre outil de communication efficace pour transmettre de l'information sur les possibilités de carrière, car il précise les aptitudes et l'expérience de travail nécessaires pour être un candidat potentiel face au poste à combler. De plus, l'affichage engendre des discussions entre les employés intéressés par les postes disponibles et leurs supérieurs. Cette pratique traditionnelle permet aux décideurs de cerner les individus qui sont intéressés par les mouvements de carrières offerts par l'organisation. Toutefois, comme le précise Hall (1988), pour être qualifié au développement de carrière, il faut que le mouvement corresponde au plan de développement préalablement établi ou qu'il corresponde tout au moins au projet personnel de l'employé.

De plus, certains regroupements d'emplois permettent d'identifier des possibilités de carrières. Il s'agit de l'identification des familles d'emplois, des réseaux d'emplois, des échelles de carrière, des filières professionnelles et des filières d'emplois.

Ainsi, l'**identification de familles d'emplois** favorise la mobilité latérale et le passage d'une filière à une autre. En fait, tel que le définit Jardillier (1982), les familles d'emplois sont un regroupement d'emplois appartenant à des filières d'emplois différentes mais ayant des exigences du même type. D'autres auteurs (Burack, Mathys, 1980 ; Guérin, Charrette, 1983) ajoutent que cette pratique est un complément obligatoire de la politique ouverte de promotion interne car elle permet de raccorder toutes les filières d'emplois en des réseaux d'emplois qui multiplient les possibilités de cheminement à l'intérieur de l'organisation.

Dans certaines organisations, les **échelles de carrière** sont utilisées pour identifier les mouvements possibles de carrière d'un employé à travers une même organisation. Ces échelles permettent d'estimer les diverses progressions des carrières et sont généralement réservées aux professionnels, aux gestionnaires et aux employés techniques.

La **filière professionnelle** permet aussi de favoriser le développement et la progression des carrières sans pour autant rendre nécessaires les mouvements en emploi (Shepard, 1988 ; Allen, Katz, 1988). En effet, par le biais d'une suite progressive de nominations accordées selon le niveau de compétence et la contribution aux objectifs organisationnels, les employés peuvent alors acquérir des niveaux supérieurs de responsabilité, de statut et d'autonomie (Raelin, 1987 ; Moravec, McKee, 1990). Les filières sont généralement appropriées pour une main-d'œuvre professionnelle (chercheurs, ingénieurs, professeurs, etc.), mais elles peuvent aussi être efficaces pour des emplois de production, où l'on reconnaît les différents stades d'apprenti, de compagnon et d'expert (selon le modèle de Dalton et al, 1977).

Finalement, la **filière d'emploi** témoigne de l'aide à la réalisation du plan de carrière des employés par les organisations. Cette pratique consiste à revoir le contenu d'un emploi afin de l'insérer dans une séquence d'emplois présentant des défis et des responsabilités croissants (Burack, Mathys, 1980). Les contenus d'emplois sont

variables en fonction d'une logique qui facilite la progression et le développement de carrière et non en fonction du titulaire de l'emploi. Tout comme la filière professionnelle, cette pratique favorise le développement des employés et comme l'ajoute Heyer (1970), elle s'avère très efficace dans un contexte de pénurie d'employés qualifiés ou encore dans un contexte de formation lente (Bailyn, 1980).

4.2.3 Les entretiens de carrière

Le *counseling de carrière* ou entretien de carrière implique un entretien entre un employé et un représentant de l'organisation (supérieur hiérarchique et/ou conseiller en carrière) à propos des différentes possibilités de carrière à l'intérieur de l'organisation. Ces entretiens peuvent revêtir plusieurs formes. Par exemple, ces entretiens peuvent être une discussion très informelle à propos d'une éventuelle promotion pour un employé ou encore une discussion formelle et très encadrée entre un employé et son supérieur, au cours de laquelle on élabore des plans, on discute des problèmes de carrière, on discute du réalisme des attentes et des aspirations individuelles de l'individu par rapport aux besoins organisationnels de l'entreprise. Ou encore, le *counseling de carrière* peut s'effectuer entre un employé et un spécialiste sur une base fixe, par exemple, une rencontre d'une heure s'échelonnant sur plusieurs mois. L'atelier de carrière permet aussi d'aider l'employé à bâtir un projet personnel, c'est-à-dire sa stratégie individuelle de carrière (objectif à long terme, moyens pour y parvenir, prise en compte des contraintes) (Wils et Guérin, 1990).

Ainsi, le *counseling de carrière* peut impliquer plusieurs personnes-ressources. Les personnes-ressources les plus souvent impliquées dans ce processus sont les conseillers de carrière du département des ressources humaines. Il n'est pas rare, cependant, que certains spécialistes soient formés à l'interne pour s'acquitter de cette tâche. Des compagnies telles Coca-Cola et Disneyland utilisent leurs propres spécialistes, étant donné que le but de cet exercice est de répondre autant aux besoins de l'organisation qu'à ceux des individus. L'utilisation de spécialistes externes est donc moins fréquente, car ces derniers peuvent ne pas connaître l'ensemble des besoins de l'organisation. Les spécialistes externes sont utilisés lorsqu'une entreprise désire

simplement offrir une assistance à ses employés en matière de conception des plans individuels de carrière.

Le *counseling* de carrière est controversé en ce qui concerne le rôle des supérieurs hiérarchiques. Dans la plupart des organisations, le supérieur immédiat est rapidement impliqué dans le processus de développement de carrière. Comme l'ont mentionné Walker et Gutteridge (1979), le développement de carrière implique plus de responsabilités pour les supérieurs, qui ne sont pas tous prêts à assumer ce surplus. Les supérieurs doivent, entre autres, prévoir du temps pour discuter du cheminement de carrière de leurs employés, ils doivent être au courant des différentes possibilités d'emplois à l'interne et des qualifications exigées, ils doivent ajouter un volet supplémentaire dans les rencontres d'évaluations des employés. Il est donc important de clarifier le rôle de chacun et d'encadrer ce processus rigoureusement, par exemple, en insérant ces nouvelles responsabilités dans les évaluations de rendement. De plus, comme le mentionnent Leibowitz Farren et Kaye (1986), même si l'organisation ne s'attend pas à ce que les supérieurs soient des experts en développement de carrière, ils doivent tout de même fournir un support considérable à leurs employés et les encourager à se responsabiliser face à leur carrière, leur fournir un feedback sérieux et constructif, en plus d'assurer le lien entre les besoins des employés et les ressources de l'organisation. Ainsi, le rôle des supérieurs n'est pas un rôle d'évaluateur ; il s'agit plutôt d'un rôle de conseiller qui est difficile à assumer par ces derniers.

4.2.4 L'évaluation du potentiel

L'évaluation du potentiel est une autre activité de développement de carrière. L'information sur le potentiel peut être utilisée de deux façons : pour des fins d'aide aux employés (permettre de mieux se connaître) et pour des fins administratives (besoins de formation, promotions futures). Les **centres d'évaluation** étaient auparavant centrés sur la capacité d'un individu à assumer des tâches de gestion à l'aide de tests et d'exercices effectués de façon individuelle et/ou en groupe sous la supervision de supérieurs. Par la suite, ces supérieurs avaient pour mandat de trancher et d'identifier les individus à promouvoir. Maintenant, ces mêmes supérieurs utilisent une perspective centrée

davantage sur le développement des individus, en ce sens qu'ils identifient les forces et les faiblesses des individus et identifient leurs besoins de formation. Les différents tests permettent d'identifier les individus ayant un potentiel de carrière exceptionnel et de leur fournir les outils/moyens nécessaires pour qu'ils se développent. Cette activité doit être menée avec soin, car il existe certains risques, par exemple, de mauvaises prévisions, un encadrement inadéquat ou encore une contre-productivité de la part de l'employé. L'identification de ces individus à fort potentiel est utile dans la construction des plans de succession et des tableaux de remplacement, car ces individus seront les candidats considérés pour les futures promotions.

4.2.5 L'appariement des postes

À partir du moment où les employés sont sensibilisés à leurs responsabilités face à la carrière et à partir du moment où les outils sont mis en place pour faciliter l'expression du plan de carrière, il est temps de les réaliser et de concilier les aspirations individuelles avec les possibilités organisationnelles. Ainsi, la cinquième catégorie d'activités de développement de carrière vise l'appariement des postes avec les plans établis. Ces activités devraient permettre d'identifier les employés qui doivent être considérés au moment d'un mouvement de personnel.

L'appariement prévisionnel permet la **planification de la relève**, c'est-à-dire identifier les besoins futurs et-ou les surplus de main-d'œuvre, identifier les prochaines promotions et dresser les cheminements de carrière de certains employés. On retrouve également les plans de relève qui permettent d'identifier les employés susceptibles de combler les postes cadres de l'organisation. Plus précisément, la planification de la relève (Carnazza, 1982 ; Gratton, Syrett, 1990 ; Mc Elwain, 1991) permet d'identifier les besoins clés de l'organisation et de préparer systématiquement les individus les plus aptes à les combler (Carnazza, 1982). Ce développement est réservé à une minorité, c'est-à-dire à une élite dont les besoins personnels s'identifient étroitement aux intérêts organisationnels. La base du processus de sélection se fonde donc sur les évaluations de rendement et sur l'évaluation du potentiel.

En général, l'appariement se base sur un **inventaire de compétences disponibles** et il peut faciliter le développement de carrière, car il permet l'appariement entre le système de dotation et les systèmes de planification de carrière et de planification de la relève (Nardoni, 1989 ; Rocco, 1991). Ce système augmente l'efficacité du processus de dotation interne, il favorise la participation active des employés, diffuse équitablement les informations (Nardoni, 1990) et permet aux mouvements d'être cohérents avec les plans. Ainsi, **l'inventaire des compétences** est un inventaire des compétences professionnelles de chaque employé. Plus précisément, cela regroupe de l'information à propos de l'éducation, de l'expérience antérieure de travail, des qualifications, des réalisations et, parfois, des objectifs de carrière de chacun. Cet éventail d'information permet à l'organisation d'identifier les points critiques et-ou les lacunes futures concernant les qualifications des employés, en plus d'identifier les individus qui, selon leur plan de carrière, sont prêts pour certains mouvements. L'enjeu de cette pratique est important puisque, comme le mentionnent Slavenski et Buckner (1988), la crédibilité du programme de développement de carrière dépend de l'efficacité de cette pratique et de la capacité des décideurs à les utiliser.

4.2.6 Les programmes de développement

Les programmes de développement et les mouvements de carrière visent à concrétiser les plans de développement carrière. Étant donné que le développement de carrière n'implique pas nécessairement la mobilité verticale, le développement de carrière peut se réaliser dans l'emploi actuel de l'employé. Il est donc possible de restructurer le poste qu'occupe actuellement un employé afin de lui fournir de nouveaux buts et de nouvelles tâches. Nous distinguons le développement par la formation ciblée (4.2.6a), par les mouvements de carrière (4.2.6b) et par l'enrichissement d'emploi (4.2.6c). La première correspond au développement *off the job*, les deux suivantes au développement *on the job*.

4.2.6.1 Les mouvements de carrière

Les mouvements de carrière regroupent plusieurs activités, soit les politiques de promotion interne, les rotations d'emploi (ou d'affectations temporaires), et la possibilité de faire carrière au niveau international.

La politique de **promotion interne** offre des postes vacants en priorité au personnel actuel de l'organisation (Werther et al, 1990). Ce type de politique est essentiel pour assurer la réalisation des plans de carrière individuels. Raelin (1985) ajoute que ces politiques peuvent avoir un caractère fermé ou ouvert, selon que les promotions s'effectuent à l'intérieur du champ de spécialisation ou d'une manière plus étendue.

Pour leur part, les **rotations d'emplois** sont souvent utilisées dans un contexte de faible croissance, car elles permettent aux employés de développer de nouvelles compétences et d'acquérir une polyvalence permettant d'augmenter par le fait même la flexibilité organisationnelle (Willis, Dubin, 1990). Ainsi, lorsque les promotions deviennent rares, les rotations d'emplois permettent de relancer des carrières ou encore de remobiliser des énergies (Hall, 1985 ; Bardwick, 1986).

Finalement, la carrière d'un employé peut être stimulée et enrichie par la possibilité de **travailler à l'international**. Ces employés pourront occuper le même poste, mais dans un autre pays, sur une longue période de temps (donc nouvelles cultures, nouvel environnement, nouveaux collègues) ou encore sur une plus courte durée leur permettant d'avoir un aperçu des différences au niveau de la gestion à travers les différents pays.

Le rôle des employés du département des ressources humaines est donc très important, car ces derniers assistent les décisions relatives à la carrière (affectations/promotions, etc.). En effet, dans les mouvements de personnel, ces employés sont responsables de faire concorder les plans de carrière des individus avec les mouvements

futurs de ces derniers, afin de respecter la progression établie préalablement dans les plans de carrière.

4.2.6.2 Les activités de formation ciblée

Les programmes de formation sont variés. Il n'est pas rare que certaines entreprises bâtissent des **programmes de formation maison**, afin de disposer d'outils bien adaptés à la réalité de leur entreprise. Aussi, il existe plusieurs programmes de formation qui visent à développer les aptitudes des individus dans l'immédiat, mais aussi dans une perspective prévisionnelle, c'est-à-dire en vue d'une promotion future. Ces programmes sont développés à l'interne et comportent l'avantage d'être conçu sur mesure, c'est-à-dire en fonction des besoins des employés, en fonction des besoins de l'organisation (postes à pourvoir dans le futur, besoins spécifiques des gestionnaires, imprévus) et en fonction des caractéristiques matérielles disponibles dans l'organisation.

La **formation par les supérieurs** s'avère être un bon moyen de formation pour les employés. En effet, les employés peuvent bénéficier de l'expertise et de l'expérience que leurs supérieurs hiérarchiques ont acquises dans l'organisation ou ailleurs au cours de leurs carrières. Dans le même ordre d'idées, le **mentorat** permet à des employés ayant une grande expérience au sein de l'entreprise de guider et de conseiller les nouveaux venus afin de les orienter dans leurs futures décisions, de les accompagner et de les supporter dans des moments professionnels plus difficiles.

Aussi, plusieurs entreprises disposent d'un programme de **remboursement des frais de scolarité**, qui donne la chance aux employés d'assister à des formations, à des cours ou à des séminaires à l'externe. Ce type de programme est de plus en plus répandu dans les entreprises.

4.2.6.3 L'enrichissement

L'enrichissement des tâches est également un outil qui peut être utilisé pour réaliser le développement de carrière. Tel que le mentionne Tanehill (1974), le terme enrichissement représente « *the process of analyzing job content to determine if jobs can*

be changed in such a way that individuals in those jobs will have more interesting, challenging tasks and greater responsibility; also more opportunities to experience achievement, recognition for that achievement, growth and development and advancement to better jobs. »

Pouvant être implanté pour d'autres raisons, l'enrichissement peut toutefois favoriser le développement de carrière et la réalisation des plans de carrière. L'enrichissement de carrière peut s'effectuer à plusieurs niveaux. Premièrement, une organisation peut élargir les responsabilités d'un individu de façon à les diversifier, afin de l'impliquer dans différentes tâches et dans de nouvelles fonctions. Toutefois, ces nouvelles responsabilités doivent représenter une forme d'apprentissage par rapport aux aptitudes à développer pour occuper les emplois ultérieurs prévus dans le plan de carrière.

Aussi, une organisation peut enrichir les tâches d'un employé en lui permettant de gérer des budgets plus importants. La gestion de budgets de grande envergure permet à l'employé d'être imputable de plus grandes responsabilités, ce qui le fait avancer dans son cheminement de carrière. Une organisation peut également octroyer de nouveaux rôles à certains employés, leur permettant de s'impliquer à différents niveaux. Par exemple, une organisation peut enrichir l'emploi d'un employé mature en lui accordant le rôle de mentor envers certains nouveaux employés. Cet enrichissement des rôles permettra à l'employé mature de transmettre ses connaissances, de partager son expérience, de guider et de conseiller un nouvel employé dans sa carrière, ce qui, pour l'employé senior, peut constituer un objectif majeur dans son plan de fin de carrière.

Ainsi, cette variété d'enrichissement au niveau des tâches témoigne de l'aide qu'une organisation peut offrir à ses employés dans la réalisation de leurs plans de carrière.

4.3 Résultats d'enquête

En se basant sur les différentes activités de développement de carrière de la typologie de Gutteridge (1986), il serait intéressant d'identifier les activités les plus utilisées dans la pratique. En premier lieu, on retrouve les programmes de développement (programmes de formations, séminaires, remboursement des frais de scolarité, enrichissement des tâches, mentoring) dans 56 % des cas, les systèmes d'appariement d'emplois (affichage des postes, planification de la relève) dans 53 % des cas. En troisième lieu, on retrouve le *counseling* individuel ou les discussions de carrière dans 46 % des cas, l'évaluation du potentiel dans 45 % des cas, les outils d'auto-évaluation dans 28 % des cas et, finalement, l'information sur les postes dans 24 % des cas. Certaines pratiques sont toutefois moins utilisées, et ce, malgré le fait qu'elles soient bien connues. Ainsi, les ateliers de carrière ne sont utilisés que dans 34 % des entreprises, tandis que les cahiers de travail sont utilisés dans 15 % des entreprises.

Toutefois, les auteurs soulèvent que le lien entre la fréquence d'utilisation et l'efficacité semble arbitraire. En effet, tel que le démontre le tableau #13, il arrive que certaines activités de développement de carrière peu utilisées soient perçues comme très efficaces (comme les centres de carrière utilisés dans 2 % des cas et qualifiés comme étant *très efficace* chez 100 % des répondants) et qu'à l'inverse, des activités utilisées fréquemment soient qualifiées de moyennement efficaces (comme le *counseling* individuel par les employés des RH, utilisé dans 67 % des cas et qualifié moyennement efficace par 46 % des répondants). Voir le tableau 12.

Tableau 12 - L'utilisation des activités de développement de carrière

Adapté de Gutteridge, Leibowitz et Shore (1993)

Activités de développement des carrières	Fréquence d'utilisation (%)	Perception de l'efficacité (%)				
		très inefficace			très efficace	
		1	2	3	4	5
Outils d'auto-évaluation						
ateliers de carrière	24	0	7	40	40	13
cahiers de travail	10	0	17	33	33	17
ateliers de préretraite	5	0	67	33	0	0
Counseling individuel						
employés RH	67	2	2	43	50	2
professionnels de l'interne	16	0	0	22	56	22
professionnels de l'externe	4	50	0	50	0	0
supérieurs	97	0	2	27	60	11
Appariement des postes						
affichage des postes	68	0	9	19	63	
inventaire des aptitudes	38	0	0	44	52	9
échelles de mobilité	34	0	0	37	47	4
centre de carrières	2	0	0	0	100	16
autres activités de communication	26	0	8	23	62	0
Évaluation du potentiel						8
centre de tests	23	0	8	46	38	
politiques de promotions	70	0	2	30	61	8
planification de la relève	69	0	7	24	58	7
tests psychologiques	26	0	7	14	64	11
						14
Programmes de développement						
rotation d'emplois	60	5	3	25	53	
rotation d'emplois	88	2	3	28	45	15
programmes maison de RH	97	0	5	40	46	22
séminaires/ateliers à l'externe	78	0	8	35	45	9
remboursement des frais de scolarité	30	0	6	39	44	12
formation par les supérieurs	13	0	0	63	25	11
programmes de double carrière	44	0	3	28	55	13

mentoring		14
-----------	--	----

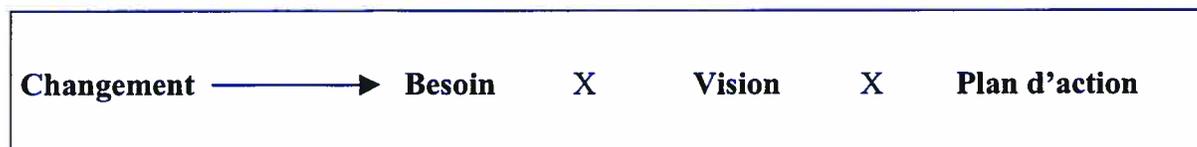
5. L'implantation d'un programme de développement de carrière

L'implantation d'un programme de développement de carrière implique l'introduction d'un changement au sein de l'entreprise. Étant donné que la résistance au changement est naturelle, Leibowitz, Farren et Kaye (1986) prétendent qu'il est difficile de faire accepter un changement dans la structure organisationnelle d'une entreprise. Afin de créer un changement, il est possible de se fier au modèle de Beckhard et Harris (1977). Ces auteurs précisent que trois éléments sont nécessaires à l'implantation d'un changement. Il doit absolument y avoir un besoin, un problème ou une opportunité de changement. Ensuite, une vision claire du futur doit prévaloir. Finalement, un plan d'action doit détailler les interventions nécessaires. Selon les auteurs, ces trois composantes sont nécessaires à la réussite du changement. De plus, ils affirment que l'impact du changement ne peut être plus grand que la combinaison du besoin, de la vision future et du plan d'action. La relation est illustrée au tableau 13.

Tableau 13 - Modèle pour l'implantation d'un changement

(Beckhard et Harris, 1977)

Tiré de Leibowitz, Farren et Kaye (1986)



5.1 Le modèle d'implantation de Gutteridge (1986)

5.1.1 Les étapes du modèle

Gutteridge (1986) a adapté un modèle de changement organisationnel classique au cas de l'implantation d'un programme de développement de carrière. En fait, ce modèle est composé de sept étapes et illustre le cheminement de l'implantation d'un programme de développement de carrière, de sa conception jusqu'à son évaluation. Voir le tableau 14.

Tableau 14 - Plan d'implantation d'un programme de développement de carrière de Gutteridge (1986)

Tiré de Gutteridge, 1986

Étape #1 : Identification du problème, du besoin et de l'opportunité

Étape #2 : Identification des indicateurs de succès

- employés (plans de carrières établis, discussions de carrières)
- gestionnaires (meilleure évaluation des employés, postes comblés rapidement)
- haute direction (diminution du taux de roulement, amélioration du moral des employés)
- ressources humaines (meilleure utilisation des programmes existants, évaluation positive du système des carrières)

Étape #3 : Évaluation des programmes, outils, techniques existant dans l'entreprise

Étape #4 : Conception du programme

Étape #5 : Développement de la stratégie d'implantation

- ressources nécessaires (financières, humaines)
- support nécessaire, obstacles possible
- amélioration du *commitment* organisationnel

- priorités temporelles
- stratégies de communication des succès
- stratégie d'évaluation

Étape #6 : Implantation et évaluation du projet pilote

Étape #7 : Implantation totale du programme et évaluation continue

Ainsi, la première étape est l'identification du problème, du besoin ou de l'opportunité qui servira de base à l'ensemble du processus d'implantation. Ensuite, il s'agit de transformer ce besoin en indicateurs de succès relatifs aux différents intervenants : les employés, les gestionnaires, la haute direction et le département des ressources humaines. Ces indicateurs de succès serviront non seulement à titre de balises tout au long de l'implantation du programme, mais aussi à titre de références à partir desquelles il sera possible d'évaluer le programme. Étant donné que l'implantation du programme de développement de carrière doit être un processus intégré, il est nécessaire d'évaluer les programmes, les outils et les techniques utilisés dans l'entreprise afin de pouvoir y greffer les éléments du programme de développement de carrière tout en respectant la réalité de l'entreprise. La quatrième étape du plan d'implantation concerne la conception du programme. Il s'agit ici de déterminer les interventions nécessaires afin d'atteindre les objectifs prévus et de vérifier leur faisabilité face aux structures déjà existantes au sein de l'entreprise en plus de déterminer le groupe cible auquel s'adresse le programme. Ensuite, la cinquième étape, la stratégie d'implantation, nécessite un inventaire des implications financières et humaines. En plus, il est important de déterminer le support requis et d'anticiper les obstacles, d'identifier des moyens favorisant le *commitment* organisationnel, de dresser les priorités des actions dans le temps, de déterminer un plan de communication et d'établir une stratégie d'évaluation. La sixième étape implique l'implantation du projet pilote et l'évaluation du programme qui doit s'effectuer en fonction de certains indicateurs permettant d'illustrer jusqu'à quel point le programme permet d'atteindre les

objectifs prévus, les réactions de participants, jusqu'à quel point le programme a engendré des changements concernant la performance et la rétention, etc. Finalement, à la dernière étape, l'implantation entière du programme s'effectue. L'évaluation doit se faire sur une base continue en permettant certains ajustements occasionnés par le flot des activités de l'entreprise.

Ce modèle de Gutteridge (1986) procure un cadre de référence conceptuel facilitant l'implantation d'un programme de développement de carrière. Toutefois, ce modèle ne correspond pas nécessairement à la réalité de toutes les organisations ; certaines étapes peuvent ne pas être réalisables dans certains contextes. Tel que le mentionne Gutteridge (1986), ce modèle permet de développer la crédibilité du programme de développement de carrière auprès de la haute direction et des autres participants, en plus de favoriser le *commitment* organisationnel.

5.1.2 Les facteurs favorisant le succès du programme de développement de carrière

Gutteridge (1986) fait neuf recommandations favorisant le succès d'un programme de développement de carrière.

- 1) Au départ, disposer d'une vision restreinte et construire le programme en réponse à un besoin spécifique. Par la suite, agrandir la portée du programme selon les priorités organisationnelles et temporelles.
- 2) Construire le programme de façon à ce qu'il s'insère dans les autres activités de gestion des ressources humaines déjà existantes (évaluation de la performance, planification des ressources humaines, formation et développement, etc.).
- 3) Obtenir le support de la haute direction.
- 4) Encourager les supérieurs hiérarchiques à s'approprier des activités reliées au programme de développement de carrière.

- 5) Établir des indicateurs de succès et communiquer les résultats obtenus.
- 6) Encourager l'implication bénévole dans le programme.
- 7) Équilibrer les interventions individuelles et organisationnelles.
- 8) Préparer les employés aux changements possibles suite à l'instauration du programme.
- 9) Faire preuve de patience et allouer du temps pour la résolution de problèmes en cours de route.

Gutteridge et al (1993) estiment que certains aspects du développement de carrière constituent des points tournants pour atteindre la réussite de l'implantation d'un programme de développement de carrière. Premièrement, il est primordial de fixer des lignes de conduite dès le début du processus. Ces balises serviront à orienter les étapes d'implantation et pour être efficaces, elles doivent respecter, entre autres, la culture organisationnelle et la stratégie d'entreprise. Finalement, il est important que le système soit flexible, afin qu'il s'adapte facilement aux impératifs des divers départements de l'entreprise.

5.2 Le modèle d'implantation de Leibowitz, Farren et Kaye (1986)

Ces auteurs ont, eux aussi, développé un plan d'implantation d'un programme de développement de carrière. Leur plan s'apparente au modèle de Gutteridge (1986) en ce sens qu'il respecte également les postulats de la stratégie du changement organisationnel de Beckhard et Harris (1977). Le plan comprend plusieurs étapes, soit l'évaluation des besoins, la création d'une vision et d'un plan, l'implantation du plan d'action et le maintien de la dynamique.

5.2.1 L'évaluation des besoins

Le premier pas dans l'implantation d'un programme de développement de carrière est l'évaluation des besoins. Cette étape est constituée de trois composantes, soit l'identification des besoins organisationnels et des groupes cibles, l'évaluation des pratiques de ressources humaines existantes et l'adaptation du processus à la culture existante.

L'identification des besoins et des groupes cibles consiste à clarifier les objectifs. Il s'agit d'identifier les besoins, le problème et les opportunités au niveau organisationnel. L'évaluation des besoins peut revêtir plusieurs formes allant d'une étude informatisée approfondie à une discussion informelle. À ce sujet, Leibowitz, Farren et Kaye (1986) précisent que l'étendue de l'évaluation des besoins doit conserver les mêmes proportions que celles de l'investissement final. Généralement, les différentes formes d'évaluation des besoins respectent les mêmes postulats. Il s'agit, tout d'abord, d'étudier les données existantes. Ces données (sondages de satisfaction, climat organisationnel, dossiers des employés, entrevues de départ, etc.) fournissent de bonnes pistes et sont de bons indicateurs des faiblesses et des forces de l'organisation. Par la suite, il est utile de poser des questions. Les employés du département des ressources humaines et les supérieurs sont d'excellentes sources d'information. Ces individus possèdent une bonne conception des besoins, des opportunités/problèmes organisationnels possibles et des groupes cibles concernés. Le but de cet exercice est de déterminer les problèmes prioritaires, en plus de vérifier s'ils sont assez importants pour justifier un investissement. Par la suite, les problèmes identifiés seront étudiés avec plus de précision. Plusieurs méthodes sont efficaces pour l'évaluation des besoins, entre autres, les questionnaires, les entrevues individuelles, les entrevues de groupe, les sondages, etc. Selon Steadham (1980), le meilleur outil est la combinaison de plusieurs méthodes, étant donné que plusieurs aspects doivent être examinés. Finalement, la dernière étape consiste à sélectionner quelques problèmes prioritaires sur lesquels il faudra s'attarder en tenant compte des particularités des groupes cibles concernés par chaque problème. Cette première composante est cruciale dans le processus d'implantation d'un programme de développement de carrière. L'évaluation des besoins

engendre des attentes auprès des employés impliqués ; il est donc important d'entreprendre des actions concrètes suite à la collecte de données, afin d'assurer la crédibilité du processus.

La deuxième composante est l'évaluation des pratiques de ressources humaines existantes au sein de l'entreprise. Le programme de développement de carrière doit interagir avec les pratiques de ressources humaines de l'entreprise, c'est-à-dire avec les politiques, les procédures, les systèmes formels, etc. L'identification des structures existantes permettra de déterminer les structures les plus fortes à partir desquelles il sera possible de greffer le programme de développement de carrière, en plus de favoriser une synergie.

La troisième composante de l'évaluation des besoins concerne l'adaptation du programme de développement de carrière à la culture organisationnelle de l'entreprise. Ainsi, il s'agit d'identifier les composantes clés de la culture, afin de les inclure dans le programme de développement de carrière. À ce sujet, quatre sources permettent d'identifier les composantes d'une culture organisationnelle. Il s'agit des employés, des documents écrits, des structures de ressources humaines et des systèmes informels. Les auteurs ajoutent que l'identification des composantes de la culture organisationnelle peut déterminer le succès d'un programme de développement de carrière, car les programmes de développement de carrière respectent et intègrent ces composantes culturelles.

5.2.2 La création d'une vision et d'un plan

La deuxième étape du processus correspond à la création de la vision et du plan. Cette étape comprend quatre composantes, soit la recherche de la théorie, le choix des interventions des employés, l'implication des supérieurs et la construction du programme à partir des structures de ressources humaines existantes. La vision permet de déterminer les nouvelles directions. Elle permet également de dresser une image de ce à quoi ressembleront les employés, les gestionnaires et l'organisation dans les années futures, en fonction des besoins préalablement identifiés. La création de la vision

implique aussi la formalisation d'un plan dans lequel seront précisées les différentes stratégies et les différentes interventions nécessaires pour atteindre les objectifs prévus.

Le développement de carrière se fonde sur plusieurs fondements théoriques qu'on ne peut ignorer. L'apport théorique permet de donner une direction à partir de laquelle il sera possible de mesurer les résultats. Ainsi, les auteurs recommandent de baser le programme de développement de carrière sur une ou plusieurs théories dont les fondements correspondent aux objectifs poursuivis par l'organisation, aux problèmes identifiés et aux groupes cibles concernés. Par exemple, une organisation peut utiliser les bases de la théorie du développement de l'adulte ou encore la théorie des organisations. L'important est de bien connaître la population avec laquelle on transige.

Étant donné que chaque individu diffère au niveau des styles d'apprentissages et de la vitesse de développement, il est important de faire correspondre les diverses interventions aux bons types d'individus (Leibowitz, Farren et Kaye, 1986). Les employés doivent donc se questionner par rapport à leur personnalité, à leurs objectifs de carrière, à leur potentiel, afin d'établir des objectifs de carrière. Tel que présenté précédemment, il existe différentes catégories d'activités de développement de carrière qui poursuivent toutes des objectifs différents. Ainsi, un employé s'engagera dans les activités qui favoriseront la réalisation de ses objectifs de carrière.

La troisième composante concerne l'implication des supérieurs dans le développement de carrière. Les supérieurs hiérarchiques ont un rôle important dans la réalisation du développement de carrière des employés. En fait, les programmes de développement de carrière élargissent les responsabilités de ces derniers. Toutefois, malgré les avantages qu'occasionne le développement de carrière, certains supérieurs hiérarchiques sont réticents face à ces nouvelles responsabilités. Il est donc important de les supporter dans leurs nouveaux rôles.

Finalement, les auteurs recommandent de bâtir le programme de développement de carrière à partir des structures existantes de ressources humaines au sein de

l'entreprise. Toutefois, ces structures devront correspondre à la vision. Les auteurs précisent que certaines structures de RH devront être retravaillées ou même abolies, si elles ne s'alignent pas avec les fondements du programme de développement de carrière.

5.2.3 L'implantation du plan d'action

La troisième étape du modèle de Leibowitz, Farren et Kaye (1986) est l'implantation du plan d'action. Les besoins étant identifiés, la vision étant établie et le plan d'action étant déterminé, il est temps de passer à l'implantation. La phase d'implantation est caractérisée par trois stratégies permettant de concrétiser les étapes précédentes. Il s'agit tout d'abord (1) de s'assurer du support constant de la haute direction, (2) d'utiliser des groupes-conseils qui permettent de bénéficier d'une expertise dans plusieurs aspects de l'organisation et, finalement, (3) d'implanter le programme de façon provisoire, tout en développant et en impliquant le personnel concerné.

Ainsi, l'implantation nécessite le support de la haute direction. Selon Oshry et Oshry (1977), les membres de la haute direction sont les seuls à pouvoir concrétiser la vision et contribuer à la crédibilité du programme de développement de carrière en allouant les ressources nécessaires. Il est donc important que les membres de la haute direction soient impliqués dans les grandes étapes de la conception du programme de développement de carrière, et ce, dès le départ.

En plus de la haute direction, il peut être très utile d'utiliser des groupes-conseils. Ces groupes-conseils prennent toute leur importance dans la détermination du plan d'action. Effectivement, ces groupes permettent de créer un lien entre l'état actuel et la vision souhaitée. Les membres de ces groupes sont des individus clés représentant les différents départements de l'organisation. La création d'un groupe-conseil est un bon exemple de l'engagement de la haute direction face au projet. De plus, étant donné que chaque membre de la haute direction possède une bonne connaissance d'un département de l'entreprise, le rassemblement de ces individus permet d'obtenir un apport appréciable quant au fonctionnement de l'entreprise, en plus d'enrichir les responsabilités de chaque employé impliqué.

Finalement, la dernière stratégie concerne l'implantation d'un projet pilote. Étant donné la résistance au changement, il est important de commencer petit à petit, afin de minimiser les réactions négatives. Ainsi, le fait de pouvoir ajuster fréquemment le contenu du projet pilote permet aux employés de se sensibiliser graduellement à la présence d'un programme de développement de carrière dans leur organisation.

Un autre aspect non négligeable concerne l'expertise des employés du département des ressources humaines qui seront responsables du développement de carrière. Ces employés doivent jouer plusieurs rôles, répartis entre l'administrateur, le penseur, le conseiller, le formateur, l'évaluateur et le preneur de risques (Leibowitz, Farren et Kaye, 1986).

5.2.4 Maintenir la dynamique

Finalement, les auteurs précisent que la dernière étape du modèle d'implantation est de maintenir le cap. Souvent, les organisations déploient des efforts considérables lors de l'implantation provisoire, mais négligent la période qui suit l'implantation. Il est donc important de créer une perspective à long terme dans la conception du programme. Il s'agit ici d'institutionnaliser le programme de développement de carrière, de communiquer les résultats et d'évaluer l'efficacité du programme sur une base continue.

Les auteurs proposent que le programme de développement de carrière soit institutionnalisé, c'est-à-dire qu'il soit formel et qu'il ne déroge pas des procédures courantes afin de respecter le fonctionnement habituel de l'entreprise. De plus, pour être durable, le programme de développement de carrière doit suivre le rythme de la stratégie d'affaires de l'entreprise. S'il est trop rapide, des résultats pourront apparaître à court terme, mais ne dureront pas. La clé du succès est de respecter les principes fondamentaux du changement, de façon à assurer la longévité du projet.

Ensuite, il est important de communiquer l'existence du programme ainsi que les résultats sur une base continue. Un programme de développement de carrière largement

publicisé favorise l'intérêt des employés de l'organisation. Le défi, ici, consiste à choisir les moyens de communication les plus appropriés. Tel que le mentionnent les auteurs, une publicité réussie permet à l'entreprise de tirer plusieurs avantages, par exemple, le *commitment* envers le projet, la visibilité interne et externe de l'entreprise, la responsabilisation des employés envers la carrière, etc.

En conclusion, la dernière étape du plan d'implantation est l'évaluation. Le plan d'évaluation doit inévitablement correspondre aux indicateurs et aux objectifs de départ. De plus, les auteurs mentionnent que l'évaluation du programme de développement de carrière doit se faire dans les mêmes termes que les autres programmes de l'organisation. En d'autres mots, si les autres programmes doivent être justifiés par des chiffres, alors le programme de développement de carrière devra y être soumis. Tel que mentionné, l'évaluation doit se faire sur une base continue afin de maintenir le rythme du programme et l'on ne doit jamais omettre d'effectuer des modifications, car celles-ci assurent la cohérence du programme avec l'évolution de l'entreprise. Les mesures d'évaluation sont un bon indicateur de succès des programmes de développement de carrière. Les résultats obtenus dans l'étude de Gutteridge Leibowitz et Shore (1993) révèlent la faible utilisation des mesures d'évaluation. Effectivement, environ le quart (24 %) des répondants n'évaluent aucunement leurs programmes de développement de carrière, tandis que 64 % basent leur évaluation sur le feedback verbal et informel. Cela signifie que la plupart des organisations impliquées dans l'étude ne disposent d'aucun moyen formel pour vérifier si leurs objectifs de départ ont été réalisés ni dans quelle mesure ils ont été atteints.

Ainsi, même si les programmes de développement de carrière sont vulnérables quant à leur longévité, Gutteridge, Leibowitz et Shore (1993) précisent que tout programme de développement de carrière est susceptible, à long terme, de céder sous la pression de certains imprévus, et ce, malgré la qualité de sa conception. Effectivement, la compétition, les changements technologiques, les changements démographiques de la main-d'œuvre ne sont que quelques imprévus qui peuvent être fatals pour un programme de développement de carrière.

Chapitre 3 : La Méthodologie

1. La nature de la recherche

Kervin (1992) définit la recherche appliquée comme étant un type de recherche qui mène à des actions et à des décisions immédiates et qui est orientée directement vers les buts et les objectifs. Ce type de recherche procure une compréhension étendue d'un problème spécifique vécu par un individu, un groupe, une organisation ou un gouvernement. Ce mémoire correspond à une recherche appliquée car il s'agit de comprendre et d'analyser un problème spécifique au sein de l'entreprise Berlex Canada inc. et d'en dégager des recommandations relatives à la conception et à l'implantation d'un programme de développement de carrière spécifique à l'entreprise. Ce type de recherche a une faible validité externe car les résultats sont difficilement généralisables. Par ailleurs, le niveau d'analyse est l'entreprise et l'unité d'analyse est le programme de développement de carrière, car il représente l'entité étudiée.

2. Le problème identifié

Le problème identifié est celui des insatisfactions en matière de développement de carrière chez les employés de la force de vente de Berlex Canada inc. La gravité de ce problème, mis en évidence par l'analyse des raisons de départ, est renforcée 1) par le fait que les consultants l'avaient déjà détecté dans leur enquête auprès des employés, 2) par l'importance stratégique que représente ce segment de main-d'œuvre pour Berlex et 3) par la nécessité pour Berlex de développer le potentiel de sa main-d'œuvre pour la rendre plus performante dans un marché compétitif et en évolution constante.

3. La présentation de la question de recherche

Le problème étant relié aux nombreuses insatisfactions des employés en matière de développement de carrière, la double question de recherche pertinente est la suivante :

Quelles activités de développement de carrière choisir et comment les implanter de façon à assurer leur efficacité au sein de Berlex Canada inc. ?

Le défi réside dans le design des activités de développement de carrière. Elles devront répondre aux différents besoins organisationnels et individuels, en plus de s'insérer parmi les différentes activités déjà existantes de ressources humaines au sein de l'organisation. L'efficacité du programme réfère ici au respect de la culture existante, aux acquis de l'entreprise, aux objectifs et aux différents contextes. De cette question de recherche découle une stratégie de recherche.

4. Le but de ce travail de recherche

Le but de ce travail de recherche est d'aider l'entreprise à concevoir et implanter un programme de développement de carrière qui contribue 1) à diminuer les insatisfactions des employés de la force de vente en matière de développement de carrière, 2) à implanter l'une des dernières recommandations des consultants visant à régler le problème de roulement de l'entreprise, 3) à développer les compétences des employés de la force de vente à la fine pointe des exigences, dans un marché où celles-ci progressent constamment, 4) à attirer de nouveaux employés et à les maintenir en emploi.

5. La stratégie de recherche

Il faut noter que les deux modèles élaborés dans le chapitre 2 en 5.1 et 5.2 constituent chacun une méthode, un modèle pour répondre à la double question de recherche. Il faut choisir le modèle le plus approprié selon le contexte et notre jugement, puis l'appliquer. Il faut également spécifier que les deux modèles réfèrent à de l'implantation au sens large, c'est-à-dire à la conception du programme et à

l'implantation proprement dite. Ils répondent donc bien à nos deux questions de recherche.

5.1 Comparaison des 2 typologies et choix de la typologie spécifique à l'étude

Les deux typologies présentées dans le chapitre 2, tout en étant différentes, comportent certaines analogies. La typologie de Wils et Guérin (1990) poursuit une logique bien définie selon la finalité de l'activité et selon l'attitude de l'employeur. Tel que mentionné, le plan de carrière se construit à l'aide des activités comprises dans les catégories 1, 2 et 3 (aspect prévisionnel) tandis qu'il est réalisé par le biais des catégories 4, 5 et 6 (aspect opérationnel).

Pour sa part, la typologie de Gutteridge suit, elle aussi, la même logique du prévisionnel à l'opérationnel. En fait, la première étape concerne les outils d'auto-évaluation : les employés apprennent à mieux se connaître à l'aide de tests et de divers exercices. Ensuite, l'étape #2 permet d'évaluer le potentiel de ces individus pour bâtir des prévisions d'emploi. L'étape #3 permet aux individus d'obtenir de l'information sur les différentes possibilités de carrière, généralement à l'intérieur de l'organisation, dans le centre des carrières. Après s'être bien informé, l'individu peut, à l'étape #4, obtenir du *counseling* de carrière, c'est-à-dire discuter et obtenir des conseils de la part de spécialistes. Grâce à l'appariement d'emploi, l'étape #5 permet à l'individu de postuler en vue d'occuper un poste qui correspond à ses attentes et à ses compétences. Finalement, l'étape #6 permet à l'individu de se développer à l'aide de formations, séminaires, *mentoring*, etc.

Les différentes catégories d'activités de développement de carrière diffèrent d'une typologie à une autre, mais elles possèdent cependant des similitudes. En effet, la catégorie #1 de Gutteridge (1986), les outils d'auto-évaluation, correspond aussi à la première catégorie de la typologie de Wils et Guérin (1990). Ces activités permettent aux individus de mieux se connaître en vue de planifier leur carrière. Pour sa part, la deuxième catégorie de Gutteridge, l'évaluation du potentiel, s'apparente en partie à la catégorie #3 de la typologie de Wils et Guérin. Effectivement, il s'agit d'activités

menant à des prévisions des besoins d'emplois et à l'utilisation de tests pour évaluer le potentiel des individus. De son côté, la troisième catégorie d'activités de développement de carrière de Gutteridge, l'information sur les carrières, s'apparente à la quatrième catégorie de Wils et Guérin, les activités d'information (conseils, documentation, centre de carrière, etc.) sur les carrières. Ensuite, Gutteridge isole le counseling et les discussions de carrière dans sa quatrième catégorie d'activités de développement de carrière tandis que l'on retrouve ces activités dans les catégories 1 et 4 de la typologie de Wils et Guérin. Pour sa part, l'appariement d'emploi, la catégorie #5 de la typologie de Gutteridge, correspond également à la catégorie #5 de la typologie de Wils et Guérin. Finalement, on retrouve les activités incluses dans les programmes de développement (catégorie #6 de la typologie de Gutteridge) de Gutteridge.

À la lumière de ces comparaisons et similitudes, il devient possible de construire une troisième typologie intégrant les fondements des deux présentées. Ainsi, cette typologie est composée des six catégories suivantes :

- Aide à l'auto-évaluation
- cahiers de carrière
- tests sur le potentiel
- ateliers de planification des carrières
- centre de tests

Cette première étape permet aux individus de mieux se connaître à l'aide de différents tests et de différents outils. De plus, les résultats de ces tests facilitent l'élaboration des plans de carrière des individus.

2) Information sur les carrières

- documentations diverses/vidéos
- communications
- ateliers de discussion
- filières professionnelles/d'emploi

Cette deuxième étape informe les individus sur les différentes carrières à l'aide de documentation et de vidéos, en plus de permettre une interaction avec d'autres individus lors des ateliers de carrière. Les différentes filières professionnelles sont également d'excellentes sources informatives quant aux différentes possibilités de carrière à l'intérieur de l'organisation.

3) *Counseling* de carrière

- *mentoring*
- discussions de carrière avec des spécialistes/supérieurs/experts

Le *counseling* de carrière permet aux individus de recevoir une aide personnalisée face à leurs problèmes/décisions de carrière grâce à l'aide de spécialistes internes ou externes. L'utilisation de mentors favorise également un échange d'informations et de conseils entre un nouvel employé et un employé plus mature.

4) Évaluation organisationnelle

- évaluation du potentiel/compétences
- plans de successions/plans de relève
- entrevues de carrière avec les supérieurs

Cette évaluation permet de déterminer le potentiel et les compétences des différents individus. Cette information est un outil précieux dans l'établissement des plans de successions et des plans de relève. De plus, les entrevues de carrière sont d'excellentes occasions de recueillir des informations privilégiées, autant au niveau des attentes des individus face à leur cheminement de carrière qu'au niveau des possibilités de promotions, informations véhiculées par le supérieur lors de l'entrevue.

5) Informations sur les emplois et systèmes d'appariement

- affichage de postes
- *job matching*

- informations précises sur les emplois à l'interne (qualifications requises, expériences nécessaires, aptitudes exigées, etc.)

Ensuite, l'individu reçoit de l'information sur des emplois spécifiques. Cette étape est importante dans le cheminement de carrière de l'individu, car elle permet de comparer sa situation actuelle en termes de compétences acquises, de formation reçue et d'aptitudes avec les exigences nécessaires pour occuper le poste affiché et convoité. Cette catégorie d'activités permet à l'individu d'identifier ses besoins de formations et de développement.

6) Activités de développement

- formations
- séminaires
- remboursement des frais de scolarité
- programmes de double carrière
- rotation d'emploi

Cette dernière catégorie d'activités permet à l'individu de combler les besoins de formation identifiés à l'étape précédente. Il peut donc assister à des formations à l'interne ou à l'externe, à des cours, à des séminaires et se faire rembourser les frais de ces formations par l'entreprise. Il est important de souligner ici qu'il ne s'agit pas de formation au sens large du terme mais plutôt d'activités qui favorisent le développement ciblé, c'est-à-dire le développement qui va dans le sens de la réalisation du plan de carrière. De plus, le développement peut s'effectuer, entre autres, au moyen de rotations d'emplois ou de développement en emploi (*on the job*).

5.2 Le choix du modèle

Parmi les deux modèles présentés dans la revue de littérature (chapitre 2), le modèle privilégié est le modèle d'implantation de Leibowitz, Farren et Kaye (1986). Au-delà de l'apport théorique, l'ouvrage de ces auteurs représente un bon outil ayant fait ses preuves dans la pratique.

Les deux modèles sont semblables, car ils respectent les postulats de base de la théorie du changement de Beckard et Harris (1977) : changement = besoin x vision x plan d'action. En conséquence, les deux modèles d'implantation présentés dans la revue de la littérature poursuivent la même logique, c'est-à-dire qu'ils proposent en premier lieu d'identifier les besoins et les opportunités et d'analyser les structures existantes au sein de l'entreprise. Ils proposent, en deuxième lieu, de dresser un plan d'action et de choisir judicieusement les intervenants en plus d'impliquer les supérieurs. Finalement, ils proposent d'implanter le programme sur une base provisoire, afin de pouvoir se réajuster et maintenir le changement en l'évaluant sur une base continue.

Le modèle de Leibowitz, Farren et Kaye (1986) dépasse par ailleurs le cadre opérationnel de la théorie du changement. En effet, il respecte plusieurs réalités organisationnelles, entre autres, l'importance de la culture d'entreprise, la vision et l'harmonie du programme de développement de carrière avec les autres systèmes de l'entreprise, le respect des différences individuelles d'apprentissages lors des sessions de formations des employés, l'utilisation de groupes-conseils, afin de disposer de l'apport des employés de tous les départements de l'entreprise et la nécessité d'implanter graduellement un nouveau programme au sein d'une entreprise, étant donné la résistance au changement vécue par les employés.

Aussi, le modèle de Leibowitz, Farren et Kaye (1986) tient compte de plusieurs impératifs stratégiques, par exemple, le programme de développement de carrière devra suivre le rythme de la stratégie d'affaires de l'entreprise, afin de respecter le flot normal des autres activités de l'entreprise et son évaluation devra respecter les mêmes termes que les autres activités des différents départements de l'entreprise (si l'ensemble des départements sont évalué selon leur rendement financier, alors le programme de développement de carrière devra également s'y soumettre), etc. Finalement, les auteurs proposent que, pour être efficace, le programme de développement de carrière doit se greffer le plus possible à l'ensemble des autres sphères de l'organisation préalablement existantes.

Ainsi, malgré les similitudes de base entre les deux modèles présentés, le modèle d'implantation de Leibowitz, Farren et Kaye (1986) comporte des particularités qui se fondent aux principes directifs de Berlex Canada inc. La culture organisationnelle est un enjeu important pour l'entreprise. En effet, cette organisation a déployé, en 1998, des efforts considérables afin de redéfinir sa mission et sa vision, en plus de réorienter la culture de l'entreprise afin qu'elle corresponde davantage aux valeurs et aux principes de l'organisation. De plus, l'entreprise entend déjà jumeler les entrevues de carrière aux entretiens d'évaluation des employés, ce qui cadre dans l'esprit du modèle d'implantation des auteurs.

5.3 L'application du modèle choisi

La section qui suit se veut un bref rappel des sous-étapes présentées en détail dans la section du chapitre précédent. À noter que le détail des actions à entreprendre sera présenté dans le chapitre suivant, soit le chapitre 4 intitulé « Évaluation des besoins ».

5.3.1 L'évaluation des besoins

Rappel des sous-étapes :

- L'identification des besoins organisationnels ainsi que ceux des groupes-cibles
- L'identification des pratiques de ressources humaines existantes dans l'entreprise
- L'identification de la culture d'entreprise

Cette première étape nous permettra de re-préciser les objectifs de départ, en plus d'identifier les forces et les faiblesses de l'organisation. De plus, l'évaluation des besoins nous donnera l'occasion de cibler les problèmes prioritaires et de déterminer s'ils sont assez importants pour justifier un éventuel investissement pour l'entreprise. De plus, c'est dans l'évaluation des besoins que nous analyserons les pratiques et les structures de ressources humaines existantes au sein de Berlex et que j'évaluerai si elles sont pertinentes ou non dans le cadre de l'implantation d'un programme de

développement de carrière. Les pratiques et structures retenues ou ajoutées nous serviront de bases à partir desquelles il sera possible de greffer et de développer le programme de développement de carrière. Dans le même ordre d'idées, l'identification des composantes clés de la culture organisationnelle permettra à notre programme de développement de carrière de respecter et de s'intégrer à l'environnement de l'entreprise.

5.3.2 Créer une vision et un plan (qui seront présentés dans le chapitre 5)

Rappel des sous-étapes :

- Créer une perspective à long terme
- Sélectionner les activités envisagées
- Sensibiliser les cadres face à leur future implication
- Construire à partir des pratiques de RH existantes

La création d'une vision nous permettra de déterminer les nouvelles directions, en plus de permettre de projeter des perspectives à plus long terme. Concrètement, le plan d'action précisera les différentes stratégies et les différentes interventions nécessaires pour atteindre les objectifs prévus. À ce stade, la pertinence de certaines structures de ressources humaines pourra être réévaluée, si elles ne correspondent plus à la vision ou si elles ne s'alignent pas avec le contenu de notre programme de développement de carrière.

De plus, il s'agit ici d'élaborer, s'il y a lieu, différents outils permettant de combler les lacunes et les faiblesses préalablement identifiées et de choisir les pratiques de développement de carrière les plus appropriées, afin de maximiser l'efficacité du programme de développement de carrière. Cette démarche contribuera à combler les besoins organisationnels de l'entreprise, en même temps que les besoins personnels des employés, pour ainsi réduire le taux de roulement.

Il sera nécessaire de sensibiliser les cadres à leur propre implication dans le programme de développement de carrière qui sera implanté au sein de l'entreprise. Ces

derniers auront besoin de support, d'encadrement et de formation à propos de leurs nouveaux rôles et des nouvelles compétences dont ils devront faire preuve, afin de contribuer au succès du programme de développement de carrière. Cette sensibilisation sera orientée autour de différentes possibilités, soit des formations, des séminaires, du *coaching*, etc. Il s'agira ici d'identifier les moyens les plus efficaces.

Finalement, il sera nécessaire d'évaluer les pratiques de ressources humaines existantes dans l'entreprise et de déterminer lesquelles sont les plus pertinentes, lesquelles devront être modifiées et lesquelles ne sont pas nécessaires pour développer un programme de développement de carrière cohérent avec la nouvelle vision de l'entreprise (chapitre 6).

5.3.3 L'implantation (qui sera présentée dans le chapitre 7)

Rappel des sous-étapes :

- Obtenir le support de la haute direction
- L'utilisation de groupes-conseils afin de construire un support adéquat
- Implanter le programme de façon provisoire, tout en développant et en impliquant le personnel concerné

À cette étape, il sera question des moyens envisageables pour obtenir le support de la haute direction de l'entreprise, par exemple les impliquer dans un comité d'implantation ou encore agir à titre d'employé du groupe cible pour expérimenter le programme eux-mêmes. Ces derniers détiennent les ressources nécessaires pour mettre sur pied le plan d'action et peuvent ainsi contribuer à concrétiser la mise en œuvre du programme et voir à sa continuité dans le futur, de là toute l'importance de les impliquer dans la démarche. Il faudra également déterminer si l'utilisation de groupes-conseils sera nécessaire. Ces groupes permettent d'obtenir les points de vue d'intervenants externes ou encore des employés des différents départements de l'entreprise, en plus d'enrichir leurs responsabilités et leur implication dans le projet, car ils sont davantage consultés et sollicités par leurs pairs et par leurs supérieurs. À ce stade, il sera important

d'implanter le programme de façon provisoire, c'est-à-dire petit à petit, étant donné la résistance au changement vécue par les employés. Pour agir de la sorte, je propose d'établir un plan d'implantation graduel et flexible qui tiendra compte du rythme d'évolution de l'entreprise et qui permettra de faire face aux différentes éventualités qui pourraient survenir et ralentir l'implantation. En opérant de la sorte, l'implantation se fera de façon graduelle, ce qui nous permettra de réajuster certains aspects du programme tout en respectant le rythme de l'entreprise.

5.3.4 Maintenir le changement

Rappel des sous-étapes :

- Formaliser le programme de développement de carrière
- Communiquer l'existence et les bienfaits du programme de façon continue
- Évaluer l'efficacité du programme et réajuster si nécessaire
- Maintenir la perspective à long terme

Cette dernière étape du modèle d'implantation assure la longévité du programme. Il s'agit ici d'institutionnaliser le programme en l'officialisant, par exemple dans les politiques et dans les guides de bienvenue, dans l'entreprise et en l'offrant à l'ensemble des employés. Afin d'assurer sa longévité, il est important de le faire connaître au-delà de l'annonce formelle à l'ensemble des employés. Il s'avère nécessaire, ici, de communiquer les succès via intranet, via Internet ou via des affiches dans les aires communes, afin de communiquer son sérieux et son efficacité. J'organiserais même des discussions informelles dans le centre des carrières ou ailleurs entre des curieux et des gens qui l'ont utilisé, afin de favoriser les échanges. Les membres du comité d'implantation prennent ici une importance considérable ; ils peuvent agir à titre d'ambassadeurs auprès des autres employés en véhiculant ses bienfaits. L'évaluation du programme permettra de mesurer l'atteinte des objectifs de départ sur une base continue et de modifier les écarts observés. Une fois de plus, les ajustements assurent la cohérence du programme de développement de carrière avec l'évolution des activités de l'entreprise, ce qui favorise sa pérennité.

CHAPITRE #4 : Évaluation des besoins

Il sera question dans ce chapitre de l'évaluation des besoins et des quatre différentes étapes proposées par les auteurs du modèle retenu. La première étape est l'identification des principaux enjeux, en s'attardant au pouls de l'organisation à l'aide de données, de discussions et de l'attribution d'un groupe cible. La deuxième étape consiste à recenser les différentes pratiques déjà existantes au sein de l'entreprise et de les analyser puis, finalement, à s'assurer de jumeler les principales composantes du programme de développement de carrière à la culture organisationnelle.

1.Évaluation des besoins

1.1 L'identification des besoins organisationnels ainsi que ceux des groupes cibles

Le besoin de structurer les activités de développement de carrière a été clairement énoncé par la haute direction de Berlex suite (1) aux recommandations des consultants à ce sujet, (2) à l'augmentation du taux de roulement des employés de la force de vente et (3) aux insatisfactions des employés en matière de manque de support au développement de leur carrière. En effet, la haute direction de Berlex, désireuse d'améliorer la situation de l'entreprise, a accordé une grande importance aux recommandations des consultants, mais aussi aux besoins énoncés par ses employés de la force de vente. La phase d'identification des besoins a été faite, pour ainsi dire, par l'organisation, ce qui justifie le mandat de départ de ce projet.

Les auteurs proposent différentes méthodes pour arriver à cerner un ou plusieurs problèmes ou besoins majeurs dans une entreprise. Bien que l'exercice d'identification ait déjà été fait, je présenterai les méthodes recommandées et tenterai d'identifier les méthodes utilisées par Berlex.

Les auteurs proposent d'analyser (1) les données existantes dans l'entreprise, (2) de sonder les employés verbalement ou par écrit à l'aide de questionnaires, d'entrevues individuelles, d'entrevues de groupe, d'analyses de sondages passés et (3) de combiner plusieurs méthodes. Chez Berlex, plusieurs de ces moyens ont été utilisés, soit la consultation externe, des entrevues de départ demandant les raisons de départ, des entrevues rétroactives auprès d'individus ayant déjà quitté l'entreprise, d'analyses de données concernant le taux de roulement et des sondages de satisfaction au travail. Ainsi, pour reprendre les 3 catégories de l'auteur, Berlex a :

Analysé les données existantes

- taux de roulement élevé de certains employés
- consultation d'anciennes entrevues de départ
- consultation de données recueillies lors d'un sondage de satisfaction

Questionné les employés

- les consultants externes ont questionné les employés
- conduite d'entrevues de départ
- consultation d'anciens employés ayant quitté Berlex

Combiné des méthodes

- l'ensemble de ces moyens en démontre la cohérence

L'analyse des informations recueillies a non seulement permis d'identifier trois besoins majeurs, mais aussi d'identifier un groupe cible, soit la force de vente. Les auteurs mentionnent que l'identification appropriée des caractéristiques du groupe cible facilite le développement de pratiques et de stratégies visant à répondre aux particularités de ce dernier. De plus, ils précisent que les besoins identifiés à ce stade

serviront plus tard d'indicateurs de succès pour le programme de développement de carrière qui sera développé.

1.2 L'identification des pratiques de développement de carrière existante dans l'entreprise

Certaines pratiques de développement de carrière existent déjà chez Berlex, et ce, malgré l'absence d'un programme officiel de développement de carrière. Voici l'éventail des pratiques que l'on retrouve déjà dans l'entreprise.

- La gestion des individus à haut potentiel

L'entreprise identifie les individus ayant un potentiel de développement élevé, c'est-à-dire les employés qui se démarquent le plus. Les gestionnaires portent une attention particulière à ces individus, afin de maximiser leur apport futur dans l'entreprise et prennent en charge la progression de carrière de certains employés. Les employés à haut potentiel sont souvent ciblés, afin d'assurer la relève de certains postes clés de direction dans différents pays. Dans certains cas, des routes de carrière peuvent être élaborées pour préparer un individu à une carrière à l'international. Dans ces cas, des mouvements latéraux ou vers le bas sont suggérés afin que l'individu acquière une vision globale et complète des postes du département dont il aura éventuellement la direction. Par exemple, on peut demander à un gestionnaire de produits d'aller dans la force de vente pendant quelques mois ou quelques années avant de devenir gestionnaire d'un département. Des plans personnalisés de formation peuvent aussi être mis en place, que ce soit pour l'apprentissage d'une langue étrangère ou pour favoriser les aptitudes de gestion de l'individu concerné, en le jumelant à un actuel directeur à l'interne ou en lui fournissant un *coach* personnel.

- L'affichage et les descriptions des postes vacants

Les employés du département des ressources humaines affichent les postes disponibles sur un babillard et par le biais du courrier électronique. Berlex a pour politique d'afficher les postes vacants à l'interne pour une période déterminée de 2

semaines et de rencontrer les candidats intéressés avant d'afficher les postes vacants, puis de rencontrer les candidats de l'externe. Tous les postes affichés possèdent une description claire et précise, ce qui permet d'informer les candidats des particularités de chaque poste vacant.

- Tableau de remplacement

Les employés du département des ressources humaines analysent et évaluent périodiquement la situation d'emploi à l'aide d'un organigramme de l'entreprise. L'objectif de ce tableau de remplacement pour Berlex est aussi de prévoir les impacts de certains départs ou mouvements de personnel à l'interne afin d'éviter des postes clés (postes de direction, v.-p., etc.) vacants pendant une trop longue durée. Cette pratique s'applique davantage pour les autres emplois dans l'entreprise que pour les vendeurs en tant que tels.

- Les politiques de promotion

Les politiques de promotion informent des procédures organisationnelles nécessaires et sous-jacentes aux mouvements dans l'entreprise. Même si ces politiques varient d'une entreprise à l'autre, elles demeurent une bonne source d'information pour les employés qui désirent avancer dans leur carrière; elles leur donneront les informations techniques nécessaires aux mouvements d'emploi. Afin d'être le plus précis possible et de couvrir l'ensemble des pratiques, il serait pertinent, ici, d'élargir ces politiques de promotion à l'ensemble des autres mouvements d'emploi tels les rotations d'emplois, les transferts, etc.

Ces politiques ont été revues et corrigées dernièrement chez Berlex, afin de les rendre claires, transparentes et équitables pour tous les employés. Elles précisent les conditions d'accès à certains postes en présentant les différentes étapes obligatoires, par exemple, référence du gestionnaire actuel, entrevue favorable avec le département des ressources humaines et/ou avec le nouveau supérieur immédiat. Ces politiques assurent aux employés que tous seront traités avec équité et transparence et qu'en aucun cas, certains individus seront privés de se faire valoir au détriment de certains autres. Chez

Berlex, ces politiques visent également à faire disparaître les jeux politiques et de pouvoirs qui peuvent survenir dans des cas de promotions ou de postes vacants.

- La formation

Certaines formations sont données au siège social. Ainsi, les employés de la force de vente peuvent être convoqués plusieurs jours dans la région montréalaise afin de recevoir diverses formations sur des thèmes précis, par exemple, améliorer son approche client, comment renforcer les suivis ou encore sur des compétences plus techniques comme les spécificités et les effets de certains médicaments. Ces formations peuvent s'étaler sur une semaine complète ou elles peuvent durer seulement une journée, le tout dépendant de l'auditoire concerné et de l'étendue du contenu de formation à transmettre. Bien que ces formations soient offertes, elles ne sont pas officiellement des formations ciblées pour la réalisation du plan de carrière.

Il arrive que l'entreprise rembourse certaines formations scolaires à des employés qui décident de prendre des cours à l'externe. Le contenu du cours doit être approuvé par le supérieur immédiat pour que les employés puissent bénéficier d'un remboursement et ces derniers doivent également réussir le cours pour être éligibles au remboursement. Peu d'employés utilisent ce type de formation, étant donné la logistique qui est impliquée. Les employés de Berlex semblent préférer des séminaires de formation organisés à l'interne ou encore des formations journalières à l'externe. Il est à noter que peu d'information est disponible à ce sujet au sein de l'entreprise, par exemple, si l'octroi de ces frais de scolarité est accordé en fonction de la réalisation du plan de carrière ou en fonction d'autres critères.

- *Le mentoring*

De façon informelle et non officielle, certains employés seniors ou plus expérimentés encadrent de nouveaux employés. Cette activité de développement n'est cependant pas automatiquement appliquée à chaque nouveau venu, mais elle est bien vue par les membres de la haute direction.

Ainsi, à la lumière de cet éventail, il existe chez Berlex quelques activités de développement de carrière, mais ces dernières ne sont pas toujours intégrées ni reliées formellement à la planification et à la réalisation du plan de carrière de l'individu. De plus, elles s'appliquent à quelques individus et n'ont pas le caractère général qu'elles présentent dans un programme structuré de développement de carrière.

1.3 L'identification de la culture d'entreprise

Le jumelage du programme de développement de carrière à la culture organisationnelle est très important. Effectivement, le programme de développement de carrière doit le plus possible respecter et intégrer les composantes culturelles de l'entreprise afin d'être efficace. Tel que présenté dans le chapitre 1, les valeurs de Berlex Canada sont les suivantes : le partenariat, la responsabilité individuelle de chacun envers le succès de la compagnie, l'intégrité, le respect mutuel et l'excellence. Les valeurs de l'entreprise, notamment le partenariat et le respect mutuel, sont propices au modèle de rôles partagés en matière de développement de carrière (section 3.2). Aussi, l'intégrité par les chances égales à tous permet aux employés de Berlex d'évoluer dans un environnement sain et équitable auquel ils peuvent faire confiance, et la valeur d'excellence, ainsi que le désir d'exploiter le potentiel humain et de favoriser le développement optimal des compétences de chacun favorisent l'épanouissement et l'accomplissement des employés.

La culture de l'entreprise mise également sur la recherche, sur l'innovation et sur la commercialisation de produits novateurs et originaux qui mettent à profit les derniers progrès médicaux. De plus, s'étant donné pour mission d'améliorer la santé et la qualité de vie en développant et en offrant des produits et des services novateurs, l'entreprise priorise l'excellence sur les plans éthiques et professionnels, la satisfaction des clients, le développement et le bien-être des employés et la rentabilité. Aussi, le journal de l'entreprise valorise, supporte et encourage énormément les « bons coups » de certains employés ou de certains comités ; il véhicule des informations à caractère informel,

rappelle les valeurs de l'entreprise et informe sur les projets à venir (nouveaux produits, événements, marchés, prévision des ventes, etc.)

La culture étant grandement axée sur la réussite, sur l'innovation, sur le bien-être et sur l'atteinte d'objectifs, il s'impose que le programme de développement de carrière prenne le même virage. Ainsi, il devra s'orienter vers l'atteinte d'objectifs précis à l'aide de pratiques novatrices et efficaces, tout en favorisant le bien-être des employés.

Les auteurs Leibowitz, Farren et Kaye (1986) postulent que plusieurs éléments sont de bons indicateurs pour déterminer si la culture d'une entreprise est propice à l'implantation d'un programme de développement de carrière. Les voici :

- Accessibilité des prévisions financières
- Accès facile pour les employés aux postes à combler
- Présence de réseaux et exploration de différentes possibilités de carrière
- Valorisation de l'enrichissement et de la mobilité
- Harmonie entre les employés et les gestionnaires
- Fusion des employés à la culture organisationnelle

Les employés de Berlex sont généralement informés des prévisions financières et des différentes opportunités de l'entreprise et du marché. Ils ont accès non seulement au bilan annuel de Berlex mais également à celui de Schering AG au niveau mondial. Tel que mentionné précédemment, le journal interne informe les employés des projets et des résultats financiers à plus court terme.

Les auteurs stipulent que des employés ayant accès à de l'information sur les postes disponibles seront davantage enclins à prendre en charge leur progression de carrière. À ce sujet, Berlex fonctionne en toute transparence, en ne restreignant pas l'accès à l'information et en ne méprisant pas les individus cherchant à changer d'emploi ou à améliorer leur condition. Les possibilités d'emplois sont clairement affichées et connues de tous via l'affichage des postes. Tout poste vacant se doit d'être affiché afin de laisser

une chance à chacun de faire connaître ses intérêts, et ce, même si un individu est fortement pressenti pour le poste.

La présence de réseaux et la possibilité d'explorer différentes possibilités de carrière stimulent les employés. Ils ont la chance d'échanger avec leurs collègues sur leurs emplois respectifs, ce qui permet de mieux comprendre la réalité des autres et de les intéresser à d'autres types d'emploi. Sans disposer d'un réseau formel de discussion à propos des carrières, les employés de Berlex discutent ouvertement de ce qu'ils font. La culture d'entreprise favorise les échanges et le partage des connaissances.

L'enrichissement et la mobilité sont valorisés au sein de Berlex. Un bon nombre d'employés choisis par leurs supérieurs immédiats se voient offrir un séjour dans une filiale étrangère de Berlex, dans le but d'acquérir de nouvelles connaissances ou encore pour prendre le pouls des activités à la maison mère à Berlin. Cet enrichissement permet à ces employés 1) de revenir chez Berlex pour occuper des fonctions supérieures à celles occupées avant leur séjour ou 2) d'être transférés avec leurs familles à l'étranger pour un laps de temps déterminé ou non. Ces déplacements sont prévus dans des plans informels de carrière lors de discussions ou encore lors de rencontres entre les individus concernés.

Les auteurs soutiennent que la fiabilité et la constance sont des éléments primordiaux dans une relation professionnelle. En effet, malgré les divergences d'opinions, la confiance provient d'une relation où les individus peuvent compter l'un sur l'autre et communiquer librement en s'adressant les « vraies choses » lorsque nécessaire. Ces individus peuvent donc se concentrer davantage sur l'innovation et sur l'atteinte de résultats. Les rapports professionnels respectueux sont valorisés au sein de Berlex, ne serait-ce qu'en se basant sur les valeurs que prône l'entreprise et qui encouragent les individus à communiquer de façon franche et authentique. Les gestionnaires et les membres de la haute direction se portent garants d'un tel fonctionnement.

Un appariement entre les employés et la culture organisationnelle est synonyme de productivité, de satisfaction au travail et de procédures de recrutement efficaces. Il est effectivement rare, selon les mêmes auteurs, que les épuisements professionnels augmentent quand les intérêts et les conditions de travail des employés s'harmonisent avec leur emploi. La structuration des ressources humaines et la spécification des valeurs de l'entreprise au cours des dernières années ont donné à Berlex un alignement nouveau, ce qui a occasionné quelques départs. Certains employés ne voulaient pas s'engager dans la nouvelle direction et ont simplement quitté l'entreprise. Ces départs assurent la présence actuelle d'employés relativement satisfaits, tant au niveau de la culture organisationnelle que des nouvelles directions préconisées par l'entreprise. Ces employés retirent la satisfaction de travailler dans une entreprise qui valorise des valeurs humaines et qui jouit de plus en plus d'une bonne réputation dans l'industrie. Aussi, les employés qui sont demeurés en poste chez Berlex côtoient d'autres employés qui ont fait le même choix qu'eux, ce qui peut les rassurer de l'engagement de leurs collègues.

L'entreprise possède les éléments d'un éventuel programme de développement de carrière, mais certaines modifications et certains ajouts seraient nécessaires afin de les intégrer et d'obtenir la synergie attendue d'un programme qui s'applique à tous et donne un sens et une cohérence à ces activités. Cette analyse fera l'objet de la section 5.2 du chapitre suivant.

Chapitre #5 : Créer une vision et un plan

Ce chapitre est déterminant dans l'articulation et dans la mise en place de ce projet, car il propose la vision à l'intérieur de laquelle s'inscrira le programme de développement de carrière chez Berlex. La vision détermine les nouvelles directions, les nouvelles possibilités, les opportunités et elle reflète une image de ce que pourront être les employés, les gestionnaires et l'organisation dans le futur. Afin de se réaliser, la vision implique la création d'un plan détaillant les différentes interventions et les différentes stratégies possibles. Nous allons parcourir les différentes sous-étapes nécessaires afin d'arriver à créer une vision et un plan pour Berlex Canada.

1. Créer une vision et un plan

1.1 Vers une « nouvelle » définition du succès de carrière

Faire carrière, c'est s'épanouir et se développer tout autant que progresser formellement. Le succès de carrière se définit maintenant beaucoup plus par le subjectif qui prend de plus en plus d'importance par rapport aux critères objectifs de mesure de succès. En autres mots, le succès de carrière est davantage lié au sentiment d'être bien dans son emploi (satisfaction des attentes par exemple) qu'à la progression formelle par le biais du salaire ou des promotions. Tel que présenté dans la revue de la littérature, les besoins fondamentaux de Maslow (1962), en particulier le besoin de se sentir intégré et accepté, le besoin d'estime et celui d'accomplissement prennent ici tout leur sens et toute leur importance.

Le succès de carrière prend donc un visage nouveau, celui d'être plus ou d'être mieux dans son milieu de travail tout autant que celui de gagner plus ou d'être promu. Quelle est donc cette nouvelle réalité qui redéfinit les exigences en matière de carrière et de développement ? La carrière ne peut plus se définir en faisant abstraction de ce contexte. C'est dorénavant un tout qui mêle contenu et contenant, épanouissement

personnel et milieu de travail enrichi, ce que nous pouvons qualifier de qualité de vie au travail.

Le monde du travail a évolué depuis quelques années : les employés sont de plus en plus maîtres de leur temps au travail, maîtres de leurs activités professionnelles, maîtres de leur cheminement personnel. Ils ne sont plus à la merci du bon vouloir de leur employeur, ils sont maintenant en contrôle de leur destinée professionnelle, détiennent donc plus de pouvoir étant donné que leur propre vision de leur travail a évolué. Tel que le mentionne Withers (2001), quatre facteurs ont façonné la nouvelle vision des employés, soit la globalisation des marchés, les changements démographiques de la société, l'importance accordée aux employés et la volonté de faire des sacrifices afin de bénéficier d'un meilleur équilibre travail-famille. L'entreprise doit donc mettre en œuvre son nouveau rôle en matière de carrière, soit celui de maintenir l'employabilité de ses employés, tel qu'expliqué dans la section traitant de la situation actuelle en matière de carrière au chapitre 2.

2. La vision générale

Il revient maintenant aux employeurs, et à Berlex Canada en particulier, de mettre sur pied des moyens et des stratégies orientées autour d'une vision claire pour arriver à mobiliser cette main-d'œuvre, mais surtout pour la conserver au sein de son entreprise (Withers, 2001). Les récentes études démontrent que les employés d'aujourd'hui ne sont plus autant mobilisés par des avantages pécuniaires; ils le sont davantage par des moyens plus « soft » qui peuvent s'avérer plus économiques pour l'entreprise. Il devient donc impératif de présenter une vision qui déborde du cadre restreint traditionnel (présenté dans le chapitre 2) des activités de développement de carrière, afin de mieux l'intégrer au contexte actuel du travail ainsi qu'aux réalités nouvelles du marché. Face à cela, je propose de plonger Berlex dans cette nouvelle réalité en recommandant différentes stratégies s'inscrivant dans cette ligne de pensée et s'inspirant des propos de Izzo (2001). Berlex doit tout d'abord viser un objectif bien précis, soit celui de représenter et d'être un des endroits les plus agréables où travailler. Cette philosophie

de base lui permettra de maintenir en emploi des employés heureux, d'en attirer d'autres et d'être reconnue pour son climat de travail. Cela permettra à son personnel de s'épanouir. Les employés d'aujourd'hui désirent de plus en plus un milieu de travail où il est maintenant possible de développer leur identité individuelle et non seulement leur identité professionnelle.

Je propose à Berlex de développer cette vision de base autour des dimensions que propose Wheters (2001), soit offrir un environnement de travail favorisant un bon équilibre travail-famille, donner un sens au travail, offrir des possibilités d'avancement et de croissance professionnelle, traiter les employés davantage comme des partenaires, aider les employés à retrouver un esprit de communauté et rebâtir la confiance. Aussi, tel que le mentionnent Tremblay et Plourde (2000), les gestionnaires de demain seront reconnus et mobilisés de plus en plus par et pour leurs valeurs, leurs qualités humaines et leur capacité à travailler avec une nouvelle génération de travailleurs. La vision s'étend ici à la formation et au recrutement des nouveaux leaders, reconnus autant pour leurs compétences humaines que pour leurs compétences techniques. Cette vision implique également un changement concernant la dynamique des équipes de travail, en ce sens que dans cette nouvelle optique, les leaders ne doivent plus porter toutes les responsabilités et le pouvoir sur leur dos. On doit maintenant favoriser le partage entre les membres d'une même équipe afin d'alléger le poids et l'obligation de perfection qui pèsent souvent sur les gestionnaires. Cette vision favorise la responsabilisation, la reconnaissance du potentiel des autres et l'engagement. Étant traditionnellement conservatrice et hiérarchique en raison du secteur dans lequel elle évolue, Berlex ne pourra pas changer la totalité de ses modes de fonctionnement du jour au lendemain et adopter à la lettre les éléments que je propose dans cette vision. Je suis par contre convaincue qu'elle peut grandement s'en inspirer et retirer des concepts clés qui la guideront dans une approche dynamique, humaine et non traditionnelle dont elle pourra bénéficier à long terme.

Dans ce nouveau contexte, les notions de carrière et de développement de carrière doivent s'identifier à un nouveau milieu de travail. Tel que mentionné dans le chapitre

2, il y a donc passage de la carrière objective, c'est-à-dire gagner plus d'argent et être promu à la carrière subjective, soit celle qui favorise pour tous le mieux-être, l'augmentation des possibilités et de meilleures conditions de travail. La progression subjective de la carrière et le désir d'épanouissement viennent teinter la notion de carrière et son développement en rendant presque incontournable l'ajout de ces nouvelles priorités dans les plans de carrière des individus.

Cette vision du milieu de travail de demain donnera une nouvelle allure à l'entreprise, changera son image et elle permettra à Berlex de s'adapter à la nouvelle génération de travailleurs, de se positionner sur le marché et de bénéficier d'une meilleure capacité d'attraction. La nouvelle vision est davantage centrée sur la satisfaction des attentes et sur l'épanouissement personnel de tous, plutôt que sur la progression hiérarchique et le développement du potentiel de quelques-uns. Dans ce contexte, le programme de développement de carrière sera l'un des outils majeurs pour atteindre cette vision.

3. Les « grandes » dimensions de la vision générale

En cohérence avec la vision proposée précédemment, nous analyserons un peu plus en profondeur les principales dimensions de la vision qui peuvent nous guider dans l'implantation du programme de développement de carrière.

3.1 Offrir une meilleure qualité de vie au travail

3.1.1 Favoriser un bon équilibre travail-famille

A la suite des inévitables changements démographiques de la société survient l'arrivée massive des 18 à 34 ans dans le monde du travail. Cette génération de travailleurs préfère de loin avoir du temps pour les loisirs, du temps pour la famille, du temps pour profiter de la vie. Ils ne sont pas prêts à faire les mêmes sacrifices que leurs prédécesseurs ; ils veulent donc plus de temps à l'extérieur du travail. Dans ce contexte, je propose à Berlex d'instaurer des stratégies permettant de répondre à ce besoin telles que :

- a) la possibilité de prendre un congé sabbatique
- b) offrir de l'aide pour le soin des enfants
- c) la possibilité de s'absenter pour prendre soin d'un parent malade
- d) instaurer un programme d'horaires flexibles

Ces stratégies s'inscrivent dans les besoins, les inspirations et les priorités des jeunes travailleurs et aussi des moins jeunes, qui sont de disposer de temps et d'une marge de manœuvre pour mieux gérer leur vie professionnelle et personnelle. La satisfaction de ces attentes via le plan de carrière permet l'épanouissement de la personne et l'établissement d'un climat favorable à l'utilisation des compétences et du développement de ces compétences dans un environnement de travail qui pousse les individus à se dépasser. Disposant d'un meilleur équilibre, l'individu sera davantage prêt à s'investir et à collaborer à la réalisation de son plan de carrière.

3.1.2 Aider les employés à retrouver un esprit de communauté

Le rythme effréné d'aujourd'hui, combiné à un rythme de travail excessif et à de plus petites familles, a bouleversé les valeurs fondamentales de notre société en les dirigeant davantage vers l'argent, le succès et la productivité. Les technologies de la communication ont également contribué à réduire et à dépersonnaliser les contacts personnels. La génération des 18 à 34 ans a besoin de ressentir un sentiment d'appartenance à l'entreprise pour laquelle elle travaille et de recréer le sentiment d'appartenance à une communauté. Je suggère à Berlex de tenter de recréer un sentiment de communauté à l'intérieur de l'entreprise en resserrant les liens entre les employés. Les activités sociales sont toujours une bonne occasion de fraterniser avec les collègues. Au-delà des 5 à 7 ou des dîners communs entre employés, je suggère aux dirigeants de Berlex d'initier eux-mêmes ces occasions de fraterniser et d'y participer de bon cœur et-ou de participer à des collectes de dons pour des œuvres de charité ou à des loteries communes. L'entreprise pourrait s'offrir des après-midi de congé ou encore profiter des vendredis après-midi pour fraterniser et pour organiser ce type d'activités sociales.

Encore une fois, la satisfaction des attentes des employés face à l'esprit de communauté favorise grandement l'épanouissement et le succès du projet et de la progression de carrière.

3.2 Donner un sens au travail

Les employés désirent et sont motivés par bien plus que leur rémunération. Certains récents sondages démontrent effectivement que la génération des 18 à 34 ans préfère davantage travailler pour une entreprise dont le sentiment d'utilité est élevé que pour une entreprise leur offrant une augmentation salariale, mais où ils n'ont pas le sentiment de travailler pour une cause utile. Dans cette optique, il serait profitable que Berlex articule sa vision autour d'un slogan qui exprime ce sentiment d'utilité, par exemple « Chez Berlex, nous travaillons à l'avancement de la science pour améliorer la qualité de vie ». Au-delà de ce slogan, l'entreprise se doit de renforcer ce sentiment d'utilité en le supportant et en l'appliquant de façon concrète auprès de ses employés, mais aussi auprès de ses clients. Ce sentiment d'utilité renforce la mobilisation et le désir de développer et de parfaire ses compétences au sein d'une entreprise, car les individus ont l'impression que l'ensemble de leurs efforts et de leurs implications sont utiles à la société; ils ont trouvé un sens et une raison d'être à leur carrière et à leur développement.

3.3 Favoriser et augmenter le niveau d'employabilité des employés

Ne pouvant plus trouver de réconfort dans la sécurité d'emploi, la génération des 18 à 34 ans se tourne vers l'avancement personnel et professionnel. Berlex doit répondre à ce besoin en permettant à ses employés de se développer et d'améliorer leur employabilité. Bien que Berlex offre déjà diverses possibilités de développement à ses employés, je lui suggère de continuer à le faire, mais de façon ciblée, en cohérence avec le plan individuel de carrière de chaque individu, en offrant des formations, des séminaires sur l'avancement personnel et la gestion et la connaissance de soi, des journées de réflexion sur le leadership, en encourageant les employés plus seniors à

partager leurs connaissances et leur expérience et en les supportant dans la définition de leurs plans de carrière.

Dans ce contexte, Berlex se doit d'offrir continuellement des possibilités de développement à ses employés afin de les conserver, de les mobiliser et de bénéficier d'employés compétents tout en leur offrant le sentiment qu'ils font partie intégrante de l'entreprise contribuant à part entière à son succès. Cela revient à faire le pari de l'employabilité, c'est-à-dire « retenir en rendant apte à quitter l'organisation » en offrant des possibilités de carrière et de perfectionnement correspondant à leurs aspirations.

3.4 Appliquer au quotidien des valeurs élaborées au niveau stratégique

3.4.1 La gestion par les valeurs

Tel que favorisée par Dolan (2000), la gestion par les valeurs contribue à renforcer et à démontrer l'importance que l'on accorde à ces dernières dans l'organisation. Ayant comme valeurs organisationnelles le partenariat, la responsabilité, l'intégrité, le respect mutuel et l'excellence (chap.1), Berlex doit les concrétiser dans l'action.

La génération des 18 à 34 ans étant ambitieuse, elle ne se satisfait plus d'être reconnue. Elle veut dorénavant se sentir et être traitée comme si l'entreprise lui appartenait (traduction libre de « *sense of ownership* »). Afin de répondre à cette demande, je propose à Berlex d'élargir ses processus décisionnels pour laisser la place à ces individus et leur donner la chance de participer. Il serait souhaitable que ceux-ci puissent s'exprimer, émettre des suggestions et des recommandations, sans égards à leur âge ou à la position hiérarchique qu'ils détiennent dans l'entreprise, et qu'ils puissent recevoir du *feedback* à propos de leurs commentaires, ce qui est un gage de respect envers les employés. De plus, la valeur de partenariat prend tout son sens et s'illustre bien dans le fait que le projet de carrière est la responsabilité de l'employé (chap. 2) et interpelle à la fois l'organisation pour la réalisation des besoins organisationnels. Dans ce contexte, les employés et l'entreprise sont de réels partenaires puisqu'ils doivent

tenter de répondre tous deux à leurs besoins respectifs via la progression de carrière de l'individu.

Je suggère également à Berlex de permettre un partage de profits généreux, équitable, honnête et intègre, d'offrir un bonus d'équipe et de laisser tomber les traditions hiérarchiques inutiles et inadaptées à ce type de main-d'œuvre. De plus, l'entreprise devrait abolir les espaces de travail clos et favoriser le rassemblement des équipes naturelles de travail pour maximiser les communications et la qualité du travail.

Les valeurs organisationnelles de Berlex cadrent bien dans cette optique ; elles favorisent un enrichissement et une amélioration de la carrière des individus en leur permettant de progresser et de s'actualiser davantage. En résumé, cela correspond à appliquer au quotidien les valeurs élaborées au niveau stratégique.

3.4.2 Le style de gestion

Depuis les coupures considérables des années 1980 et les bouleversements du marché du travail, certains employés ont moins confiance en leur employeur et en leur travail en général. Berlex n'y échappe pas ; elle doit bâtir, maintenir ou renforcer cette confiance si facilement ébranlable, si elle veut la conserver et en bénéficier à long terme. Je recommande à Berlex de bâtir ses relations éthiques sur un leadership clair, sur des décisions équitables, sur des communications ouvertes et d'encourager, de valoriser et de récompenser les comportements éthiques de ses employés face à leurs collègues, à leurs clients et à leurs fournisseurs.

Avec ces stratégies organisationnelles, je considère que Berlex devrait tenir compte d'un autre aspect dans l'articulation de sa vision à long terme. J'ajouterais une dimension concernant les gestionnaires de ces 18 à 34 ans. Un récent sondage, effectué en l'an 2000 par le groupe Adecco Québec et par l'ensemble des directeurs des ressources humaines de la fonction publique québécoise, le CCGP (Conseil Consultatif de la Gestion du Personnel), démontre que la génération des 18 à 34 ans recherche des qualités humaines chez les futurs supérieurs. Les individus interviewés ont retenu

l'authenticité, l'intégrité, l'empathie et la communication à titre de qualités idéales chez un patron. Les valeurs organisationnelles de Berlex étant en cohérence avec les attentes de cette nouvelle main-d'œuvre, elle sera donc apte à répondre à leurs attentes et à leur permettre de se réaliser dans leur carrière. Afin de conserver et d'attirer cette génération de travailleurs à long terme, Berlex doit répondre à cette demande et faire en sorte que les gestionnaires possèdent ce profil. Je suggère à Berlex d'évaluer, par le biais d'une firme externe, les compétences et le profil de ses gestionnaires en place actuellement et de mettre sur pied un plan de développement individuel pour chaque gestionnaire susceptible de travailler avec la nouvelle génération d'employés. Cette évaluation permettra aux gestionnaires de mieux se connaître et ils seront donc plus outillés pour s'améliorer et se développer en misant sur leurs forces plutôt que de se concentrer uniquement sur leurs faiblesses. Une autre suggestion serait de planifier la relève des gestionnaires seniors en identifiant de jeunes employés possédant le profil nécessaire et recherché et de les accompagner dans leur développement de carrière, afin qu'il puissent éventuellement remplacer les gestionnaires sur le point de quitter le marché du travail.

4. Les grandes lignes du programme de développement de carrière

Dans le cadre de la vision générale, élaborée précédemment, l'idée à la base du programme de développement de carrière est de donner à chacun la possibilité de s'approprier un projet de carrière mobilisateur, répondant simultanément aux attentes de l'individu et de l'organisation. Ce projet donne un sens au travail de l'employé et lui permet de se développer, de s'améliorer, de progresser vers un état supérieur de connaissance, d'estime de soi ou de qualité de vie. La base du programme est donc l'expression de ce projet que chaque employé a en lui-même, qu'il brûle de faire connaître mais qui, trop souvent, est inconnu du management. Or, ce projet est une source potentielle de mobilisation et l'organisation a tout intérêt à construire sur ce projet, à organiser ses activités de gestion (formations, mouvements de carrière) autour de ce projet personnel partagé, plutôt que de les aligner sur ses seuls besoins ou sur des besoins supposés qu'elle attribue à l'ensemble des employés.

Dans le programme, on retrouve donc trois grandes exigences nécessaires à son succès : 1) développer l'habileté des individus à exprimer et à traduire en actions concrètes le projet personnel qu'ils portent en eux-mêmes (parfois mené d'une manière subconsciente), 2) développer l'habileté de l'organisation, notamment des gestionnaires, à influencer les projets et surtout à les rendre cohérents avec les besoins organisationnels et 3) développer la capacité de l'organisation à passer aux actes, c'est-à-dire être cohérente dans sa gestion quotidienne avec les plans de carrière, soit aligner en priorité les activités traditionnelles déjà existantes (enrichissement, formation, mouvements de carrière) sur les projets personnels partagés plutôt que sur les besoins organisationnels ou les intérêts du moment des gestionnaires. Ces trois grandes catégories d'habiletés devraient être développées à travers des activités concrètes qui seront présentées dans la section suivante.

5. Les nouvelles activités de développement de carrière à mettre en place

5.1 Favoriser la connaissance de soi

Dans l'optique d'une vision où l'on favorise le développement des compétences, le mieux-être, la définition de plans de carrière tenant compte des attentes objectives, mais aussi des attentes subjectives, de l'épanouissement professionnel, mais aussi de l'épanouissement personnel et la connaissance de soi, Leibowitz et al (1986) proposent de débiter la démarche de développement de carrière en posant quelques questions fondamentales qui serviront de balises et de guides pour entamer les différentes activités de développement de carrière.

- 1- Qui suis-je ?
- 2- Comment suis-je perçu(e) par mon entourage ?
- 3- Quelles sont mes possibilités et mes objectifs ?
- 4- Comment puis-je atteindre mes objectifs ?

Ce questionnement permettra à l'employé de mieux se connaître, de découvrir et-ou de confirmer ce qui lui convient le mieux dans le but de faire les meilleurs choix de

carrière. Il permettra, entre autres, de découvrir les préférences, les goûts, les intérêts, l'importance accordée à la famille, le besoin d'intégration et d'accompagnement, l'importance du travail, les forces et les faiblesses, les valeurs ; bref, ces questionnements permettent aux individus de mieux prendre conscience de leurs attentes et d'apprécier les possibilités organisationnelles qu'une entreprise peut leur offrir. L'individu sera en mesure de mieux justifier son appartenance à Berlex ; il sera en mesure de se réaliser à la hauteur de ses attentes personnelles et professionnelles, car l'entreprise choisie correspondra à ses aspirations de carrière (autant objectives que subjectives) et lui permettra d'entreprendre la progression de carrière la plus appropriée pour lui. Il existe différentes approches permettant de favoriser la meilleure connaissance de soi. En voici quelques-unes dans le tableau suivant.

Tableau 15 – Les différentes activités de développement de carrière favorisant la connaissance de soi

Tiré de Leibowitz, Farren et Kaye (1986)

Activités de groupe	Activités individuelles accompagnées	Activités individuelles
Ateliers de carrière	<i>Counseling</i> par des professionnels	Lectures, vidéos
Jeux, simulations	<i>Coaching</i> par des gestionnaires	Centre de carrière
Formations	<i>Mentoring</i>	Centre informatique
Discussions informelles (pairs, famille, amis)	Évaluation du rendement	Auto-évaluations
	Évaluation du potentiel	Tests, questionnaires

Étant donné la vision et la nouvelle approche, je propose à Berlex de favoriser la connaissance et le développement de ses employés à travers des activités individuelles accompagnées telles le *counseling*, avec la participation d'un supérieur au moment de l'entretien de carrière (voir 4) ou d'un conseiller de la direction des ressources humaines. Afin de faciliter et de surmonter la résolution de problèmes de carrière, le *mentoring* ou encore des discussions avec une personne de l'interne seraient appropriés. Ces échanges permettent de collecter toutes les informations « informelles » nécessaires à l'élaboration du projet personnel et de recevoir le feedback nécessaire à la meilleure connaissance de soi, menant à l'élaboration d'un projet harmonisé à la personnalité de chaque individu. La présence d'un mentor ou d'une personne ressource représente de faibles coûts pour l'entreprise. Ils pourront partager leurs sentiments, leurs inquiétudes et trouver des réponses à leurs questions, bénéficier de l'expertise de leur mentor et développer un réseau de contact plus élaboré.

Une autre solution serait d'instaurer à l'extérieur des bureaux (par exemple dans une auberge) un séminaire dont la durée serait de 2 jours par année, soit 4 vendredis après-midi ou 2 samedis, au cours desquels les employés pourraient prendre le temps de réfléchir sur eux-mêmes par le biais d'activités de groupes. Ces ateliers de carrière pourraient prendre la forme de jeux de rôle et-ou de simulations à l'aide d'acteurs professionnels pour sensibiliser les employés à d'autres types d'emplois ou encore pour leur permettre de se découvrir dans des situations nouvelles. Les périodes de relaxation et de repas favoriseraient les discussions informelles, les échanges et les appréciations mutuelles. Lors de ce séminaire, je suggère d'organiser des périodes de préparation individuelle, suivies de discussions à propos de sujets traitant de la carrière et touchant de près la réalité des employés présents (par exemple les crises de leadership, comment aborder un nouvel emploi et de nouveaux collègues, comment gérer des employés plus âgés que nous, le bonheur au travail, etc.). Afin d'assurer la continuité des bienfaits et de la sensibilisation de ce séminaire tout au long de l'année, il est impératif que Berlex offre un suivi sous différentes formes, soit des activités accompagnées comme du *counseling* ou du *coaching*, ou par des activités individuelles telles la consultation de

documents, de vidéos ou de questionnaires dans un centre des carrières à caractère professionnel et bien organisé.

5.2 L'information sur les carrières

Dans la vision d'échange mutuel, de respect et de transparence, il serait important que Berlex prenne conscience de tout ce qu'elle peut faire pour influencer le plan de carrière de l'individu dans le sens de ses intérêts et de ses besoins organisationnels. Pour ce faire, elle doit miser sur la communication aux employés des informations nécessaires à la planification de leurs carrières, par exemple les postes disponibles, l'affichage, les filières professionnelles, les activités de développement, les secteurs en émergence, les besoins d'effectifs, les compétences en demande mais aussi des conditions de travail chez les concurrents, le marché des salaires, les avantages sociaux, les tendances du marché, les perspectives d'avenir de l'industrie, etc. Le tableau #16 illustre bien comment l'entreprise peut supporter, à travers des activités de ressources humaines, des employés en questionnement.

5.3 Le centre de carrières

Dans une vision où l'on favorise l'autonomie et la prise en charge, c'est-à-dire de considérer les employés comme de réels partenaires, je considère qu'il est essentiel que Berlex construise un centre de carrières accessible en tout temps et où il est possible de se recueillir. Ce centre des carrières permettra également de réaliser et de coordonner la plupart des activités proposées dans les sections 5.1 et 5.2. Cette activité ne représente pas une nouveauté en tant que telle, elle représente plutôt une structure qui regroupe les activités détaillées précédemment. Le centre des carrières comprendrait plusieurs éléments. Ils sont présentés ici :

Favoriser la connaissance de soi (section 5.1)

- des outils de travail individuels (questionnaires d'auto réflexion, lectures sur l'importance de la connaissance de soi)
- organisation des ateliers de carrière périodiques, soit une fois par trimestre

- une personne ressource spécialisée en *counseling* de carrière

Information sur les carrières (section 5.2)

- de l'information sur les filières, les familles d'emplois, les descriptions des postes (compétences exigées, formations requises, ensemble des tâches à accomplir) de tous les emplois de l'entreprise
- de l'information sur les différents postes disponibles (salaires, avantages sociaux, compétences, scolarité) dans un affichage clair
- de l'information générale sur le marché de l'emploi et sur l'industrie pharmaceutique
- des revues spécialisées sur certains corps de métiers et sur les différentes associations professionnelles que l'on retrouve dans l'entreprise
- des vidéos informatifs sur les emplois, le marché
- un recueil des politiques claires de l'entreprise (promotions, sélections, embauche, recrutement) et un rappel des valeurs organisationnelles
- de l'information sur les différents parcours de carrière selon les départements

Ce centre de carrières sera le point d'ancrage physique du programme de développement de carrière et sera coordonné par une personne ressource. Il devra faire parvenir à l'ensemble des employés, via intranet ou via un bulletin hebdomadaire, l'affichage des postes mis à jour ainsi que les nouveautés en matière de promotions, de rotations, de mouvements internes, afin de faire circuler l'information. Ce lieu favorisera les initiatives personnelles des employés concernés par l'évolution de leur carrière et pourra devenir un lieu de rassemblement où il sera possible de discuter des différents enjeux vécus et ce, de façon informelle.

5.4 L'entretien de carrière

Afin d'assurer un flot continu d'échanges d'informations et afin de favoriser la réelle concrétisation du plan de carrière, je suggère fortement à Berlex d'instaurer des entretiens de carrière distincts des entretiens d'évaluation de rendement au sein de son entreprise. Le centre de carrières représente l'élément crucial du programme, car si les supérieurs ne sont pas capables d'en faire, alors le programme sera condamné. Dans une vision où il est maintenant nécessaire de favoriser des échanges, de créer des liens plus durables et un sentiment d'appartenance, je considère qu'une discussion entre un employé et son supérieur, au cours de laquelle on élabore des plans et où on discute des problèmes de carrière ainsi que du réalisme des attentes et des aspirations individuelles de l'individu par rapport aux besoins organisationnels de l'entreprise, favorisera les relations de confiance, renforcera les valeurs de l'entreprise et augmentera le sentiment de bien-être et d'appartenance dans l'entreprise. L'entretien de carrière est une excellente occasion pour un employé de discuter avec son supérieur de sa réalité au travail et d'exprimer ce qu'il voudrait améliorer et changer. L'attitude du supérieur immédiat est primordiale dans cet entretien et dans bien des cas, cette attitude exige une vision complètement nouvelle du rôle traditionnel de gestionnaire (passage de patron à coach). Elle exige une capacité d'écoute, une empathie, un esprit de service qui est radicalement différent du rôle de cadre hiérarchique. Cette nouvelle attitude est essentielle dans la concrétisation du programme. Sans l'acceptation des cadres d'assumer ce nouveau rôle, le programme sera condamné à stagner ou à mourir. Une formation s'avère nécessaire, voir section 5.6.

Je suggère de séparer les entretiens de carrière des rencontres d'évaluation de rendement, car dans l'une, le supérieur agit à titre de coach, d'accompagnateur, de conseiller compréhensif et d'aidant, tandis que dans l'autre, il doit poser un jugement et user de ses pouvoirs hiérarchiques. La combinaison de ces deux rôles coïncide difficilement lors d'une même rencontre. L'employé rencontré risque d'être moins réceptif et perplexe face au fait de recevoir du feedback relié à la performance et des conseils sur sa carrière.

Dans le cas où un conflit s'installerait entre un employé et son supérieur et où il deviendrait difficile d'organiser un entretien de carrière profitable pour les deux parties, je suggère que le directeur des ressources humaines de Berlex agisse à titre de substitut pour mener et guider l'entretien de carrière avec l'employé. Les résultats de la rencontre pourront être transmis au supérieur immédiat par la suite.

L'entretien de carrière peut s'orienter vers une meilleure compréhension des valeurs et de la réalité de chacun, ce qui facilitera l'identification du plan de carrière et des actions à entreprendre, par exemple l'instauration d'horaires flexibles ou la possibilité d'expérimenter le télé-travail, afin de disposer d'un meilleur équilibre avec les obligations familiales.

Voici un modèle théorique d'un entretien de carrière proposé par Leibowitz, Farren et Kaye (1986).

Le coach écoute, clarifie, définit les inquiétudes tandis que l'appréciateur donne du feedback, clarifie les standards et clarifie les responsabilités reliées à l'emploi. Pour sa part, le conseiller propose des options, aide à fixer des objectifs et donne des recommandations. Finalement, l'arbitre met en lien les individus et les ressources nécessaires, consulte et voit à la réalisation des plans d'action. Les auteurs mentionnent qu'un gestionnaire efficace en développement de carrière saura occuper chacun de ces quatre rôles au moment opportun et selon les besoins des employés. Il est possible de relier chacun de ces rôles aux questions fondamentales présentées précédemment et qui serviront de balises pour guider le choix des activités de développement de carrière. Effectivement, chacune des questions renvoie à un rôle précis, tel que démontré.

Les supérieurs devraient donc occuper de nouveaux rôles dans cette nouvelle vision. Les voici.

Le supérieur :

- **écoute** le projet personnel de l'employé
- **transmet** de l'information sur les possibilités organisationnelles

- **propose** des suggestions susceptibles d'accommoder les besoins individuels aux besoins organisationnels
- **entérine** le projet proposé par l'employé (il y a un accord)
- **propose** à l'employé des adaptations immédiates allant dans le sens de la réalisation du projet personnel de carrière (enrichissements, nouveaux rôles, implication dans des comités, changements de tâches, etc.)
- **propose** un plan de développement harmonisé aux projets personnels à l'aide, par exemple, de formations ou de mouvements de carrière

Les employés de Berlex bénéficieront d'une vision claire et juste de l'entreprise, car l'employé pourra dialoguer de façon franche à propos de ses objectifs de carrière et de la possibilité de les réaliser ou non au sein de l'organisation. L'entretien de carrière peut s'effectuer sur une base fixe, par exemple, tous les ans ou tous les 2 ans.

5.5 Les mécanismes de suivi et de contrôle

Afin de s'assurer que le programme de développement de carrière se réalise vraiment, il est important qu'un suivi des recommandations effectuées dans le cadre de l'entretien de carrière soit effectué efficacement. La crédibilité du programme se jouera à cette étape. Si de nombreux efforts sont effectués et investis en termes de temps, d'argent et de structures sur les plans de carrière et qu'aucun effort n'est fait pour les réaliser, alors il n'y a pas lieu que le programme continue d'exister. Si, au contraire, les employés sentent que leurs attentes et leurs aspirations de carrières sont prises en compte et qu'ils sont accompagnés par l'entreprise pour les réaliser, et qu'en même temps les supérieurs se sentent utiles et valorisés dans le processus, alors le programme sera crédible tant aux yeux des employés qu'aux yeux des supérieurs hiérarchiques. Cela aura pour effet de stimuler leur implication respective dans le programme. Dans la même ligne de pensée, si les employés sentent que l'entreprise pour laquelle ils travaillent déploie des efforts pour réaliser le plus possible leurs plans de carrière et pour maintenir leurs employabilité, alors ils seront reconnaissants et mobilisés.

Dans l'optique où Berlex favorise une vision misant sur la connaissance de ses employés, sur leur développement, sur leur avancement et sur des activités accompagnées favorisant la connaissance de soi, je suggère à Berlex de centraliser ces informations riches en contenu dans un inventaire des compétences identifiées et reconnues par les employés, servant ainsi de mécanisme de contrôle et de suivi. La mise à jour de ces compétences devrait relever à la fois du département des ressources humaines, mais aussi de l'employé, par exemple, après des tests techniques ou après un exercice d'évaluation du potentiel. Cet inventaire de compétences permettrait à Berlex d'obtenir de l'information rapidement sur la qualification de ses employés en cas de planification de formations ou encore de planification de relève. De plus, l'accès rapide à cette information permettrait aux gestionnaires ou au professionnel externe d'offrir un support adéquat, réaliste et de se préparer aux rencontres avec de l'information exacte et à jour.

Il serait aussi important pour Berlex de maintenir à jour l'inventaire des accords négociés dans le cadre des entretiens de carrière. Ainsi, après chaque rencontre, chaque supérieur devrait ajouter au dossier de l'employé les grandes lignes discutées lors de l'entretien de carrière. Cela permettra de centraliser l'information, mais surtout de ne pas perdre le fil concernant l'évolution des individus et de leurs plans de carrière. En centralisant l'information, les employés ainsi que les gestionnaires pourront aller consulter les alignements et les propositions avancées au cours du dernier entretien de carrière, permettant ainsi de faire un certain suivi.

Toujours dans le but de disposer d'un meilleur contrôle et d'un suivi adéquat, il serait également profitable à Berlex de maintenir un inventaire des réalisations en matière de développement de carrière, soit les expériences vécues, les connaissances acquises ou encore les formations suivies par les employés. Ces informations permettront à l'employé, à son supérieur ou encore à la direction des ressources humaines de disposer d'informations concrètes quant aux initiatives de développement effectuées au cours du temps.

Dans cette optique, il est important qu'il y ait une attitude proactive des supérieurs et de la direction des ressources humaines de Berlex pour que les plans élaborés se réalisent, sinon la crédibilité du programme sera réduite et les investissements effectués ne rapporteront pas. Cela implique de faire le maximum pour que les projets se traduisent réellement en actions 1) d'enrichissement, 2) de formation et 3) en mouvements de carrière. Voyons plus en profondeur chacune de ces actions.

- L'enrichissement relève des supérieurs. Les décisions d'enrichissement peuvent être prises immédiatement après l'entretien de carrière, si le supérieur assume ses responsabilités en matière de développement de carrière et joue sincèrement le jeu du développement de l'employé.
- La formation chez Berlex doit devenir une alliée, c'est-à-dire qu'elle doit être personnalisée selon les besoins individuels des plans de développement de chaque employé. Cette institutionnalisation des activités de formation devrait tout à la fois réduire les coûts et augmenter la satisfaction et la mobilisation des employés.
- Les mouvements de carrière doivent dorénavant être décidés non plus en fonction des conjonctures, des goûts des décideurs ou des interactions personnelles, mais plutôt en fonction de la réalisation des plans entérinés par les supérieurs. Ces plans représentent le meilleur compromis entre les besoins individuels et organisationnels ; ils ont été acceptés par les deux parties. Il ne faudrait pas qu'au moment de leur concrétisation, par le biais de mouvements de carrière quelconques (transfert, rotation, promotion, relocalisation), réduire tous les efforts passés en voulant satisfaire des particularités individuelles, des préférences personnelles ou des interactions particulières entre certains gestionnaires. C'est ici que sonne l'heure de vérité pour les gestionnaires et ces derniers doivent en être

conscients. Évidemment, le pouvoir de décision leur revient, mais la direction des ressources humaines de Berlex peut leur rappeler leurs engagements et leur conseiller les choix les plus conformes aux plans personnels acceptés. La direction des ressources humaines pourrait également les mettre en garde contre les coups de tête qui deviendraient des engagements pris vis-à-vis certains employés et les informer des conséquences négatives qui découleraient de réelles actions au niveau de la motivation et de la mobilisation des employés.

6. Sensibiliser les cadres face à leur future implication

Dans cette nouvelle vision, les gestionnaires seront appelés à jouer un rôle déterminant et nouveau dans le développement de la carrière de leurs employés, d'où découle un grand besoin de formation. Le rôle des gestionnaires est un rôle clé au niveau du *counseling* de carrière, au niveau de l'entretien de carrière, au niveau de l'élaboration des plans de carrière et, l'un des plus importants, au niveau de la réalisation du plan de carrière. Pour ces raisons, je considère qu'il est primordial que Berlex implique les gestionnaires dans le développement de carrière des employés.

Voici les principaux aspects sur lesquels l'entreprise devrait miser pour s'assurer de l'efficacité du programme, à la lumière de ce qui a été présenté :

- Avant d'entamer toute démarche concernant la formation des gestionnaires et leur nouveau rôle d'encadrement, je considère qu'il est primordial d'énoncer la vision et les valeurs de l'entreprise lors d'une assemblée ou d'une retraite fermée de courte durée. Au-delà de l'énoncé, je recommande à la haute direction de Berlex d'expliquer en quoi cette nouvelle vision est bénéfique, d'expliquer les motivations sous-jacentes à sa définition et les implications que cette nouvelle vision engendre auprès d'eux et auprès de tous les employés. J'ajouterais à cela une discussion sur les enjeux qui pourront être rencontrés dans l'optique où Berlex veut devenir un employeur

offrant un bon équilibre travail-famille, offrant un certain sens au travail, offrant un esprit de communauté, offrant des possibilités d'avancement et favorisant un nouveau profil de gestionnaire. L'anticipation de ces nouveaux enjeux ne pourra que mieux préparer les gestionnaires face à leurs nouveaux rôles et à leurs nouveaux défis.

- Je suggère des ateliers de sensibilisation auprès des gestionnaires concernant le développement de carrière, afin de le démystifier, de l'éclaircir, de fournir des exemples de cas vécus et de fournir des outils pratiques, par exemple sur le déroulement souhaité des rencontres de discussion de développement de carrière. Je recommande une séance d'information générale s'adressant à l'ensemble des gestionnaires. Cette séance devrait être animée par la directrice des ressources humaines. Par la suite, je recommande fortement à la haute direction d'inclure les responsabilités de développement de carrière dans les évaluations de rendement des gestionnaires et de faire un suivi sur le développement de leurs habiletés, afin de leur fournir un encadrement adéquat. Je propose de nommer une personne ressource dans le département des ressources humaines, qui aurait pour mandat de s'assurer de l'implication des gestionnaires, mais surtout de répondre à leurs interrogations et de leur offrir un support. L'entreprise pourrait utiliser des vidéos de modelage comportemental, utiliser des jeux de rôles ou encore sensibiliser les cadres sous forme de discussions traitant des différentes façons d'aborder des employés rigides ou des employés difficiles.

- Je propose une formation soutenue avec des exercices pratiques sur les quatre rôles en accompagnement de développement de carrière (coach, appréciateur, conseiller et arbitre). Les gestionnaires sont

généralement ouverts à aider et à supporter leurs employés quand ils se sentent eux-mêmes confiants dans leur emploi (Leibowitz, Farren et Kaye, 1986) et dans leurs compétences. C'est pourquoi je juge qu'un atelier de reconnaissance serait opportun.

Dans la même optique, je propose une formation par une firme externe et un accompagnement face aux nouveaux modèles de gestion, entre autres, le modèle de la gestion participative de Ouchi (1981) qui fait ressortir l'importance des habiletés interpersonnelles des gestionnaires avec leurs employés, ou encore celle de Bradford et Cohen (1984), qui suggère que le rôle des gestionnaires doit évoluer d'une gestion de pouvoir vers une gestion de développement et de consultation. Ce type de formation donnera des repères pratiques aux gestionnaires et leur permettra de prendre conscience de l'importance de leur rôle. Aussi, la mise en valeur des habiletés interpersonnelles et les modes de gestion participative ont des répercussions positives sur les gestionnaires, en ce sens qu'ils ont moins à contrôler et à juger, mais ils peuvent davantage être eux-mêmes et travailler en partenariat et en confiance avec leurs employés, ce qui modifie la façon dont ils sont perçus par leurs employés et, par le fait même, allège la pression. On sensibilise donc les gestionnaires à être eux-mêmes et à développer des aptitudes qui leur seront utiles dans leur vie personnelle autant que dans leur vie professionnelle.

- Je propose d'organiser des séances individuelles de réflexion pour tous les gestionnaires concernés, afin de leur faire prendre conscience de leurs forces, de leurs limites, des attentes de la nouvelle génération de travailleurs envers leurs gestionnaires, mais aussi de la phase d'évolution dans laquelle ils se trouvent, en vue de leur expliquer les principales difficultés et les obstacles qu'ils pourraient rencontrer dans leur accompagnement auprès des autres (par exemple, avec l'entreprise La saison des leaders ou le Groupe CFC qui offrent ce genre d'atelier).

- J'organiserais un atelier de discussion informel au cours duquel les gestionnaires pourraient discuter entre eux. Cet atelier leur permettrait d'échanger sur leurs difficultés, mais aussi sur leurs réalisations positives dans l'atteinte des objectifs et de la vision, ce qui leur permettrait de se supporter entre eux. Les gestionnaires pourraient ici discuter de l'importance de prendre, en matière d'enrichissement, de formation et de mouvements de carrière, des décisions qui soient cohérentes avec les plans de carrière entérinés à la suite des entretiens de carrière.
- La haute direction devrait supporter ouvertement les réalisations concrètes des gestionnaires en développement de carrière, en les annonçant dans le journal, dans des mémos ou via intranet.

7. Construire à partir des pratiques de développement de carrière déjà existantes

Tel que présenté précédemment (p. 96 et suivantes), reprenons les différentes pratiques de ressources humaines et de développement de carrière qui existent présentement chez Berlex et voyons comment elles peuvent s'intégrer et servir de support au programme de développement de carrière.

- La gestion des individus à haut potentiel, la relève
- L'affichage et la description des postes
- Les tableaux de remplacement, la prévision des besoins d'emploi
- Les politiques formelles de promotions
- Les séminaires de formations à l'interne
- *Le mentoring*

Les pratiques de ressources humaines et de développement de carrière à retenir sont et seront celles qui correspondent à la vision que s'est donnée l'entreprise. Voyons-les et identifions leur pertinence sans toutefois en reprendre tout le contenu.

7.1 La gestion des individus à haut potentiel, la relève

Bien que cette pratique existe déjà chez Berlex, je ne recommande pas sa continuité, par souci de cohérence avec la vision et l'approche présentées au cours de ce chapitre. Je considère que cette activité est incompatible avec le programme de développement de carrière, car cette activité est réservée uniquement à une élite. L'approche proposée dans ce chapitre est davantage démocratique, c'est-à-dire qu'elle est accessible à tous les employés. Par contre l'évaluation du potentiel des employés, soit la capacité à assurer d'autres emplois au sein de l'organisation est une activité nécessaire, mais qui diffère de la gestion des individus à hauts potentiels. L'évaluation du potentiel devrait plutôt être intégrée à l'entretien de carrière, qui est la pierre angulaire du nouveau programme, c'est-à-dire le moment privilégié où se construit le plan de carrière accepté par les deux parties.

7.2 L'affichage et la description des postes

Dans un contexte de développement de carrière, l'affichage de poste permet de saisir et de connaître les ouvertures sur le moment présent, dans le but de réaliser les projets planifiés de carrière. Cette pratique pourra s'insérer dans le programme de développement de carrière via le centre de carrières. Le centre de carrières aura la responsabilité de centraliser l'information sur les possibilités d'emplois au sein de l'entreprise et, par le fait même, deviendra le lieu physique de l'affichage des postes sur un babillard prévu uniquement à cet effet. Les affichages devront être gérés avec rigueur, en termes de justesse d'information, de date d'entrée en vigueur et de date d'échéance. Il serait idéal que la personne responsable du *counseling* dans le centre de carrières soit informée des différentes ouvertures et que cette dernière soit en mesure d'en discuter afin de répondre efficacement aux questions. Berlex devrait maintenir cette pratique uniquement si elle est organisée et structurée de la façon décrite ci-haut.

Également disponible au centre de carrières, la description des postes donne de l'information sur les emplois et leur utilité pour concrétiser certains plans de carrière. Elle permet également de donner de l'information à l'employé et lui permettre de mieux structurer son plan de carrière.

7.3 Les tableaux de remplacement et la prévision des besoins d'emploi

Les tableaux de remplacement sont nécessaires et doivent se bâtir à partir des projets personnels de carrière des employés ; par exemple, un vendeur qui voudrait prendre place dans un rôle plus hiérarchique, car il désire développer ses habiletés de gestion. Dans ce contexte, les plans de carrière des employés seront au cœur des tableaux de remplacement. L'analyse et la prévision de certains départs et mouvements se feront davantage en fonction des aspirations individuelles des employés qu'en fonction des fluctuations de la loi du marché. Dans la nouvelle vision proposée, Berlex ne peut passer outre cette nécessité. C'est une responsabilité qu'elle ne peut abdiquer.

En étant cohérente avec la vision et l'approche présentées dans ce chapitre, il s'impose que Berlex revoie la finalité de ses prévisions de besoins d'emploi. L'entreprise devra prévoir ses besoins en termes de profil d'individu. Quel type de personne serait la plus intéressante en fonction de ses valeurs, de ses aspirations, de ses rêves, de ses qualités, de ses craintes, de ses expériences personnelles et professionnelles passées, etc. Ce profil souhaité des nouveaux employés devra donc faire davantage appel aux aspects qualitatifs qui composent les individus. En agissant de la sorte, Berlex s'assure de prévoir, de profiter de la personnalité de nouveaux employés qui collent à sa réalité organisationnelle et à ses aspirations, de promouvoir l'avancement et le développement des employés, tel qu'énoncé dans la vision et dans les valeurs de l'entreprise, en plus de concrétiser les plans de carrière de ses employés.

7.4 Les politiques de promotions

Comme pour l'affichage des postes, les politiques de promotions et l'ensemble des mouvements de carrière doivent être formalisés dans le centre de carrières de Berlex. Les politiques seront dorénavant des règles transparentes qui serviront à aligner les attentes et à assurer l'équité au sein de Berlex. Afin de faire preuve de la plus grande transparence, Berlex devra respecter ses valeurs de respect et d'intégrité à travers ses politiques, par exemple, en formalisant une rencontre explicative des raisons de refus d'accès à un poste. Afin d'améliorer leur utilité dans une optique de développement de

carrière, les politiques doivent être claires, formalisées, facilement accessibles pour les employés. Berlex pourrait instaurer des politiques de transfert qui servent à aider l'employé à s'intégrer dans de nouvelles fonctions ou encore des politiques de rotations d'emplois qui, permettent aux employés d'occuper de nouvelles fonctions et de retourner à leur emploi principal après une période de temps déterminée, souvent 3 mois. Ces politiques favorisent les mouvements de carrière et permettent donc aux employés d'occuper de nouvelles tâches, de tâter le terrain et de réaliser leurs plans de carrière à travers de nouvelles fonctions.

7.5 Les formations

Dans le cadre du développement de la carrière des individus, il est clair que la possibilité de suivre des formations à l'interne et de bénéficier d'un remboursement sur preuve de réussite d'un cours (dans le cas d'une formation à l'externe) est avantageuse et pertinente. Je conserverais cette pratique, tout en l'élargissant à la possibilité de suivre des formations ponctuelles à l'externe auprès d'organismes reconnus et compétents, selon le sujet de la formation. Il serait nécessaire de revoir les formations données à l'interne, afin de voir dans quelle mesure elles répondent à la stratégie et à la vision (au niveau collectif) et surtout aux plans de carrière des employés (au niveau individuel) par le biais de formation ciblée. À ce niveau, il est nécessaire de disposer d'une flexibilité et d'une variété de formations afin de répondre aux besoins des individus. Il serait peut-être possible de substituer les formations formelles par du *coaching* dans l'action sur le tas, ce qui engendrerait moins de coûts pour l'entreprise et une expérience pratique et très motivante pour l'employé. Le centre de carrières devra disposer d'une section présentant et explicitant les différentes formations externes ainsi que les possibilités internes. Les diverses formes de formations sont le gage d'une augmentation du capital humain et de l'employabilité des employés. La formation représente un outil critique pour le développement du potentiel et pour la réalisation des plans de carrière. Elle doit être réfléchie et bien articulée autour des différents plans de carrière.

7.6 Le mentoring

Dans le nouveau contexte, le mentoring est essentiel. Il serait très pertinent de jumeler automatiquement chaque nouvel employé à un autre ayant plus d'ancienneté au sein de l'entreprise. Le but de ce jumelage serait de faciliter l'intégration du nouveau venu dans l'entreprise, de faciliter les contacts avec d'autres employés, d'offrir un encadrement informel et moins stressant au niveau de la tâche, de susciter des discussions, d'assurer le transfert d'expertise du mentor au mentor, etc. À ce sujet, Berlex a innové depuis les dernières années; elle dispose maintenant d'un jumelage automatique de chaque nouveau venu à un employé déjà en fonction au sein de l'entreprise. La direction des ressources humaines a développé un passeport de bienvenue de format poche qui est remis à chaque nouveau venu. Dans ce passeport de bienvenue, on retrouve plusieurs informations utiles à l'employé pour faciliter son intégration chez Berlex. Elle a aussi développé une section d'informations pratiques via son système informatique interne. Cette initiative devrait être maintenue et standardisée, en ce sens qu'elle devienne un automatisme, un rituel d'entrée. Les nouveaux venus ont beaucoup à retirer de la présence d'un mentor, mais les mentors ont eux aussi beaucoup d'avantages dans ce genre de relation. Ce type de relation favorise l'ouverture à de nouvelles personnes, force les gens à partir à la découverte de nouveaux collègues et favorise l'unité entre les employés.

7.7 L'enrichissement

L'enrichissement des tâches devrait devenir un automatisme dans le nouveau contexte d'entreprise proposé à Berlex. En plus de réaliser les plans et les aspirations de carrière de certains, l'enrichissement des tâches permet d'élargir les connaissances acquises, ce qui favorise une vision plus complète et plus globale d'un département. Un individu ayant touché à plusieurs fonctions et à plusieurs tâches au sein d'un même département possède une vision soutenue et plus critique de son département. Il est mieux armé pour proposer des recommandations, s'impliquer dans des comités, participer à des débats et à des échanges, promouvoir Berlex à l'externe, etc. L'enrichissement des tâches permet donc aux employés de s'épanouir davantage sur le plan professionnel, mais aussi sur le plan personnel, en plus de permettre à Berlex de

disposer d'employés compétents et soucieux de l'amélioration constante de leur entreprise.

7.8 L'évaluation de rendement

Dans un contexte de développement de carrière, les évaluations de rendement procurent beaucoup d'informations utiles pour l'organisation, notamment de l'information concernant la performance et les compétences de ses employés, concernant les aptitudes de ses gestionnaires en coaching et en accompagnement, etc. Les évaluations de rendement procurent aussi de l'information intéressante pour les employés dans une perspective de formation. Aussi, elles servent d'indicateurs pour l'entreprise concernant les capacités de gestion et l'amélioration de ces capacités auprès des gestionnaires, car il devient possible de comparer la compétence actuelle et le développement futur. Dans cette optique, Berlex doit se servir des informations recueillies lors de ces évaluations pour compléter l'inventaire des compétences, et ce, autant au niveau des exigences de l'emploi (pour d'éventuels besoins de formation) qu'au niveau de l'accumulation de compétences excédentaires à l'emploi (qui pourra servir à orienter le développement de l'individu de façon plus générale). On ne peut parler et planifier le développement que lorsqu'on maîtrise son emploi de façon satisfaisante, par exemple à 80 % des attentes et des exigences. Il est bénéfique pour une entreprise de parler de carrière uniquement avec les employés qui ont de bons rendements ; dans un tel contexte, il revient aux autres employés de consulter un conseiller pour discuter de leurs problèmes de carrière ou de rendement.

Enfin, les évaluations de rendement servent également à donner du feedback à l'employé, lui permettant ainsi de mieux s'évaluer et de bâtir un projet cohérent avec sa personnalité, ses forces et ses pistes d'amélioration.

Chapitre #6 : Implanter le plan d'action

Ce chapitre correspond à la troisième étape du modèle choisi de Leibowitz, Farren et Kaye (1986). Il concerne l'implantation du plan d'action énoncé au chapitre précédent à travers plusieurs actions, soit s'assurer du support de la haute direction, utiliser des groupes-conseils et, finalement, implanter le programme de façon provisoire en l'améliorant constamment.

1. Le support de la haute direction

À la phase d'implantation, l'implication des membres de la haute direction est primordiale. Leur présence et leur support sont importants et il est nécessaire de les convaincre de s'impliquer concrètement dans le programme de développement de carrière, afin de lui accorder de la crédibilité, et ce, dès son tout début. Les membres de la haute direction peuvent s'impliquer de différentes façons dans l'implantation d'un tel programme. Sous la responsabilité et la coordination du responsable du programme, je leur propose de s'impliquer dans une vidéo corporative de lancement de programme ou encore dans des présentations, de répondre aux questions des employés, d'aller sur le terrain, de signer personnellement des mémos ou encore d'effectuer des entretiens de carrière. Ils peuvent également s'impliquer à titre de mentors, eux qui possèdent une vaste expérience de travail ou encore siéger sur le comité visant à améliorer l'efficacité du programme de façon continue. Je ferais également appel aux membres de la haute direction de Berlex pour faire du renforcement positif auprès des gestionnaires qui développent leurs habiletés de coach.

L'implication des membres de la haute direction dans ces différentes sphères contribuera à assurer la longévité et le succès du programme de développement de carrière chez Berlex.

1.1 Présenter une proposition

Il convient, premièrement, d'utiliser une approche basée sur la formulation concrète des attentes et des intérêts relatifs à l'implantation d'un programme de développement de carrière. Il est suggéré de formuler sur papier les principaux intérêts et les principaux avantages d'implanter un tel programme et de présenter cette proposition aux membres de la haute direction. Afin de présenter un document complet et rigoureux, il est recommandé de dresser un premier jet et de le présenter à un groupe d'individus stratégiquement choisis dans l'entreprise, afin de bénéficier de leurs commentaires et d'en enrichir le contenu. Après plusieurs relectures et corrections, la proposition finale devient représentative des principaux intérêts et attentes, proposition que l'on peut maintenant présenter à la haute direction de l'entreprise.

Dans les détails, la personne responsable du programme de développement de carrière devra rédiger cette première proposition avec l'aide de ses trois conseillers, soit le responsable du counseling, le responsable de la formation et le responsable des suivis et du contrôle (organigramme prévisionnel présenté à la fin de ce chapitre à la section 3.4). Le premier jet de la proposition devra ensuite être présenté à chacun des directeurs de départements (choix stratégique mentionné précédemment), lors d'une rencontre avec ces derniers, afin de bénéficier de leur expertise et de leurs critiques constructives. Après leur avoir accordé 1 ou 2 semaines selon les besoins et leur emploi du temps, je propose que le responsable du programme rencontre chacun des directeurs, afin de recueillir leurs commentaires respectifs. Une fois l'ensemble des directeurs rencontrés, le responsable du programme pourra retravailler la proposition et présenter la version finale aux membres de la haute direction de Berlex.

1.2 Le langage commun

Afin d'obtenir ce support, il est bon d'utiliser le même langage que la haute direction. Les bons agents de changements savent s'adapter à leur cible en utilisant leurs termes, leurs valeurs et leur culture. Les auteurs proposent même d'observer leurs propres façons de communiquer et de s'en inspirer pour les convaincre : par exemple, si leurs propres présentations sont brèves et concises ou si elles sont longues et

pointilleuses. Ainsi, il sera important que le responsable du programme parle le même langage que les membres de la haute direction de Berlex quand il tentera de les convaincre de s'impliquer concrètement dans les activités et dans la promotion du programme de développement de carrière. Dans cet ordre d'idées, lors de la rencontre finale avec les membres de la haute direction, il faudra que le responsable du programme présente les avantages en termes de chiffres, en termes d'économies de dollars, en termes de diminution du taux de roulement, en termes d'augmentation de la marge de profits, en termes d'engagement des employés envers Berlex, le tout pour maintenir l'intérêt des membres de la haute direction. Aussi, afin de maintenir leur intérêt quotidiennement, le responsable du programme devra les tenir informés sur l'évolution du programme et leur faire connaître les résultats quotidiens.

En plus de s'adapter à la réalité des membres de la haute direction, il est nécessaire de fixer un objectif clair qui les stimulera. Chez Berlex, il pourrait s'agir d'améliorer la satisfaction et la rétention des employés de 15 %, en économisant 30 % de la somme occasionnée par les départs des dernières années.

1.3 Analyser la compétition

Il est important d'analyser la compétition pour arriver à convaincre la haute direction de Berlex de la nécessité d'implanter un programme de développement de carrière. Il s'agit en fait de documenter l'utilisation et les composantes des programmes de développement de carrière dans d'autres entreprises de l'industrie pharmaceutique et d'examiner la structure, les pratiques utilisées, etc. D'autres informations techniques peuvent également être utiles pour faire valoir la nécessité d'utiliser un tel programme, par exemple depuis quand ils utilisent ce type de programme, quels problèmes ce type de programme a-t-il réglés, quels avantages sont perçus de l'utilisation de ces programmes, ce que les employés en pensent, etc. Le responsable du programme devra maximiser ses contacts dans l'industrie, afin d'aller chercher ces informations ou encore utiliser l'organisme qui recueille, traite et distribue de l'information spécifique à l'industrie pharmaceutique (PMAC).

2. L'utilisation de groupes-conseils

Les groupes-conseils sont généralement constitués d'individus créatifs intéressés à s'impliquer et qui savent poser un regard critique sur les différents problèmes liés à la carrière (les consultants embauchés en étaient). Ils sont généralement constitués de 6 à 12 personnes représentant différents groupes d'employés. Ils sont généralement réunis non pas pour leurs habiletés techniques, mais plutôt pour leurs connaissances des divers aspects de l'organisation. Ces individus sont donc bien placés pour offrir des conseils judicieux, pour commenter des décisions et pour critiquer. Ils permettent de saisir le pouls de l'entreprise.

Tel que mentionné précédemment, l'utilisation d'un groupe-conseil est un bon moyen pour la haute direction de témoigner de son support et de laisser transparaître son sentiment d'urgence face à la nécessité d'implanter un programme de développement de carrière. Cela témoigne aussi de leurs croyances envers le travail d'équipe et la collaboration, renforce les valeurs organisationnelles de partenariat et d'excellence et représente un autre moyen de valoriser l'implication des employés dans différentes sphères de l'entreprise, tout en permettant à ces derniers d'élargir et d'enrichir leurs tâches et de faire valoir leur potentiel sur d'autres aspects. Cela améliore et enrichit les aspects qualitatifs des tâches des employés, tels que proposé dans la nouvelle vision (chapitre 5).

La création d'un groupe-conseil doit se faire de façon judicieuse. En effet, il est important de bien choisir les membres, de nommer un leader, de déterminer une fréquence de rencontre et de s'assurer de l'intérêt de tous. Dans ce processus, la plus importante décision est la sélection des membres. Il est nécessaire de choisir des individus qui s'intéressent réellement au groupe-conseil et à leur carrière. Personne ne doit subir de pression pour devenir membre. Afin d'apporter un point de vue extérieur, objectif et nouveau, un consultant ou un spécialiste externe devrait se joindre au groupe-conseil. L'entreprise devrait à nouveau faire appel à l'un des consultants utilisés dans le passé (en 1997), car ces derniers possèdent déjà une bonne connaissance de l'entreprise.

Voici une grille pratique de questions qui pourraient aider Berlex à sélectionner des membres internes pour la formation de son groupe-conseil.

Tableau 16 – Questions pratiques pour choisir les membres d'un groupe-conseil

Tiré de Leibowitz, Farren et Kaye (1986)

Questions	Oui	Non	Nom
Cette personne s'intéresse-t-elle à sa carrière ?			
Est-ce que cette personne peut se libérer à sa guise afin d'assister aux rencontres ?			
Est-ce que cette personne désire faire partie d'un groupe-conseil ?			
Est-ce que cette personne est écoutée et respectée par ses collègues ?			
Est-ce que cette personne possède de bonnes habiletés interpersonnelles ?			
Est-ce que cette personne est écoutée et respectée par la haute direction ?			
Est-ce un participant actif ou un participant observateur ?			

La sélection du leader du groupe-conseil représente un autre aspect important. Je propose que le leader soit le directeur des ressources humaines de Berlex. Dans l'implantation d'un programme de développement de carrière, le rôle de chaque participant doit être défini et connu; le leader (ici le directeur des ressources humaines), le professionnel des ressources humaines qui agit à titre de facilitateur, les membres de la haute direction et les membres du groupe-conseil. De plus, pour maximiser l'efficacité des groupes-conseils, les auteurs précisent que leur durée de vie ne doit pas dépasser 6 à 9 mois. S'ils excèdent cette période, les membres du groupe commenceront à s'absenter ou à se trouver des remplaçants, ce qui en réduira l'efficacité.

Leibowitz, Farren et Kaye (1986) mentionnent qu'il est possible et utile d'attribuer une reconnaissance aux membres du groupe-conseil. Je proposerais à Berlex d'annoncer la nomination des membres du groupe-conseil dans le journal d'entreprise ou via intranet, d'organiser des dîners pour remercier les membres de leur collaboration, une fois que le programme sera fonctionnel, de leur permettre de présenter un aspect du programme de développement de carrière lors de l'annonce officielle et de demeurer disponible pour répondre aux questions des curieux ou des utilisateurs du programme. Encore une fois, cette reconnaissance permettra de faire connaître le programme et de motiver les employés à l'utiliser ou à s'impliquer dans le programme, sous quelque forme que ce soit.

3. Implanter un projet pilote

Avant d'implanter le programme de développement de carrière de façon officielle et définitive, il est conseillé de mettre sur pied un projet pilote d'une ampleur plus petite. Selon Leibowitz, Farren et Kaye (1986), la clé du succès est de partir petit, étant donné que les gens sont normalement réticents au changement, car il crée souvent de l'anxiété et il menace la stabilité. Ainsi, parce qu'un projet pilote est plus petit, son apparition est moins menaçante. Étant donné que les gens sont normalement réticents au changement et qu'ils éprouvent souvent de l'anxiété, l'apparition d'un programme à plus petite échelle est moins menaçante pour les employés et perturbe moins le cours normal des activités.

Je propose à Berlex d'implanter un projet pilote du programme de développement de carrière en suivant les recommandations des auteurs à ce sujet.

3.1 Choisir une population cible à l'intérieur de l'entreprise

Étant que le programme s'adresse à la force de vente qui est présente partout au Canada, le groupe cible le plus approprié serait les employés de la force de vente de la région de Montréal, tel que mentionné précédemment. Ce groupe d'individus est approprié, car le problème de départ est présent (les départs des employés) et ils sont à proximité des ressources du siège social. De plus, la haute direction est prête et engagée face à la venue d'un tel programme au sein de l'entreprise et le département des ressources humaines n'hésitera pas à investir du temps et des ressources pour réaliser le projet.

3.2 Établir une vision et des objectifs

Les objectifs sont clairs : la direction désire diminuer les insatisfactions des employés de la force de vente (voir chapitre 3) en matière de carrière en leur offrant un support adéquat et efficace dans leur cheminement de carrière. Elle veut des employés heureux, satisfaits, fiers de travailler pour Berlex et responsabilisés face à leur développement personnel et professionnel. Du même coup, la direction désire inévitablement réduire les coûts occasionnés par le haut taux de roulement des dernières années et concrétiser la nouvelle vision qui mise sur le développement des compétences, sur la création d'un environnement favorable à l'épanouissement des individus, sur la confiance mutuelle, le bonheur et le partenariat (tel que développé à la section 5.2 et 5.3 du chapitre 5).

Les objectifs d'implantation devraient être les suivants :

- 1) Créer un groupe-conseil dont la durée de vie serait de 6 mois.
- 2) Mettre sur pied le projet pilote auprès des employés de la force de vente de la région de Montréal et l'utiliser pendant une période de 6 mois.

- 3) Organiser avec les employés du groupe cible, dans le centre de carrières, des rencontres mensuelles afin de recueillir leurs commentaires. Si les employés sont en déplacement et qu'ils ne peuvent se rendre au siège social, je recommande des rencontres téléphoniques avec ces derniers, afin de maintenir le flot des rencontres. Les rencontres devraient être menées par le responsable du programme de développement de carrière et ce dernier devrait communiquer les informations au groupe-conseil afin qu'ils en discutent et que des modifications puissent se faire.
- 4) Maintenir une communication continue avec les autres employés de l'entreprise qui ne font pas partie du groupe cible, afin de les tenir informés de l'évolution du projet pilote et de les maintenir intéressés au programme (par exemple un message par semaine via l'intranet de Berlex ou encore créer une section développement de carrière dans l'intranet).
- 5) Planifier les indicateurs de succès (présentés plus loin dans ce chapitre) et s'y référer.
- 6) Informer mensuellement les membres de la haute direction de Berlex (par écrit ou verbalement, selon leur emploi du temps) de l'évolution du projet pilote, afin de maintenir leur intérêt et leur implication.

3.3 Établir un calendrier, des rôles et des responsabilités

Dans le projet pilote, il est important de clarifier les rôles respectifs de chacun. En principe, les rôles et les responsabilités doivent déjà être définis. Il s'agit de les communiquer, de les comprendre, de les respecter et d'utiliser des outils tangibles, tels qu'un tableau ou des affiches, pour visualiser le progrès. Je propose d'établir un



échancier de départ qui tiendra compte de la faisabilité et de la complexité d'implantation de chacune des activités à implanter. Il est pertinent de déterminer les rôles et les implications sous-jacentes de chacun des intervenants dans le programme et dans l'implantation de ces activités, afin d'éviter de mauvaises surprises ou le retrait de certains intervenants.



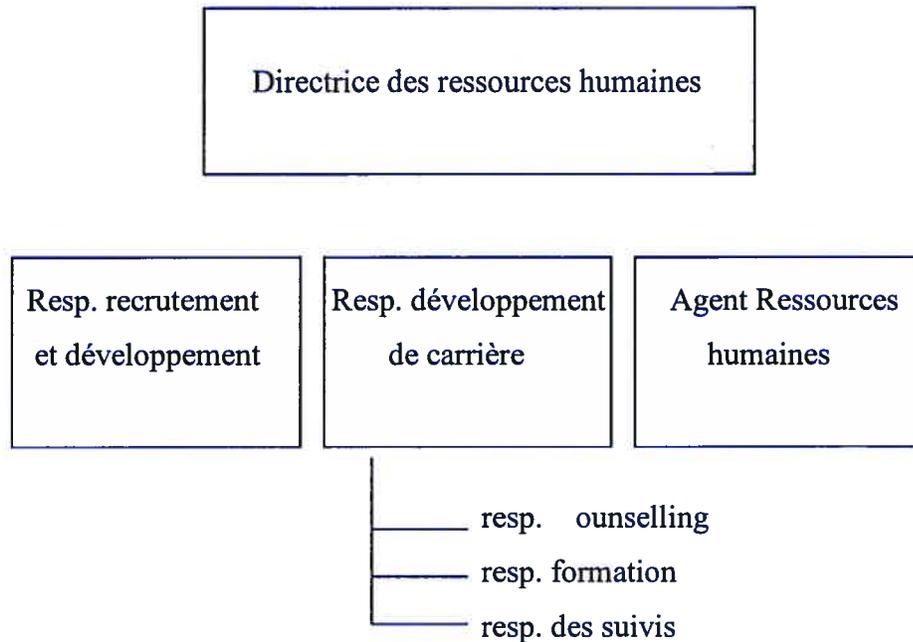
CALENDRIER D'IMPLANTATION

Le premier mois :

- Le responsable du programme de développement de carrière

Il est nécessaire de nommer le responsable du programme de développement de carrière, ainsi que 3 conseillers. En plus, il faudra les orienter dans leurs nouvelles fonctions et les présenter aux employés du groupe cible et à l'ensemble des employés de Berlex. Dépendamment de la charge de travail de l'employé actuellement responsable du recrutement et du développement, il serait peut-être possible que cette personne prenne le programme en charge. Si la charge de travail actuelle de cet employé est déjà complète, il serait bon d'embaucher un autre employé qui aurait de l'expertise et une formation en counseling, en orientation ou en développement de carrière. Cette personne devra posséder un goût du risque ainsi que des habiletés de gestion et d'organisation, de formation et de gestion de projet, afin de mettre sur pied efficacement le programme de développement de carrière chez Berlex.

Il est certain qu'il est difficile de trouver un individu possédant l'ensemble de ces compétences. Il serait peut-être bon de grossir graduellement l'équipe de développement de carrière selon l'évolution du programme. Chose certaine, la responsabilité vis-à-vis le développement du programme doit revenir à une seule personne, afin d'assurer l'imputabilité. L'organigramme du département des ressources humaines pourrait ressembler à ceci :



- Implanter le centre de carrières

Étant donné que le centre de carrières sera la représentation physique du programme et que ce centre sera le point de ralliement d'autres activités du programme de développement de carrière, il est primordial de l'actualiser.

L'actualisation de ce centre implique :

- Trouver un lieu physique dans l'entreprise, idéalement près du département des ressources humaines.
- Planifier l'achat de matériel informatique, de chaises et de tables, d'une bibliothèque, d'abonnements à des revues spécialisées, de livres, de tests et de cahiers spécialisés.
- Organiser avec les employés du groupe cible une visite guidée du centre, afin de leur expliquer sa raison d'être et de les informer de ce qui est disponible pour eux dans le centre.

- Débuter la sensibilisation des cadres face à leurs nouveaux rôles dans le programme de développement de carrière.
- Le responsable du programme devra rencontrer personnellement les gestionnaires concernés pour leur expliquer leur implication dans le projet pilote et aussi pour formuler les attentes dirigées vers ces derniers dans le contexte du programme, ainsi que la nouvelle vision.
- Mettre sur pied des ateliers de sensibilisation animés par la directrice actuelle des ressources humaines chez Berlex (point 5.5 du chapitre 5).
- Inscrire les gestionnaires concernés à une formation externe. L'évaluation des besoins de chaque gestionnaire devra se faire individuellement afin d'offrir une formation ciblée.

Le deuxième mois :

- Débuter les entretiens de carrière
- Suite à un entretien, le responsable du programme devra rencontrer l'employé et le gestionnaire afin de recevoir leur feedback et accompagner sur-le-champ le gestionnaire dans le développement de ses habiletés de coach. Les plans de carrière qui en résulteront devront être lus, commentés et conservés par le responsable du programme dans un fichier informatique ou dans le dossier de l'employé.

Le troisième mois :

- Officialiser l'affichage des postes et les politiques de promotion dans le centre de carrières.
- Une fois le centre de carrières bien rodé, connu et utilisé de la population du groupe cible, j'y centraliserais l'affichage des postes et les politiques de promotion.

Le quatrième mois :

- Exercer les mécanismes de suivis et de contrôle face à l'accompagnement et à la réalisation des plans de carrière. La personne responsable serait celle identifiée dans l'organigramme prévisionnel (présenté précédemment dans ce chapitre).

Le cinquième mois :

- Effectuer les évaluations de rendement en concordance avec la nouvelle vision, c'est-à-dire espacer ces évaluations des entretiens de carrière, afin de faire une réelle coupure entre les deux types de regards posés sur l'employé par le même gestionnaire.

Le sixième mois :

- Réévaluer le programme, examiner les problèmes rencontrés, identifier les points forts, les avantages, les inconvénients et en discuter avec le groupe-conseil. Le responsable du programme de développement de carrière devra présenter un bilan, un état du projet pilote à la haute direction.

3.4 Anticiper les obstacles

Il est important que les membres impliqués dans le projet pilote chez Berlex prennent le temps de réfléchir aux difficultés qui pourraient affecter le programme. Après les avoir identifiées, il faut mettre sur pied des mesures pour les neutraliser ou les prévenir. Il vaut mieux prévenir les problèmes que de réagir devant ces derniers. Il pourrait y avoir des problèmes liés à l'inefficacité de certaines pratiques, par exemple le counseling mal adapté par rapport aux besoins, la formulation de plans de carrière encore trop centrés sur les aspects quantitatifs, un choc des nouveaux rôles des gestionnaires, un temps d'attente trop long entre la formulation des plans de carrière et la concrétisation de ces derniers, le manque de suivis, de tests ou des documents techniques désuets dans le centre de carrières, une insatisfaction des employés du groupe cible, une charge de travail trop importante pour le responsable du programme, etc.

3.5 Établir un plan d'évaluation

Il faut s'attarder aux indicateurs de succès qui serviront à mesurer le projet pilote. Les membres concernés de Berlex peuvent choisir comme indicateur de succès, par exemple, la réaction des employés du groupe cible, l'évolution de leurs comportements, l'évolution des habiletés d'accompagnement des gestionnaires, la satisfaction des employés, l'évolution du taux de roulement, le désir qu'ont les employés de quitter l'entreprise, etc. Cette section sera développée et présentée dans le chapitre suivant.

3.6 Allouer du temps pour la résolution de problème

Parce que les meilleurs plans ne se réalisent jamais sans embûches, il est important d'accorder du temps pour régler les problèmes du projet pilote, afin de minimiser les risques que ces problèmes ne se reproduisent dans le programme final. Il faut accorder du temps à la révision et aux corrections. Le temps nécessaire pour régler ou ajuster certains problèmes pourra aller au-delà des heures prévues pour la rencontre du comité. Afin de pallier à cela et afin de minimiser les désagréments qu'il y a à être membre de ce comité, je recommande de la flexibilité dans l'organisation des rencontres. Étant donné qu'il est très important de prendre le temps de régler les problèmes quand ils surviennent, la situation idéale serait que les problèmes soient

réglés, du moins traités le plus rapidement possible par le responsable du programme de développement de carrière, avec la participation du groupe-conseil.

3.7 Répondre aux commentaires des participants du projet pilote

Les membres impliqués dans le projet pilote chez Berlex n'arriveront pas à rendre le projet pilote crédible s'ils n'acceptent pas le feedback et les commentaires des employés du groupe cible. Ne pas agir face à ces commentaires ne démontrerait pas le sérieux ou la volonté qui est accordée au projet. Je suggère fortement aux membres du comité d'implantation de prendre le temps d'écouter les employés du groupe cible et d'essayer de comprendre ce qu'ils vivent à travers le programme de développement de carrière. Il est nécessaire ici d'être proactif, c'est-à-dire de ne pas attendre le signal d'un employé pour l'écouter. Le fait d'aller au-devant de ces derniers démontre réellement non seulement l'intérêt, mais aussi l'importance qui leur sont accordés dans le processus d'implantation.

3.8 Utiliser les petits succès pour évoluer

Les succès provenant du projet pilote contribuent à créer du support et de l'enthousiasme. Les différents départements de l'organisation seront intrigués et intéressés à s'impliquer dans un programme qui fonctionne bien et qui atteint ses objectifs. Les membres impliqués dans le projet pilote doivent absolument en faire connaître le succès aux autres départements de Berlex et s'en servir pour convaincre l'implication d'autres individus ou l'allocation de budgets supplémentaires, s'ils en ont besoin.

Chapitre #7 : Maintenir la dynamique de changement

La dernière étape du modèle de Leibowitz, Farren et Kaye (1986) est importante et elle représente un défi de taille, soit de réussir à maintenir le changement au-delà du projet pilote. Pour ce faire, les auteurs proposent plusieurs stratégies, soit d'institutionnaliser le programme, de communiquer son existence et ses résultats sur une base continue et surtout de procéder à son évaluation et à sa constante amélioration. Cette étape représente tout un défi.

1. Institutionnaliser le programme de développement de carrière pour assurer sa continuité

Afin d'assurer la longévité du programme de développement de carrière, il est souhaitable de l'inclure dans la stratégie de développement à long terme de l'entreprise et de le cadrer dans la culture organisationnelle. Le but ultime est de créer un système de développement de carrière complet, impliquant plusieurs individus de différents paliers hiérarchiques touchant différentes sphères dans l'entreprise et faisant intervenir différentes politiques et procédures internes qui arriveraient à concilier les besoins organisationnels et les besoins individuels en partant du programme en tant que tel. Le système de développement de carrière doit devenir l'une des fibres qui tissent l'entreprise. Pour ce faire, il est essentiel de comprendre les principes du changement et de respecter la période de temps nécessaire pour que s'initie efficacement le changement.

Les auteurs soutiennent que la simple prolongation du projet pilote dans le temps n'arrivera pas à le transformer en système par elle-même. Au contraire, cela nécessite des efforts constants et concrets. Par exemple, il est souhaitable d'attribuer une connotation continue au développement de carrière, c'est-à-dire d'éviter de lui donner une date d'échéance ou encore de lui donner un caractère répétitif, par exemple le

renforcer et le réajuster à chaque début de trimestre. Cela évite aux employés, aux gestionnaires et à la direction de catégoriser le programme comme étant un processus ayant un début et une fin, qui ne va pas s'intégrer à long terme dans l'entreprise. Selon les auteurs, un programme de développement de carrière arrive à maintenir son rythme, à se faire accepter de l'ensemble des employés et à s'ancrer dans le fonctionnement d'une entreprise lorsque :

- les participants n'éprouvent pas le besoin d'avoir des résultats ou des concrétisations à court terme de leurs plans de carrière et que les participants ont confiance que l'entreprise comblera leurs attentes en matière de développement de carrière ;
 - le programme contient différentes activités qui peuvent s'échelonner dans le temps et que les participants ressentent qu'ils peuvent prendre leur temps pour faire ou refaire chacune d'entre elles ;
 - les activités de développement de carrière sont intégrées et supportées par les autres activités de gestion des ressources humaines ;
- 4) autant d'efforts sont mis sur l'accompagnement des employés dans la réalisation concrète de leurs plans de carrière que sur leurs réflexions personnelles (formulation du plan de carrière) ;
- les évaluations du programme permettent de le réviser et de l'améliorer ;
 - la haute direction entrevoit un lien direct entre le développement de carrière et l'atteinte des objectifs organisationnels.

De plus, il est important que les usagers du programme en voient réellement les avantages. Toutefois, je considère que ce genre de démarche nécessite une réflexion et une prise de conscience à propos de soi-même. Les individus qui connaissent bien leurs objectifs, leurs limites et leurs aspirations profondes retireront davantage du programme de développement de carrière que les individus qui utilisent le programme par obligation ou par convenance.

Le département des ressources humaines s'occupe généralement de coordonner les formations pour les employés. Étant donné que l'une des conditions de succès est relier entre elles les activités de gestion des ressources humaines et les activités de développement de carrière, je proposerais à Berlex de transférer les particularités de la formation au programme de développement de carrière. Ainsi, les différentes activités de formation donneront l'occasion aux individus de faire les premiers pas dans l'évolution de leur carrière (et permettra de compiler les informations nouvelles sur chaque employé dans le registre des compétences), ce qui assurera, par le fait même, une utilisation initiale du programme de développement de carrière pour chaque employé intéressé à recevoir de la formation.

La présence de mentors peut stimuler les individus à s'intéresser à leur carrière dans une optique de continuité. Ils peuvent recevoir de l'information précieuse, recevoir du support et apprendre des bons coups et des erreurs d'un individu qu'ils respectent professionnellement. À cet effet, je propose à Berlex de sensibiliser les individus qui désirent s'impliquer en tant que mentors à l'importance de leur rôle et à l'impact concernant le développement de la carrière du protégé. Souvent, le protégé peut recevoir une aide plus bénéfique de son mentor que dans un groupe informel de support (Leibowitz, Farren et Kaye, 1986). L'entreprise peut bénéficier de plusieurs avantages en favorisant le mentorat parce que l'employé acquiert des connaissances informelles et en tire une source de motivation.

2. Communiquer l'existence du programme et les résultats obtenus

Quand les réalisations d'un programme de développement de carrière sont diffusées, les employés sont portés à s'y intéresser et à s'intéresser à leurs propres carrières. Les auteurs soutiennent qu'il est très important de faire connaître le programme et de communiquer le plus d'information possible. Le défi est cependant d'utiliser les bons moyens pour transmettre l'information, c'est-à-dire de trouver les moyens qui vont permettre d'éduquer et de rejoindre continuellement le plus d'employés possible.

La publicité est une stratégie efficace pour créer un environnement positif et stimulant autour du programme de développement de carrière et elle doit être utilisée le plus tôt possible dans le processus afin de sensibiliser les gens. Elle entraîne plusieurs effets, comme informer, encourager l'implication, créer un rythme, développer les responsabilités et augmenter la visibilité des employés et de l'organisation (Leibowitz, Farren et Kaye, 1986).

Effectivement, plusieurs employés et gestionnaires ne connaissent pas les bienfaits, les activités ou les avantages que pourrait leur procurer le développement de carrière. Je propose à Berlex d'informer les individus à partir de cas vécus par des personnes connues dans l'entreprise (comme celles qui poursuivent un cheminement à l'international ou encore le cheminement de l'ancien responsable de la formation qui est maintenant directeur des ventes), en utilisant le journal de l'entreprise, des mémos ou une brochure spécialement conçue à cet effet ou encore d'organiser des dîners causeries au cours desquels les participants écoutent des présentations de cas vécus et partagent ensuite leurs commentaires¹. Souvent, le fait d'en parler peut également avoir un effet intéressant ; il ne faut pas sous-estimer l'effet du bouche-à-oreille.

Aussi, le succès appelle le succès. Ainsi, afin de créer un rythme de continuité, il est essentiel de communiquer les succès pour stimuler l'intérêt des différents

¹ Selon Leibowitz, Farren et Kaye (1986), les mémos écrits, les présentations orales et les brochures spéciales sont les moyens les plus efficaces.

départements et pour les encourager à s'impliquer. De plus, quand les participants à un programme voient les effets positifs de la publicité du programme auquel ils participent, ils ont tendance à se responsabiliser davantage face à ce programme et à encourager la participation des autres employés (Leibowitz, Farren et Kaye, 1986). D'autre part, la publicité est un bon moyen pour se faire connaître à l'interne mais aussi à l'externe. Le fait de communiquer les succès à l'externe, par exemple dans les journaux d'associations professionnelles ou dans des revues spécialisées, redore l'image de l'entreprise et la rend de plus en plus attrayante, ce qui peut être grandement utile, surtout dans une industrie compétitive comme l'industrie pharmaceutique.

Avec tous les avantages que confère la publicité, il est important que Berlex nomme une personne responsable de la publicité (le responsable du programme) et que cette responsabilité soit clairement édictée dans la description de tâches et dans les objectifs de travail de cette personne, en vue d'une future évaluation de rendement.

Les auteurs précisent que les entreprises doivent se questionner sur leurs objectifs, leurs budgets, leurs délais et sur les véhicules qu'ils désirent utiliser, avant de produire un plan de publicité. Berlex doit miser davantage sur la publicité interne que sur la publicité externe au départ. En nommant un responsable qui prendra le dossier en charge dès le départ et en allouant un certain budget et des énergies considérables pour la publicité, je considère que Berlex se rapprochera de son objectif de départ qui est de disposer d'employés satisfaits, motivés et heureux dans l'entreprise.

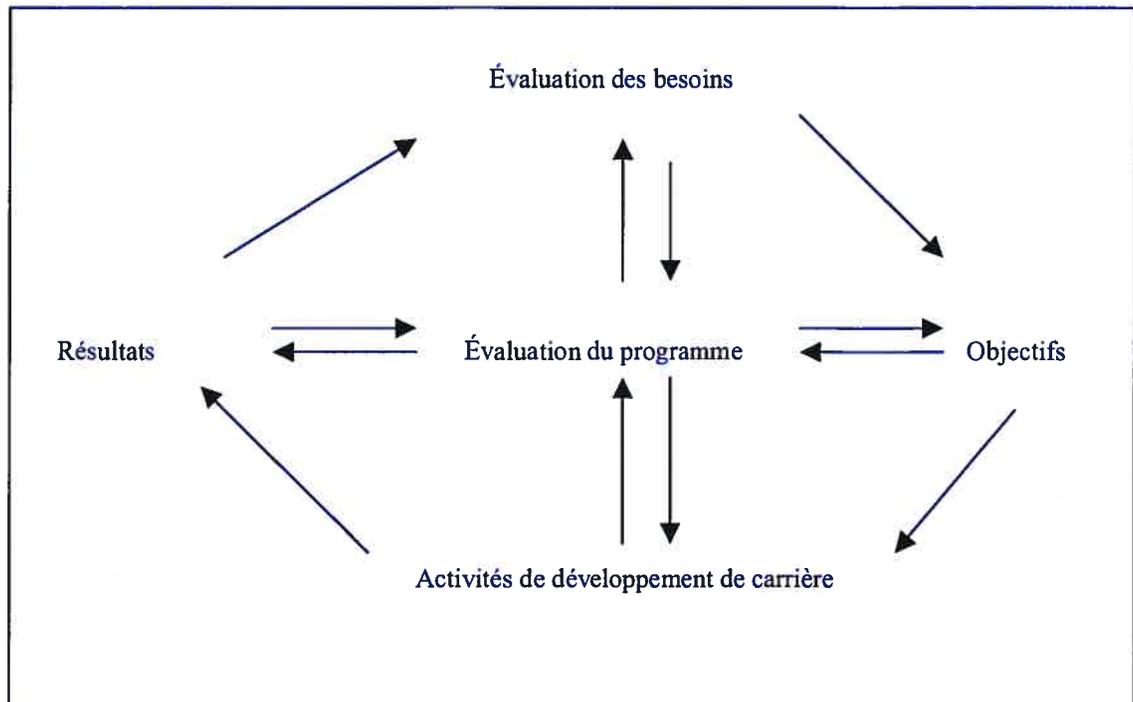
3. L'évaluation du programme

Il est important d'exprimer les indicateurs d'évaluation dans le même langage que celui de l'entreprise, afin que les membres de la haute direction en comprennent les effets (Leibowitz, Farren et Kaye, 1986). Mais encore faut-il que le plan d'évaluation soit réaliste. Pour être efficace, le plan d'évaluation de Berlex devra respecter la nature continue du programme. En d'autres termes, il ne faut pas concevoir l'évaluation comme une activité qui s'effectue à la fin du processus. Tel que le soutiennent les auteurs, l'évaluation doit être associée aux objectifs, aux résultats, aux différentes

activités de développement de carrière et à l'évaluation des besoins, telle que le démontre le tableau 17.

Tableau 17 – Évaluation d'un programme de développement de carrière

Tiré de Leibowitz, Farren et Kaye (1986)



L'établissement dès le départ du plan d'évaluation du programme de développement de carrière est essentiel puisqu'il apporte plusieurs avantages. Les auteurs prétendent que le plan permet de miser sur les aspects importants, qu'il permet de clarifier les attentes, qu'il favorise l'implication et la motivation vers l'atteinte d'objectifs concrets et qu'il rapproche les professionnels des ressources humaines et les dirigeants. Aussi, la notion de succès peut varier d'une personne à une autre. Par exemple, la haute direction peut considérer que le programme est un succès s'il diminue les coûts de recrutement à l'externe, tandis qu'un gestionnaire peut juger que le programme est un succès s'il lui fournit les outils nécessaires pour accompagner et soutenir un de ses employés dans son développement de carrière ; les employés peuvent, pour leur part, ressentir le succès à travers leur motivation à cheminer dans l'entreprise.

Il est donc important de relever l'ensemble de ces indicateurs de succès pour chaque groupe d'individus.

Voici un exemple des indicateurs de succès selon les groupes d'individus (tiré de Leibowitz, Farren et Kaye (1986).

Pour les employés :

- un programme qui permet de planifier et de gérer sa propre carrière
- une opportunité d'engager des discussions sur leur carrière avec des gestionnaires
- un outil qui facilite l'identification d'objectifs de carrière personnels qui concordent avec ceux de l'organisation
- un plan concret et spécifique identifiant des délais et des priorités
- une communication plus facile avec les gestionnaires sur les problèmes de développement de carrière

Pour les gestionnaires :

- une procédure permettant de planifier et de gérer la carrière de leurs employés
- les outils nécessaires permettant de développer des plans avec leurs employés
- la possibilité de partager la responsabilité du développement de carrière avec les employés et avec l'organisation dans des rôles clairement définis
- la possibilité de créer une relève
- plus de la flexibilité

Pour l'entreprise :

- plus de discussions sur le développement de carrière entre les gestionnaires et les employés
- les choix de carrière sont maintenant planifiés

- meilleur appariement emploi-employé
- plus d'informations sur les compétences de leurs employés, ce qui facilite la prise de décision ultérieure
- redore l'image de l'entreprise
- accroît la satisfaction des employés

Berlex devra utiliser différentes méthodes pour collecter cette information, par exemple, des questionnaires à questions ouvertes, des sondages auprès de chaque catégorie d'utilisateurs, des entrevues, etc. Par la suite, je suggère de prioriser les indicateurs par ordre d'importance, ce qui permettra de gérer les priorités et de mieux saisir l'atteinte des objectifs en utilisant la grille suivante.

Groupe d'individus			
Indicateurs	Oui	Non	Priorité
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			

Plusieurs types de données peuvent être recueillis dans l'évaluation d'un programme de développement de carrière. Il est possible de recueillir de l'information sur les réactions, sur l'apprentissage, sur les comportements et sur les résultats. Le tableau suivant illustre les types d'informations, le moment de les cueillir et la façon de les cueillir (tiré de Leibowitz, Farren et Kaye, 1986). Je suggère à Berlex d'utiliser cette grille à titre de feuille de route.

Tableau 18 — Feuille de route

Tiré de Leibowitz, Farren et Kaye (1986)

Type d'information	Ce qu'elle mesure	Le moment	Comment
Les réactions	Les attitudes, les sentiments, les impressions	Après sensibilisation aux différentes activités possibles cadrant dans le programme de développement de carrière	Questionnaires, entrevues
L'apprentissage	L'acquisition de concepts, de techniques	Après sensibilisation aux différentes activités possibles cadrant dans le programme de développement de carrière	Questionnaires, simulations, entrevues
Les comportements	Changements démontrés dans l'action	Trois à six mois	Questionnaires auprès des employés et de leurs gestionnaires
Les résultats	Diminution du taux d'absentéisme, plus de productivité, motivation accrue, retour sur l'investissement	Six mois à un an après l'implantation du programme	Analyses de bénéfices, données sur les départs, sondages

Il est important que les professionnels des ressources humaines chez Berlex s'impliquent activement non seulement dans la formulation du plan d'évaluation, mais aussi dans le suivi d'évaluation. Sans les commentaires et le feedback des usagers et des gestionnaires, il leur sera impossible de savoir si le programme arrive à atteindre les objectifs de départ. Les informations recueillies seront très précieuses ; il faut donc les considérer et les analyser avec soin. Il est nécessaire d'apporter des correctifs au jour le jour, afin de maintenir la programme à la fine pointe des besoins et des tendances sur le marché et afin de demeurer le plus compétitif possible.

4. Résumé des actions proposées

Voici le résumé des 12 actions proposées pour le programme de développement de carrière de Berlex. Ces actions sont d'inégale importance et impliquent des coûts très variés, mais toutes sont nécessaires à l'élaboration d'un programme de développement de carrière cohérent et efficace.

4.1 Nouvelles activités de développement de carrière à mettre en place

4.1.1 Favoriser la connaissance de soi

- Ce questionnement permettra de mieux se connaître, de découvrir et-ou de confirmer ce qui convient le plus, dans le but de faire les meilleurs choix de carrière, en favorisant le *counseling* avec la participation d'un supérieur ou de la direction des ressources humaines (le *mentoring*).
- Instaurer un séminaire à l'extérieur des bureaux, au cours duquel les employés pourraient prendre le temps de réfléchir sur eux-mêmes par le biais d'activités de groupes, et effectuer un suivi des compétences et des notions acquises.

4.1.2 Multiplier les informations sur les emplois et les carrières

- Il est important que Berlex prenne conscience de tout ce qu'elle peut faire pour influencer le plan de carrière de l'individu dans le sens de ses intérêts et de ses besoins organisationnels, en misant

sur la communication aux employés des informations nécessaires à la planification de leurs carrières à travers les postes disponibles, l'affichage, les filières professionnelles, les activités de développement, les secteurs en émergence, les besoins d'effectifs, les compétences en demande, etc.

4.1.3 Créer un centre de carrières

- Ce lieu favorisera les initiatives personnelles des employés concernés par l'évolution de leur carrière et pourra devenir un lieu de rassemblement où il sera possible de discuter des différents enjeux vécus et ce, de façon informelle.

4.1.4 Généraliser l'entretien de carrière

- Une discussion très encadrée entre un employé et son supérieur, au cours de laquelle on élabore des plans et où l'on discute des problèmes de carrière ainsi que du réalisme des attentes et des aspirations individuelles de l'individu par rapport aux besoins organisationnels de l'entreprise, favorisera les relations de confiance, renforcera les valeurs de l'entreprise et augmentera le sentiment de bien-être et d'appartenance dans l'entreprise.

4.1.5 Développer des mécanismes de suivi et de contrôle

Les inventaires :

- Centraliser ces informations riches en contenu dans un inventaire des compétences identifiées et reconnues par les employés, servant ainsi de mécanisme de contrôle et de suivi. La mise à jour de ces compétences devrait relever à la fois du département des ressources humaines et de l'employé. Cet inventaire de compétences permettrait à Berlex d'obtenir de l'information rapidement sur la qualification de ses employés, en cas de planification de formations ou encore de planification de relève.

Les interactions pour faciliter la réalisation des plans :

- Il est important qu'il y ait une attitude proactive des supérieurs et de la direction des ressources humaines de Berlex pour que les plans élaborés se réalisent, sinon les investissements effectués ne rapporteront pas. Cela implique de faire le maximum et de maximiser les rencontres entre les gestionnaires et les employés pour que les projets se traduisent réellement en actions via l'enrichissement, la formation et les mouvements de carrière.

4.1.6 Sensibiliser les cadres face à leur future implication

- Énoncer la vision et les valeurs de l'entreprise lors d'une assemblée ou d'une retraite fermée d'une courte durée.
- Une discussion sur les enjeux qui pourront être rencontrés.
- Des ateliers de sensibilisation auprès des gestionnaires concernant le développement de carrière, afin de le démystifier, de l'éclaircir, de fournir des exemples de cas vécus et de fournir des outils pratiques.
- Une formation soutenue avec des exercices pratiques sur les rôles en accompagnement de développement de carrière.
- Une formation par une firme externe et un accompagnement face aux nouveaux modèles de gestion.
- Des séances individuelles de réflexion pour tous les gestionnaires concernés, afin de leur faire prendre conscience de leurs forces, de leurs limites et des attentes de la nouvelle génération de travailleurs envers leurs gestionnaires.
- Un atelier de discussion informel au cours duquel les gestionnaires pourraient discuter entre eux et échanger sur leurs difficultés, ce qui leur permettrait de se supporter entre eux.

4.2 L'articulation des activités actuelles

4.2.1 L'évaluation du potentiel

- L'évaluation du potentiel devra être intégrée à l'entretien de carrière ou encore confiée à une firme spécialisée externe, mais

effectuée en concordance et en cohérence avec la définition du plan de carrière de chaque employé. Plusieurs activités liées à l'évaluation du potentiel peuvent se développer et s'articuler autour de l'entretien de carrière.

4.2.2 L'abandon des activités de gestion des hauts potentiels

- Tel que mentionné dans la section 6.1 du chapitre 5, je recommande l'abandon de cette pratique, car elle ne convient plus à la nouvelle vision proposée au chapitre 5. Cette activité est incompatible avec le programme de développement de carrière, car cette activité est réservée uniquement à une élite.

4.2.3 L'affichage des postes

- Le centre de carrières aura la responsabilité de centraliser l'information sur les possibilités d'emplois au sein de l'entreprise et devra être géré avec rigueur par la personne responsable du *counseling* dans le centre de carrières.

4.2.4 La description des postes

- Dans un contexte de développement de carrière, la description des postes est un outil pratique, car elle donne de l'information sur les emplois et leur utilité pour concrétiser certains plans de carrière. Elle permet également de donner de l'information à l'employé et lui permet de mieux structurer son plan de carrière.

4.2.5 La relève, les tableaux de remplacement

- Il s'impose que Berlex revoie la finalité de ses prévisions de besoins d'emploi. L'entreprise devra prévoir ses besoins en termes de profil d'individu. Ce profil souhaité des nouveaux employés devra donc faire davantage appel aux aspects qualitatifs qui composent les individus. Berlex s'assure ainsi de prévoir et de profiter de la personnalité de nouveaux employés qui collent à sa réalité organisationnelle, à la vision et aux valeurs de l'entreprise.

4.2.6 Les mouvements de carrière

- L'ensemble des mouvements de carrière doit être formalisé par des politiques qui serviront de règles transparentes pour aligner les attentes des employés et assurer l'équité au sein de Berlex. Je propose à Berlex de faciliter le plus possible les mouvements de carrière des employés par le biais, entre autres, de promotions, de transferts, de rotations et de remplacements temporaires, en prenant soin d'établir des politiques relatives à ces différents mouvements de carrière.

4.2.7 La formation

- Élargir la pratique à la possibilité de suivre des formations ponctuelles à l'externe auprès d'organismes reconnus et compétents. Revoir les formations données à l'interne, afin de voir dans quelle mesure elles répondent à la stratégie et à la vision (au niveau collectif) et aux plans de carrière (à un niveau individuel plus ciblé).

4.2.8 L'évaluation de rendement

- Berlex doit se servir des informations recueillies lors de ces évaluations pour mettre à jour l'inventaire des compétences et surtout permettre aux employés de mieux se connaître et d'être dans la conception de leur projet personnel de carrière.

Conclusion

Le programme de développement de carrière développé pour Berlex Canada Inc. tente de solutionner le problème identifié dans le chapitre 1, soit les insatisfaction des employés de la force de vente en matière de développement de carrière exprimé initialement entre autres, par un taux de roulement élevé. Bien que ce programme soit complet et bien élaboré, il contient certaines limites. Ces limites concernent plusieurs aspects, dont le groupe d'employé à qui il s'adresse. Le programme a été conçu selon la réalité et en fonction des symptômes observés auprès des employés de la force de vente. Par conséquent, il ne pourra être aussi efficace pour l'ensemble des employés de l'entreprise; il sera donc difficile de l'implanter tel quel et s'attendre à la même efficacité pour les employés des autres départements de l'entreprise. Dans le même ordre d'idée, le programme possède une limite quant à la généralisation de ses bienfaits dans d'autres entreprises. Étant donné qu'il a été conçu en fonction de la culture organisationnelle propre à Berlex Canada Inc. à un moment précis dans le temps, il n'est pas possible de se prononcer sur son universalité.

De façon plus générale, bien que le programme semble avoir résolu une des manifestations majeures du problème, le problème de roulement chez Berlex, il est difficile d'anticiper s'il aura une incidence considérable sur la capacité d'attraction externe de l'entreprise, soit la capacité d'attirer des candidats provenant d'autres entreprises chez Berlex. Cependant, bien qu'il ne soit pas possible de se prononcer sur la capacité d'attraction externe, le programme agira à titre de mesure préventive pour éviter que le taux de roulement augmente à nouveau.

En conclusion, la finalité du programme n'agit pas uniquement pour résoudre le problème identifié ou pour prévoir une nouvelle hausse du taux de roulement dans l'entreprise mais aussi pour faire bien plus. Le programme permettra d'envisager l'avenir, d'orienter l'entreprise vers de nouveaux horizons et vers une vision davantage axée sur l'épanouissement, sur le développement du potentiel et sur le bonheur de ses employés.

BIBLIOGRAPHIE

- Abelson M.A., Ferris G.R. et Urban T.F. (1988): ``Chapter 26 :Human Ressource Development and Employee Mobility`` dans *Readings in Personnel and Human Resource Management*, 2e éd., Schuler, Youngblood et Huber (éd.), St-Paul, West Publishing Co., 320-329.
- Allen T. et Katz R., (1988): ``The Dual Ladder:Motivational Solution or Managerial Delusion?`` dans Katz R. (dir.) *Managing Professionals in Innovative Organizations*, Cambridge, Ballinger.
- Baker P., Markham W., Bonjean C. Et Corder J., (1988) : ``Promotion Interest and Willingness to Sacrifice for Promotion in a Government Agency`` dans *Journal of Applied Behavioral Science*, 1,61-80
- Bailyn L., (1977) : ``Involvement and Accommodation in Technical Careers :An Inquiry into the Relation to Work at Mid-Career`` dans Van Maanen J. (dir.) *Organizational Careers: Some New Perspectives*, New-York: Wiley.
- Bailyn L., (1980): ``The Slow Burn Way to the Top:Some Thoughts on the Early Years of Organization Careers``, dans Deer C. (dir.) *Work, Family and the Career: New Frontier in Theory and Research*. New York: Praeger.
- Bardsley C., (1987): ``Improving Employee Awareness of Opportunity at IBM`` dans *Personnel*, avril, 58-63.
- Bardwick J., (1986a): ``The Plateauing Trap``. New York: AMACOM.
- Bardwick J., (1986): ``The Plateauing Trap, Part 2:Setting Employees Free`` dans *Personnel*, novembre, 35-40.
- Beckhard R. et Harris R., (1977) : ``Organizational Transitions:Managing Complex Change``, Reading, Mass.:Addison-Wesley.
- Bélanger L. et al., (1988) : *Gestion stratégique des ressources humaines*, Gaétan Morin éditeur, Montréal, 662 pages.
- Blau P., Gustad J., Parnes H. et Wilcox R., (1956) : ``Occupational Choices :A Conceptual Framework``, dans *Industrial and Labor Relations Review*, 9, 531, 536,537 et 543.
- Brooks L., (1984): ``Chapter 15: Career Planning Programs in the Workplace``, dans *Career Choice and Development*, Brown, Brooks et associés (éditeurs), San Frabcisco, Jossey-Bass, 388-405.

- Burack E. et Mathys N. (1980) : ``Career Management in Organizations : A Practical Human Resource Planning Approach``, Lake Forest (Ill.): Brace-Park Press.
- Cannac Y., et la Cegos (1985): ``La bataille de la compétence``, Paris: Hommes et techniques.
- Carkhuff R., (1979) : ``The Skills of Helping :An Introduction to Counseling`` dans *Human Resource Development Press*, Amherst.
- Carnazza J., (1982): ``Succession/Replacement Planning:Programs and Practices``, Center for research in Career Development (Columbia University), New York.
- Conference Board, (1989): ``Peak Performance Through Counseling Coaching and Mentoring``, rapport 44-89, Ottawa.
- Crites J., (1981): ``Career Counseling: Models, Methods and Materials``, New York, McGraw Hill.
- Dalton D. et Kesner I. (1983) : ``Inside/Outside Succession and Organizational Size :The Pragmatics of Executive Replacement``, dans *Academy of Management Journal*, 26(4), 736-742.
- Dalton G., Thompson P. E. et Price R., (1977): ``The Four Stages of Professional Career``, dans *Organizational Dynamics*, 6(1), 19-42.
- Dalton D. et Todor W. (1979) : ``Turnover Turned Over : an Expanded and Positive Perspective`` dans *Academy of Management Review*, 2,4(2), 225-235.
- Deslauriers J-P., (1991) : ``Recherche qualitative : Guide pratique``, McGraw-Hills Éditeurs.
- Dolan L. Shimon et Garcia S., La gestion par valeurs, Une nouvelle culture pour les organisations. Montréal, Éditions Nouvelles, 1999. 293 pages.
- Driver M., (1979): ``Career Concepts and Career Management in Organizations``, dans Cooper C. (dir.) *Behavioral Problems in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Driver M., (1982): ``Career Concepts : A New Approach to Career Research`` dans Katz R. (dir) *Career Issues in Human Resource Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Dyer L., (1984a): ``Human Resource Planning at IBM`` dans *Human Resource Planning*, 7(2), 111-125.
- Erikson E.,(1963): ``Childhood and Society``. New York: Norton.

- Feldman D., (1977): "The Role of Initiation Activities in Socialization" dans *Human Relations*, 30, 977-990.
- Feldman D.,(1988) : "Managing Careers in Organizations", Glenview: Scott, Forestman.
- Feldman D. et Weitz B., (1986): "Types of Career Plateaus: Antecedents, Outcomes and Interventions", *Proceedings of the Southern Management Association*, 41-44.
- Forbes J. (1987): "Early Intra Organizational Mobility: Patterns and Influences" dans *Academy of Management Journal*, 30(1), 110-125.
- Gaullier X. (1988): "La deuxième carrière". Paris :Seuil.
- Glaser B. (1968) : "Organizational Choices :A Source Book for Theory", Chicago: Aldine.
- Godin J, et LeLouarn J.-Y.,(1986) : "Les mentors ont-ils un effet sur la progression de carrière?", dans *Relations Industrielles*, 41(3)1, 505-518.
- Gosselin A. et Tremblay M.,(1992) : "Introduction" du numéro consacré à la carrière, dans *Gestion*, septembre 6-9.
- Granrose C.S. et Portwood J.D., (1987): "Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management" dans *Academy of Management Journal*, 30(4), 699-720.
- Graton L. et Syrett M., (1990) : "Heirs Apparent :Succession Strategies for the Future" dans *Personnel Management*, janvier, 34-38.
- Guérin G. et Bouteiller D. (1988) : "La philosophie de gestion des ressources humaines :un outil des gestion?", dans *Personnel*, février, 21-31.
- Guérin G. et Charette A. (1983) : "La planification des carrières : un modèle organisationnel" dans Tarrab G. (dir.) *La psychologie organisationnelle au Québec*. Montréal :PUM.
- Guérin G., et Wils T. (1992) : "La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé". Montréal : PUM.
- Guérin G. et Wils T.,(1992-1993) : "La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels", N 5/6 décembre/janvier , 13-30.
- Gutteridge T.G., (1986) : "Organizational Career Development Systems: The State of the Practice" dans Hall D.T. et al. (1986): "Organizational Career Development Systems", Jossey-Bass Management series.

- Gutteridge T.G., Leibowitz Z. et Shore J.E.,(1993): ``Organizational Career Development``, Jossey-Bass Management series.
- Gutteridge T. et Otte F.,(1983) : ``Organizational Career Development :State of the Practice`` dans *American Society for Training and Development*, Alexandria (VA).
- Hall, D.T., (1976): ``Career in Organizations, Pacific Palisades, Goodyear.
- Hall D., (1985): ``Project Work as an Antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering Organization`` dans *Human Resource Management*, 24(3),271-292.
- Hall D., (1988a): ``An Overview of Current Career Development:Theory, Research and Practices`` dans Hall D. (dir.) *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Hall D.T., Hall F.S. et Hinton R.W., (1978): ``Research on Organizational Career Development`` dans *Human Resource Planning*, 1(4), 203-233.
- Hébert S., (1990): ``L'atelier de gestion de carrière : un outil d'adéquation entre le projet individuel et le projet organisationnel``, travail dirigé, Montréal, École des relations industrielles (Université de Montréal).
- Heyer N., (1970): ``Fulfilling Requirements for Specialized Manpower`` dans Industrial Relations Councillors (dir.) *Manpower and Planning*, monographie 31, New York.
- Holland J.L. (1966): ``The Psychology of Vocational Choices``,Waltham (Mass):Blais-Dell.
- Holland J.L. (1985): ``Making Vocational Choices`` 2e éd., Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Hubbard M., et Hawke S. (1987) : ``Developing a Career Information Centre, Montréal, Career Information Ressource Advisory Group (Université Concordia).
- Izzo, J., (par Withers. P., ``Value Shifts:The New York Ethic and What It Means for Business) (Fair Winds Press, 2001).
- Jardillier P., (1982) : ``La maîtrise de l'emploi``, Paris, PUF.
- Jones P., Kaye B., Taylor H., (1981): ``You Want Me to Do What?`` dans *Training and Development Journal*, 35(7), 56-62.

- Kanter R. (1991): ``Les habits neufs du manager`` dans *Harvard-L'Expansion*, printemps 30-39.
- Kaufman H., (1990): ``Management Techniques for Maintaining a Competent Professional Work Force`` dans Willis S. et Dubin S. (dir.) *Maintaining Professional Competence*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Keller A., (1979): ``The Mommy Track``, dans *Business Week*, 20 mars, 126-134.
- Kevlin J.B., (1992): ``Methods in Business Research``, Harper Collins Publishers.
- Kram K., (1988): ``Mentoring in the Workplace`` dans Hall D. (dir.) *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Leach J.J.,(1980) : ``The Careers of Individuals and Organizations`` dans *Management of Human Ressources*, Miller, Burack et Albrecht (eds.),Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 166-185.
- Leibowitz Z., Farren C. et Kaye B.L., (1986): ``Designing Career Development Systems``, Jossey-Bass Management series.
- Leibowitz Z, et Schossberg N., (1981): ``Training Managers for their Role in a Career Development System`` dans *Training and Development Journal*, 35(7), 72-79.
- Levine H., (1984): ``Job Posting Practices`` dans *Personnel*, 61(6), 48-52.
- Levinson D., (1986): ``A Conception of Adult Development``,dans *American Psychologist*, 41, 3-13.
- Levinson D., Darrow C., Klein E., Levinson M. et McKee B. (1978): ``The Seasons of a Man's Life``. New York : Knopf.
- London M. et Mone E.M., (1987): ``Career Management and Survival in the Workplace``, San Francisco, Jossey-Bass.
- London M. et Stumpf S., (1982): `` Managing Careers``, dans *Reading* (Mass.):Adisson -Wesley.
- Luthans F., Hodgetts R. et Rosenkrantz S. (1988): ``Real Managers``, Cambridge :Ballinger.
- Markham W., Harlan S. et Hacken E., (1987): `` Promotion Opportunity in Organization: Causes and Consequences``, dans *Research in Personnel and Human Ressources Management* Rowland. et Ferris G. (dir.). Greenwich: JAI.

- Maslow A.,(1962):``Toward a Psychology of Being``, New York: Van Nostrand.
- McClelland D., (1961):``The Achieving Society``, New York: The Free Press.
- McElwain J., (1991) :``Succession Plans Designed to Manage Change`` dans *HR Magazine*, février, 67-71.
- Meckel N., (1982):``The Manager as Counselor`` dans *Training and Development Journal*, 35(7),65-69.
- Milkovich G.T. et Anderson J.C., (1982):``Chapter 13: Career Planning and Development Systems`` dans *Personnel Management*, Rowland et Ferris (ed.), Boston, Allyn et Bacon, 364-389.
- Moir E., (1981):`` Career Resource Centers in Business and Industry`` dans *Training and Development Journal*, 35(2), 54-57.
- Monor F., (1988):``Computer Applications in Career Development Planning`` dans Hall D. (dir.) *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Nardoni R., (1989):``Successful Succession Planning`` dans *Personnel Journal*, avril, 52-61.
- Nardoni R., (1990):``Corporate Wide Management Staffing`` dans *Personnel Journal*, avril, 52-61.
- Ofner A., (1987):``Keeping Your High Achievers Motivated``, dans *Management Solutions*, juillet, 35-39.
- Otte F. et Hutcheson P., (1985) :``Career Development :A Shared Responsibility (The Manager's Role), dans *Atlanta Resources*, Atlanta.
- Otte F. et Hutcheson P., (1992) :``Helping Managers Manage Careers``, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Ouchi W., (1981): ``Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge`` dans *Reading: Addison-Wesley*.
- Patton M.Q., (1980): ``Qualitative Evaluation Methods``, Beverly Hills.California.:Sage.
- Raelin J., Scholl C. et Leonard D., (1985): ``Why Professionals Turn Sour and What to Do``, dans *Personnel*, octobre, 28-41.
- Raelin J., (1985) :``Clash of Cultures`` dans *Harvard Business School Press*, Boston.
- Rendero T., (1980):``Job Posting Practices`` dans *Personnel*, 57(5), 13-14.

- Rocco J., (1991): ``Computers Track High Potential Managers`` dans *HR Magazine*, août, 66-68.
- Rosen B. et Jerdee T. : ``Middle and Late Career Problems :Causes, Consequences and Research Needs`` dans *Human Resource Planning*, 13(1), 59-70.
- Saklad D., (1976): ``Manpower Planning and Career Development at Citicorp`` dans Dyer L. (dir.) *Careers in Organization: Individual Planning and Organizational Development*, New York, School of Industrial and Labor Relations (Cornell University).
- Scheartz F., (1989): ``Management Women and the New Facts of Life``, dans *Harvard Business Review*, janvier-février, 65-76.
- Schein E.,(1971): ``The Individual, The Organization and the Career: A Conceptual Scheme``, *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.
- Schein E., (1978): ``Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs``. Reading (Mass.): ADDISON-WESLEY.
- Shepard H., (1988): ``The Dual Hierarchy in Research`` dans Katz R. (dir.) *Managing Professionals in Innovative Organizations*, Cambridge, Ballinger.
- Slavenski L. et Buckner M., (1988) : ``Career Development Programs in the Workplace`` dans Center on Education and Training for Employment (Ohio State University), Columbus.
- Sonnenfeld, J.A.,(1984): `` Managing Career Systems: Channeling the Flow of Executive Careers``, Homewood, Irwin.
- Sonnenfeld J.A et Peiperl M.A., (1988) : ``Staffing policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems`` dans *Academy of Management Review* 13(4), 588-600.
- Stevens T., (1989): ``Beyond Job Posting`` dans *Career Development Bulletin*, 1(2),4-5.
- Storey W.,(1976): ``Career Dimension III``, Croton-on-Hudson, General Electric Co.
- Strauss A. et Corbin J. (1990) : `` Basics of Qualitative Research``, Newbury Park: Sage.
- Stumpf S. et London M. (1981): ``Management Promotion :Individual and Organizational Factors Influencing the Decisions Process`` dans *Academy of Management*, 6(4), 539-549.

- Stumpf S.A. et Hanrahan, N.M., (1984): ``Chapter 25: Designing Organizational Career Management Practices to fit Strategic Management Objectives`` dans *Readings in Personnel and Human Resource Management*, 2e éd., Schuler et Youngblood (eds.), St-Paul, West Publishing Co., 1984, 326-348.
- Stumpf S.A., (1988): ``Choosing Career Management Practices to Support Your Business Strategy`` dans *Human Resource Planning*, 11(1), 33-48.
- Super D.E., (1953): ``A Theory of Vocational Development``, dans *American Psychologist*, 8 185-190.
- Super D. et Bohn M., (1970) : ``Occupational psychology``, Belmont (Calif.) : Wadsworth.
- Tanehill R.E., (1974): ``Job Enrichment: The Modern, Proven Method to Motivate Your Employees``, Dartnell Corporations, Chicago.
- Taylor S.J. et Bogdan R. (1984) : ``Introduction to Qualitative Research Methods :The Search for Meanings`` 2e édition, New York: Wiley.
- Tremblay M., (1991) : ``Le plafonnement de carrière chez les cadres``, dans *Gestion*, mai, 38-49.
- Tremblay R. et Plourde L., : `` Découvrez `` , Editions Anne Sigier, 2000. 237 p.
- Van Geneep A.,(1960): ``The Rites of Passage``, Chicago: University of Chicago Press.
- Vardi Y.(1980): ``Organizational Career Mobility:An Innegrative Mode``,dans *Academy of Management Review*, 5(3), 341-355.
- Wainer H. et Rubin I., (1969): ``Motivation of Research and Development Entrepreneurs :Determinants of Company Success`` dans *Journal of Applied Psychology*, 53, 178-184.
- Walker J.W. et Gutteridge T.G., (1979): *Career Planning Practices, AMA Survey Report*, New York, AMACOM.
- Walltrap G., (1981): ``Job Posting for Non Exempt Employees: A sample Program`` dans *Personnel Journal*, 60(10), 796-798.
- Watts A., Super D. et Kidd J., (1981) : (dir.) : ``Career Patterns. Career Development in Britain``. Londres: Hobsons Press.
- Werther W., Davis K. et Lee-Gosselin H., (1990) : ``La gestion des ressources humaines``, Montréal, McGraw Hill.

-Willbur J.(1987): ``Does Mentioning Breed Success?`` dans *Training and Development Journal*, novembre, 38-41.

-Willis S. et Dubin S., (1990): ``Mainraining Professional Competence :Direction and Possibilities`` dans Willis S. et Dubin S. (dir.) *Maintaining Professional Competence*, San Francisco, Jossey-Bass.

-Wils T. et Guérin G., (1990) : ``La gestion du système des carrière``, dans Blouin R. (dir.) *Vingt-cinq ans de pratique des relations industrielles au Québec*. Cowansville :Yvon Blais.

-Wils T., (1986): `` Les travailleurs seront-ils du 3e type?`` dans Audet M., Bélanger L., Boivin J., Déom E. et Mercier J. (dir.) *La mobilisation des ressources humaines :tendances et impacts``*, Québec: PUL.

