

LA PLANIFICATION DES CARRIÈRES : UN MODÈLE ORGANISATIONNEL

GILLES GUÉRIN

Université de Montréal

et

ANDRÉ CHARETTE

Université du Québec à Montréal

ÉMERGENCE ET RÔLE DE LA PLANIFICATION DES CARRIÈRES

La planification des carrières est en passe de devenir l'une des pré-occupations majeures de la gestion des ressources humaines. Walker (1980, p. 10) la classe parmi les trois activités dominantes des années 70 et 80. Le nombre d'articles, conférences et colloques consacrés à ce thème ne cesse de croître. Il est également de plus en plus fréquent de voir apparaître, dans l'organigramme des organisations actuelles, des postes de directeur des carrières ou des centres d'information sur les carrières, autrefois inexistantes.

Après s'être engoués de la planification des effectifs dans les années 60 et 70, les gestionnaires des ressources humaines commencent à se rendre compte des limites de l'approche agrégée au niveau stratégique. Harmoniser les ressources humaines aux grands projets de développement de l'organisation exige plus que le rééquilibrage quantitatif qui peut se faire par le biais d'une révision périodique des politiques ou des programmes relatifs au recrutement, à la réduction du roulement, à l'utilisation de la main-d'œuvre ou au contrôle de la mobilité interne. Il faut aussi réorganiser le travail pour l'adapter aux exigences nouvelles de l'environnement, de la technologie et du système social, mais surtout, il faut appuyer ces grands rééquilibrages numériques sur une multitude d'adéquations individuelles, d'ajustements emploi-employé, sans lesquels il ne saurait y avoir de véritable efficacité ni de satisfaction au travail. Les hommes sont trop complexes et différents pour qu'une réponse stratégique, globale et uniforme, puisse s'adapter à tous. Il faut aborder cette harmonisation, non seulement dans une perspective agrégée et anonyme, mais aussi sous l'angle des différences individuelles (aptitudes, connaissances, expériences, besoins, valeurs), de la nature du travail à

accomplir, et des interactions particulières qui peuvent survenir entre l'homme et son travail. Le plein emploi « quantitatif » que vise la planification des effectifs n'est rien sans cette somme d'adéquations individuelles emploi-employé qui détermine le niveau de ce que nous appellerons le plein emploi « qualitatif ».

Toutefois, la trame d'affectations individuelles qui permet d'envisager ce plein emploi qualitatif ne peut être instantanée et automatique, comme le supposaient implicitement les planificateurs des années 50 et 60. Il faut la préparer de longue date. Sinon, il y a tout lieu de croire que le potentiel humain disponible, même s'il est numériquement égal aux besoins, sera incapable d'assumer le développement de l'organisation. Des discordances individuelles surgiront ici et là, limitant du même coup la qualité de l'équilibre global. Certes, le déséquilibre sera moins visible qu'au niveau quantitatif, il y aura toujours quelqu'un pour occuper l'emploi, mais, si son expérience, ses qualifications ou sa motivation sont insuffisantes, l'adéquation sera de piètre qualité et la capacité de direction, la capacité de vente ou la capacité de production de l'organisation, selon le cas, s'en ressentiront. Ceci est particulièrement vrai au niveau de certains postes supérieurs pour lesquels la relève peut s'avérer insuffisante, alors même qu'un certain nombre de cadres prometteurs sont à l'emploi de l'organisation. Faute d'une préparation stratégique adéquate, la capacité de direction de l'organisation s'en trouvera amoindrie et ses possibilités d'avenir seront limitées en conséquence.

DÉFINITION ET AVANTAGES DE LA PLANIFICATION DES CARRIÈRES

La planification des carrières ne consiste certes pas à prévoir dans le détail et des années à l'avance cette trame d'affectations. Cela est impossible, car trop d'incertitudes et d'impondérables dans le contexte organisationnel rendraient utopique une telle pratique. Par contre, la planification des carrières est un moyen qui permet de préparer, d'assurer dans ses aspects les plus stratégiques, la trame des affectations individuelles qui reflétera la meilleure utilisation possible des ressources humaines. En gros, ce moyen consiste, pour l'organisation, à tenter de préciser ses besoins d'emplois, à encourager l'employé à se définir par rapport à ces besoins, puis à cerner, en accord avec chaque intéressé, son avenir prévisible dans l'organisation. Bien sûr, tout ne peut être prévu, mais, même dans le contexte le plus incertain, il est utile (par le biais d'une série d'affectations diversifiées, d'expériences complémentaires, de responsabilités graduées) d'assurer une certaine cohérence au développement de chaque individu et de permettre globalement la constitution d'un potentiel humain de qualité — ne serait-ce que grâce à une flexibilité et une polyvalence accrues, lesquelles représentent pour l'organisation la meilleure garantie de développement ultérieur.

Manifestement, c'est donc de planification organisationnelle des carrières* qu'il s'agit ici. S'il est évident que la planification d'une carrière particulière ne peut être faite que par l'individu lui-même, cette expression « planification organisationnelle des carrières » reconnaît qu'un certain nombre d'actions stratégiques peuvent être entreprises par l'organisation, pour encourager les individus à développer des projets de carrière qui, tout en étant orientés vers la réalisation de leurs objectifs personnels, permettent simultanément à l'organisation de rendre plus probable la réalisation de ses propres objectifs. L'expression « planification organisationnelle des carrières », utilisée pour la première fois par Burack (1977), nous semble particulièrement appropriée pour décrire ce type d'action stratégique, puisqu'elle associe le concept de planification organisationnelle (synonyme d'évolution, de développement de l'organisation dans un cadre stratégique précis) et celui de carrière (synonyme de progression, de réalisation de l'individu, dans une suite de postes ou d'expériences de travail, s'étendant sur une vie entière, et s'appuyant éventuellement sur une ou plusieurs organisations). L'objet de la réconciliation visée est donc clairement désigné.

Les avantages d'une telle planification sont nombreux, pour l'organisation comme pour les employés. C'est d'ailleurs un des rares domaines où une même stratégie peut satisfaire simultanément des besoins organisationnels et des besoins individuels. L'organisation y voit au moins trois avantages. Premièrement, la planification des carrières lui permet d'orienter ses ressources humaines vers ses besoins les plus clairement identifiés, lui évitant ainsi des pénuries ou des surplus éventuels de main-d'œuvre. Deuxièmement, une telle planification lui permet de passer, avec ceux de ses employés qui l'acceptent, une sorte de contrat moral qui ajuste les attentes des employés à ce que l'organisation est en mesure d'offrir (les aspirations de carrière deviennent ainsi plus réalistes, et la motivation de l'employé est entretenue par un projet cohérent). Si, malgré tout, l'employé doit quitter l'organisation, il le fera le plus rapidement possible. Troisièmement, l'organisation développe, au maximum de ses possibilités, les compétences de ses employés, élaborant ainsi, d'une manière progressive et économique, un potentiel humain de qualité. Cette approche « écologique » évite le gaspillage humain et reconnaît que la main-d'œuvre, lorsqu'elle est gérée avec perspicacité, est une ressource qui prend de la valeur en vieillissant.

L'employé perçoit également bien des avantages à ce que l'organisation s'entende avec lui sur un projet de carrière explicite. En premier lieu, cela lui permet de dissiper l'incertitude qui entoure son avenir et

* L'expression « gestion des carrières » tend de plus en plus à s'imposer dans les écrits américains ; cela permet de distinguer la perspective organisationnelle de la perspective individuelle. Nous ne l'utiliserons pas dans ce texte, pour bien marquer notre préoccupation plus stratégique envers le *design* des programmes organisationnels et non envers leur exécution.

sa situation future dans l'organisation. Il peut évaluer si les objectifs qu'il s'est fixés en fonction de ses besoins personnels, pourront être atteints grâce à ce que lui propose l'organisation. À intervalles réguliers, il peut ainsi réévaluer ses chances de progresser, de se développer et de se réaliser. Mais surtout, cette concertation avec la hiérarchie est une occasion de dialogue pour l'employé. Celui-ci prend conscience de la manière dont ses efforts, sa compétence et ses réalisations sont appréciés et évalués. C'est également pour lui l'occasion de faire part de ses préférences, de ce qu'il recherche dans le travail et de la vision qu'il a de son avenir. Enfin, il peut de cette manière rechercher des informations, voire des conseils, sur les orientations les plus prometteuses, les formations les plus appréciées, les affectations les plus utiles. Ces données lui permettront d'élaborer sa propre stratégie « vocationnelle » en toute connaissance de cause.

La planification des carrières, telle que nous venons de la présenter succinctement, représente l'aboutissement d'un processus plus général de réconciliation des besoins organisationnels et des disponibilités en ressources humaines. Ses liens avec la planification des effectifs et avec la planification stratégique sont donc importants, et il nous faut en préciser le cadre avant d'aller plus loin. Les auteurs modernes* insistent sur cette intégration des différents plans et l'appui mutuel qu'ils s'apportent. Dans la partie qui suit, nous proposons notre propre modèle de ce cadre général.

LE CADRE GÉNÉRAL

Marché interne du travail

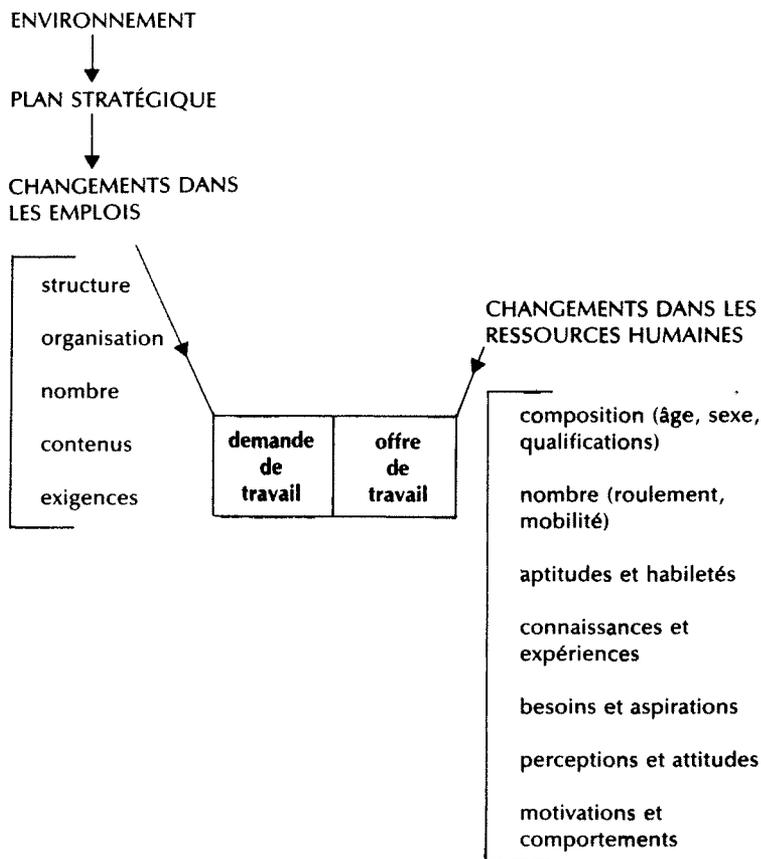
Le cadre de cette réconciliation des besoins de l'organisation et des disponibilités en ressources humaines, tels qu'exprimés dans la figure 17.1, est celui du marché interne du travail (Guérin, 1978 et 1980).

Dans le cadre d'un environnement de plus en plus changeant et complexe, les plans de l'entreprise se modifient, de nouvelles activités se développent, des méthodes et des technologies plus efficaces se succèdent avec, au bout du compte, des contenus et des exigences d'emplois en continuelle évolution. Si la demande de travail apparaît de moins en moins stable, il en va de même de l'offre de travail. La composition de la main-d'œuvre (qualifications, âge, sexe, éducation) change constamment ; même au niveau individuel, les aptitudes, les connaissances et les expériences de chaque employé se modifient, sans qu'il soit toujours facile d'en anticiper le sens ou la dynamique (Jardillier, 1982, p. 121-125). Enfin et surtout, ces employés se caractérisent par une large gamme

* Voir par exemple : Mc Beath (1966, p. 11-26) ; Kellog (1975, p. 19-28) ; Gutteridge (1976, p. 37-46) ; Schein (1978, p. 189-199) ; Burack et Mathys (1980a, p. 23-25) ; Walker (1980, p. 10-22).

Figure 17.1

La dynamique de « déséquilibre » du marché interne du travail



de valeurs, de besoins ou de perceptions, qui influencent leur motivation et leur comportement au travail. Comme le montre Schein (1971), au niveau des besoins*, ces facteurs varient dans le temps et d'un individu à l'autre.

Face à une telle dynamique de « déséquilibre », le rôle de la planification des ressources humaines est clair : rééquilibrer le marché interne du travail, à court terme comme à long terme, au niveau de l'offre comme à celui de la demande de travail, par des actions quantitatives aussi bien que qualitatives, agrégées aussi bien qu'individuelles, et ce, afin de favoriser la réalisation des objectifs économiques et sociaux que

* La théorie de l'« homme complexe » nuance, sous une forme contingente, les approches bien connues de Maslow et d'Herzberg.

l'organisation s'est fixés. Un certain nombre d'indicateurs permettent d'évaluer le degré de déséquilibre du marché interne du travail ; ce sont, en premier lieu, les excès et pénuries de main-d'œuvre, les niveaux de productivité et de rendement, mais aussi la satisfaction au travail et d'autres indicateurs de climat, tels le roulement, l'absentéisme, les accidents au travail, les arrêts de travail, le freinage et le sabotage industriels. C'est donc grâce à l'amélioration ou à la stabilisation de ces indicateurs que la planification des ressources humaines prouvera son efficacité et son aptitude à équilibrer le marché interne du travail.

Système de planification des ressources humaines

Tel que le montre la figure 17.2, le processus de « rééquilibrage » du marché du travail, ou « planification des ressources humaines », comprend deux grandes phases : premièrement, une phase d'anticipation des changements prévisibles, tant au niveau de la demande qu'à celui de l'offre de travail, et deuxièmement, une phase de prise de décision stratégique, qui vise l'équilibre à court terme et à long terme du marché interne du travail.

Pour être en mesure de prévoir certains déséquilibres, il faut d'abord, dans la première phase, traduire les grands projets de l'organisation en termes de travail. Doit-on, pour appuyer ces plans, introduire un nouveau partage des responsabilités, créer de nouveaux organes, restructurer le travail autour d'une nouvelle technologie ? De nouveaux emplois vont-ils naître ? Quels en seront les contenus, les exigences ? Quelle est l'évolution anticipée de la productivité, et son effet sur les effectifs ? Parallèlement, le planificateur doit aussi se tenir au courant des changements qui s'opèrent dans la main-d'œuvre — roulement, vieillissement, mobilité interne, acquisition de connaissances, mais aussi changements de mentalités, nouvelles attitudes, aspirations et revendications au travail (Yankelovitch, 1974).

La deuxième phase, plus proche des préoccupations de ce chapitre, décrit les actions stratégiques. Quoique intimement liées les unes aux autres, les actions de base peuvent être réparties en trois classes distinctes, selon qu'elles concernent l'organisation dans son ensemble, ou plus spécifiquement les effectifs ou les carrières. Au niveau de l'organisation tout d'abord, les interventions visent à améliorer simultanément l'efficacité et le climat organisationnels. Entre une action purement mécanique et structurelle (comme la planification organisationnelle) et une action plus « comportementale » (comme le développement organisationnel), s'intercalent, dans un ordre qu'il serait éventuellement possible de modifier, des stratégies alternatives ou complémentaires (comme l'amélioration de la qualité de la vie au travail, la direction par objectifs ou la restructuration du travail, figure 17.3). Une description plus exhaustive des actions effectuées à ce niveau (actions qui visent la construction d'une organisation saine et efficace) est faite par Selfridge et Sokolik (1979).

Figure 17.2
Le système de planification des ressources humaines

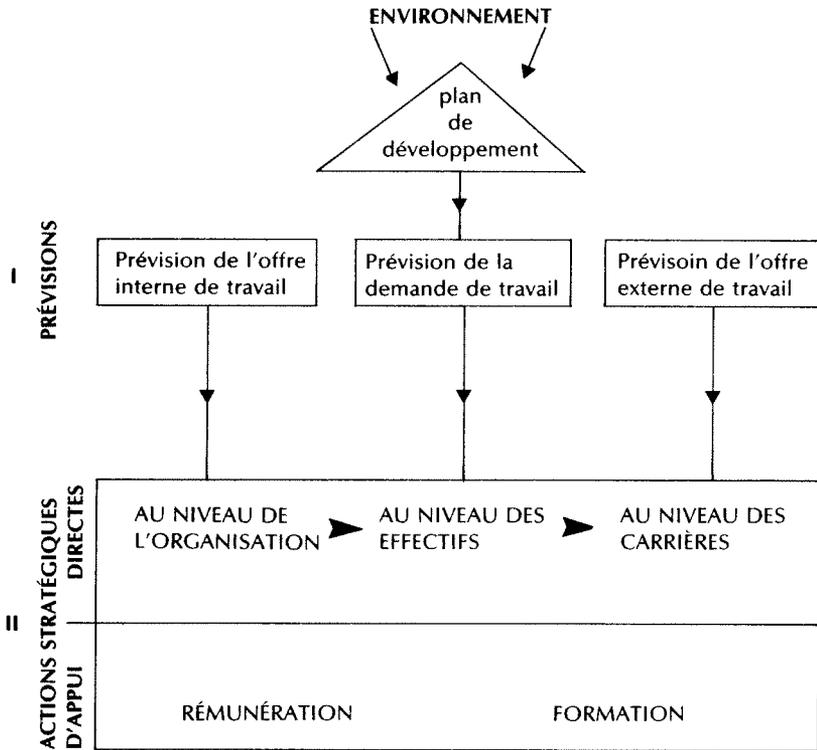
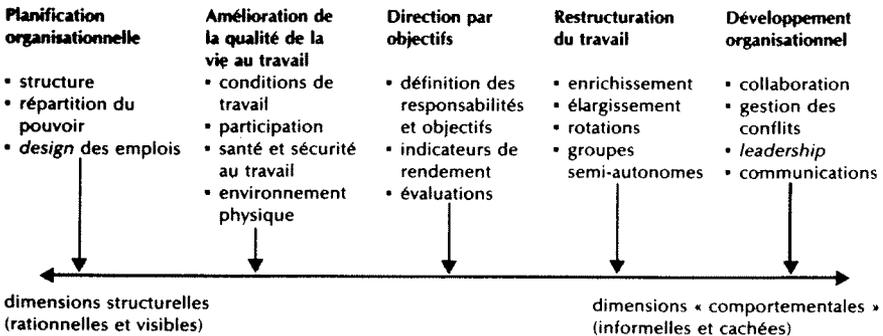
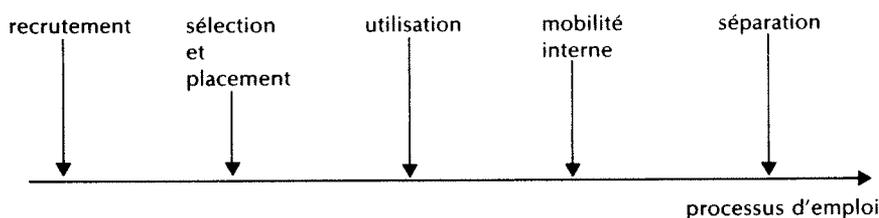


Figure 17.3
Actions stratégiques au niveau de l'organisation



Au niveau des effectifs, les actions stratégiques cherchent à atteindre la réconciliation numérique par grande classe d'employés. En influençant les besoins d'emplois et les disponibilités en ressources humaines, des facteurs comme la productivité ou le roulement ont une influence directe sur ces actions. Comme ces facteurs dépendent en partie des actions précédemment exercées au niveau de l'organisation, la planification des effectifs et la planification de l'organisation apparaissent liées. Cette dépendance apparaît encore plus clairement au niveau des nouveaux emplois : tant qu'une certaine organisation du travail n'a pas été définie, les besoins quantitatifs ne peuvent être exprimés clairement. Par l'élaboration de politiques ou par le *design* de programmes appropriés, la planification des effectifs oriente donc les actions stratégiques de recrutement, de sélection et de placement, d'utilisation, de mobilité interne et de séparation (figure 17.4). La planification des effectifs prend toute sa signification lorsque d'importants mouvements du personnel doivent être envisagés. Ceux-ci peuvent être externes (recrutement et séparation) ou internes (promotions et transferts). Dans ce dernier cas, les actions de contrôle de la mobilité interne, d'intégration des minorités, de redistribution des compétences, font partie intégrante de la planification des effectifs.

Figure 17.4
Actions stratégiques au niveau des effectifs



Enfin, la planification des carrières tente d'orienter les carrières individuelles dans le sens indiqué par la planification des effectifs. L'atteinte de certains objectifs de relève, d'intégration ou de redistribution des effectifs peut être facilitée par l'application de nouvelles politiques, mais elle sera encore plus assurée par l'élaboration d'un ensemble de projets individuels, coordonnés et cohérents avec les nouveaux besoins. En ce sens, la planification des carrières prolonge la planification des effectifs, elle l'« opérationnalise » et la valide car, pour la première fois dans le processus de planification, on tient compte du fait important que les hommes ne sont pas tous semblables et qu'ils ont leur mot à dire dans le type d'avenir que l'organisation leur réserve. S'il existe des discor-

dances entre les projets individuels et organisationnels, autant le savoir le plus vite possible; si, par contre, les objectifs de l'un sont raisonnablement compatibles avec ceux de l'autre, la planification globale des ressources humaines et les plans de développement de l'organisation n'en seront que plus efficacement solidaires.

Il nous reste à dire quelques mots des actions d'appui, pour rendre complète la description du système de planification des ressources humaines présenté à la figure 17.2. La rémunération et la formation n'opèrent pas dans le vide, elles doivent appuyer les actions stratégiques prises au niveau de l'organisation, des effectifs ou des carrières. D'ailleurs, bien souvent, ces actions sont conçues en même temps que les actions stratégiques de base, mais, comme elles peuvent sembler disparates, voire conflictuelles, il est souhaitable de les réconcilier et de les présenter sous forme de plans distincts. Dans le cas de la rémunération, par exemple, ce plan devra résoudre les délicates intégrations à faire entre une structure de salaires (basée sur la hiérarchisation des emplois et l'équité interne) et les primes de salaires (justifiées par le marché et les déséquilibres de main-d'œuvre, ainsi que par l'éventail des rendements, potentiels et plans de carrière individuels). Dans le cas de la formation, il faudra de la même façon réconcilier des besoins variés : ceux d'évolution, exigés par une structure et un travail changeants, ceux de reconversion, justifiés par des excès ou pénuries de personnel, ainsi que ceux de développement individuel, imposés par un choix de carrière spécifique.

Le cadre général étant campé, il est maintenant plus facile de nous attacher à décrire les composantes du processus de planification des carrières. Mais auparavant, examinons certaines impasses auxquelles peut conduire cette préoccupation louable qui consiste à vouloir orienter les affectations dans le sens des besoins de l'organisation.

LES IMPASSES

Deux impasses semblent particulièrement fréquentes et nous les décrivons respectivement sous les appellations « approche autoritaire » et « approche mécanique ».

Approche autoritaire

Dans cette première approche, bien illustrée par le cas « *Citicorp* », décrit par Saklad (1976), les plans de carrière sont dressés unilatéralement par l'organisation. Celle-ci évalue ses employés, les juge aptes ou non à une certaine progression, et, dans l'affirmative, choisit les types d'affectations les plus susceptibles de leur convenir, puis elle développe ces employés en conséquence. En fait, ces projets de carrière favorisent surtout l'organisation : ils visent à assurer son avenir, en prévoyant une relève* de plusieurs personnes pour chaque emploi important de la hié-

* Saklad (1976) utilise l'expression anglaise « *corporate property* » pour désigner cette relève.

rarchie. Cette planification est principalement réservée aux emplois clés et, par le fait même, aux employés clés qui peuvent y postuler. Le tri est ainsi effectué périodiquement, entre une élite qui a droit à toute l'attention et une masse d'employés auxquels on semble accorder peu d'importance dans le développement futur de l'organisation. Une autre caractéristique de cette forme de planification, c'est qu'elle est souvent tenue secrète, sous prétexte qu'il ne faut pas « démotiver » ceux qui ne seront pas choisis. En effet, plusieurs noms sont avancés pour assurer la relève, mais peu sont retenus. Qu'advient-il de ceux qui ont été préparés pour une tâche, mais qui n'ont pas été promus ? Même s'il est choisi, l'individu n'a de toute façon aucun rôle à jouer dans cette approche, sinon celui d'accepter ou de refuser l'affectation qui lui est proposée. Encore là, sait-il très bien ce que signifie un refus dans un contexte aussi autoritaire. Les départs tardifs sont fréquents, et le fossé se creuse entre les quelques personnes qui tirent avantage d'un tel système et les autres, qui n'ont pas accès aux plans de développement. Quoique cette approche, caricaturée à propos, puisse être adoucie de diverses manières, il reste qu'elle ne permet pas aux individus de s'exprimer ni d'exercer un contrôle sur les décisions qui affectent leur carrière. En ce sens, elle ne favorise pas la réconciliation entre les besoins individuels et les besoins organisationnels.

Approche mécanique

L'approche mécanique s'appuie sur le fichier d'aptitudes*, qui assure une visibilité générale et uniforme de tous les employés d'une grande organisation. Le système d'information des ressources de gestion, utilisé par la commission de la Fonction publique du Canada (1981), et le « *Skills Index* », décrit par Murphy (1972), sont des exemples d'une telle approche. Celle-ci consiste à stocker sur ordinateur le plus grand nombre possible d'informations individuelles, débordant le plus souvent le cadre des aptitudes à proprement parler, pour s'étendre aux connaissances et diplômes, langues parlées, antécédents de travail, caractéristiques de l'affectation actuelle, etc. Sous une forme plus élaborée, une telle banque de données peut même s'enrichir d'informations concernant les intérêts et préférences des individus, ainsi que les diverses évaluations relatives à leur rendement ou à leur potentiel.

Déjà là, le choix des informations pose un premier problème ? Faut-il les multiplier à l'infini ? Quelles sont les informations essentielles et celles qui sont superflues ? Pour décider de certaines affectations, des détails comme la profession de l'épouse, l'âge des enfants ou la possession d'une maison, peuvent s'avérer cruciaux, alors que la plupart du temps la collecte de ces données représente une perte de temps et d'argent. Quelles qu'en soient les limites, cette collecte se limite toujours à la partie

* Mieux connu sous l'expression anglaise « *skills inventory* ».

visible de l'« iceberg humain ». La partie cachée des sentiments, des émotions, des désirs et des besoins ne peut être prise en compte, puisqu'elle est difficilement communicable et « codable ». Pourtant, elle constitue l'un des ressorts les plus puissants de la motivation et du succès au travail.

La préparation des affectations à l'aide de cet outil suppose qu'il y ait toujours quelque part dans l'organisation les aptitudes nécessaires à son développement; d'après cette hypothèse, les aptitudes sont généralement cachées, et il suffit d'une procédure de recherche systématique pour les détecter. Bien sûr, ceci est d'autant plus vrai que la banque inclut un nombre élevé de personnes. Pourtant, même si cet outil peut être efficace (mais à quel prix !) pour dénicher l'oiseau rare qui parle le swahili, il peut se révéler totalement impuissant à fournir le nom d'une seule personne ayant le potentiel suffisant pour une affectation spécifique, si les exigences requises impliquent une préparation longue et minutieuse que personne n'a envisagée à temps.

Enfin, les coûts de constitution d'une telle banque sont élevés et les bénéfices recueillis pas toujours aussi évidents que l'apparente rationalité de la procédure le laisse supposer. La collecte et la mise à jour de l'information sont également complexes et harassantes. Le guide du système d'information des ressources de gestion de la commission de la Fonction publique du Canada (1981) permet de constater à quel point la codification des réponses, par le biais d'un langage spécialisé, peut être compliquée et peut engendrer la confusion. La confidentialité des données et le contrôle de l'accès au fichier constituent un autre problème important qu'il faut résoudre. Fahnlne (1976), un adepte repentant des fichiers d'aptitudes, est très critique vis-à-vis de l'utilisation de cet outil pour combler les vacances d'emploi. D'après lui, il est difficile d'identifier des cas où cette procédure a vraiment été un succès ; par contre, certains candidats de valeur, qu'une procédure moins mécanique aurait pris en considération, sont parfois oubliés ; en outre, le système n'est pas foncièrement plus rapide, et les données sont souvent trop particulières ou âgées pour présenter quelque intérêt.

Trop de facteurs, variables et intangibles, entrent donc en jeu dans la réussite d'une affectation, pour qu'une approche mécanique, basée sur la seule considération des caractéristiques individuelles, puisse être envisagée.

LE MODÈLE PROPOSÉ

Le modèle proposé repose sur la considération conjointe des besoins de l'organisation et des besoins de l'individu. Les premiers dépendent de la stratégie de développement de l'organisation, et ils ont déjà fait l'objet d'une estimation détaillée, au niveau de la planification des effectifs. À l'exception de certains problèmes de confidentialité ou de formulation plus appropriée, la communication de ces besoins aux employés semble donc tout à fait possible. Par contre, les besoins individuels in-

terviennent pour la première fois dans le processus stratégique. Toute mesure ou appréciation directe de ces besoins est illusoire, car ceux-ci (comme nous l'avons vu dans la partie « Le cadre général ») sont complexes et variables d'un individu à l'autre. D'ailleurs, il serait inutile pour la hiérarchie de les connaître explicitement. Il suffit que celle-ci, par une préparation adéquate, soit sensibilisée à la nature des besoins des individus en général, et que les employés, pris individuellement, puissent exprimer, non pas leurs besoins, mais la résultante de leurs besoins (c'est-à-dire les types d'affectations et les projets de développement qu'ils envisagent avec le plus d'intérêt et qui sont les plus susceptibles de soutenir leur motivation). Face à ces préférences exprimées par les employés, l'organisation, par le biais de la hiérarchie, se réserve bien sûr le droit de choisir, de refuser ou de chercher à modifier certains projets — surtout si ceux-ci semblent irréalistes ou ne correspondent pas aux besoins de l'organisation. Mais il est important qu'il y ait concertation, voire négociation, entre l'individu et ses supérieurs. Cette confrontation permet à chacun d'avoir accès à l'information, d'exprimer ses points de vue et de défendre ses objectifs. Comme le note Kellog (1975, p. 23), il s'agit d'une planification des carrières « préservant la liberté pour chaque individu de conduire sa propre existence et de conserver la responsabilité principale de sa propre carrière ». Gutteridge (1976, p. 37) défend le même point de vue, presque dans les mêmes termes. Charette (1981, p. 79) souligne les avantages qu'on peut obtenir à considérer l'acteur individuel comme un stratège qui détermine son propre cheminement au sein des organisations de travail. L'individu cherche ainsi à harmoniser ses intérêts, ses valeurs, ses capacités et ses objectifs aux exigences d'un milieu que, à plus long terme, il façonne tout autant qu'il subit.

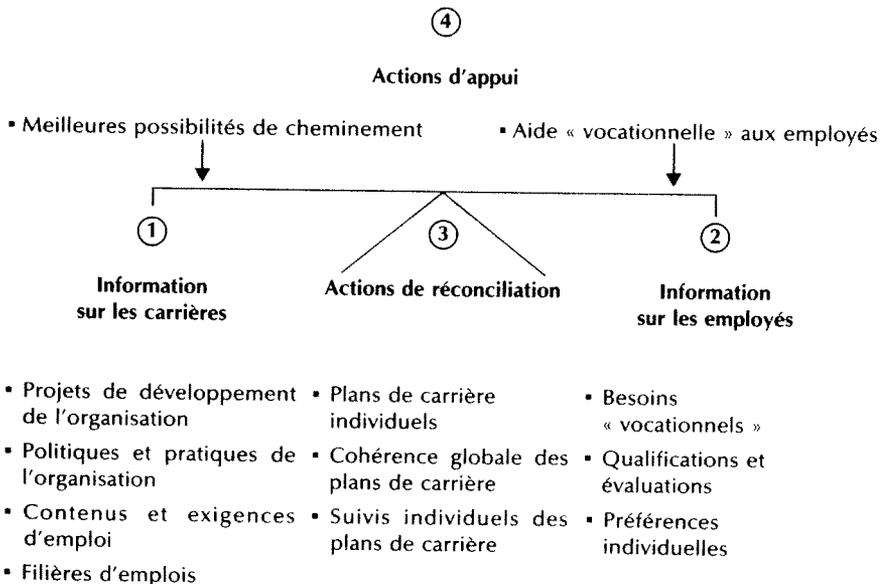
Une telle manière de concevoir les carrières est-elle réaliste ? Oui, semble-t-il, si une communication honnête et suffisante peut être établie entre les parties intéressées. Ainsi, la hiérarchie doit s'assurer que les employés ont accès à toute l'information qui leur est nécessaire pour mieux connaître la situation de l'organisation et les possibilités de carrière qu'elle recèle. Cette même hiérarchie doit elle-même mieux connaître les employés et leurs besoins « vocationnels ». Un tel objectif ne sera atteint que si les cadres hiérarchiques sont convaincus de l'importance d'être à l'écoute des employés, et s'ils sont préparés à la complexité potentielle du message qui peut leur être transmis. Mais il faut aussi que cet accord, ou contrat moral, que représente l'élaboration d'un plan de carrière individuel, soit formalisé par une tierce partie (habituellement le Service des ressources humaines), laquelle doit en assurer le suivi et la cohérence, notamment avec les autres projets individuels. Des actions d'appui peuvent également être envisagées, soit pour aider les employés à mieux prendre conscience de leurs besoins et de leur situation au sein de l'organisation (services d'aide et d'orientation), soit pour créer de meilleures possibilités de cheminement, et permettre ainsi des progressions

plus harmonieuses et des redistributions plus favorables à la croissance des employés et au développement de l'organisation.

La figure 17.5 décrit de manière explicite un tel processus de réconciliation et d'équilibre. La démarche n'est pas séquentielle : elle peut s'enclencher à partir des deux extrémités, et elle est très souvent itérative. Les programmes d'information apparaissent en premier et sont préalables à toute action de réconciliation ; ils visent, soit à faire connaître aux employés les possibilités de carrière dans l'organisation (phase 1), soit à développer dans la hiérarchie une meilleure connaissance des employés et de leurs besoins personnels (phase 2). Les actions de réconciliation (phase 3) comprennent l'élaboration même du plan de carrière, ainsi que les actions de cohérence et de suivi. Enfin, les actions d'amélioration des possibilités de cheminement et d'aide « vocationnelle » aux employés (phase 4) peuvent être temporairement délaissées, puisqu'elles ne sont pas essentielles à la recherche d'une certaine forme d'équilibre. À plus long terme, néanmoins, elles rendent plus faciles et plus efficaces les actions de réconciliation.

Figure 17.5

Le processus de planification organisationnelle des carrières



L'INFORMATION SUR LES CARRIÈRES

La diffusion d'informations sur les carrières est certainement le point de départ de toute stratégie organisationnelle d'implantation de plans de carrière. Si l'employé ignore les possibilités offertes par l'organisation, il est peu vraisemblable qu'il développe un projet de carrière qui semble satisfaisant aux deux parties. Walker (1977) distingue deux aspects importants dans cette question : le contenu de l'information et les moyens de communication. Dans le premier cas, l'information porte sur l'organisation et décrit ses projets de développement, ses pratiques et politiques, les emplois qu'elle offre et la manière dont ceux-ci sont articulés en filières. Dans le second cas, il faut rappeler le rôle crucial de la hiérarchie, mais aussi mentionner l'utilité d'autres moyens de communication, comme les bulletins, guides, ateliers et centres d'information sur les carrières.

Projets et besoins organisationnels

L'impact de la planification stratégique globale est rarement considéré dans la planification des carrières. Pourtant, une organisation qui n'est pas consciente de sa situation stratégique n'a aucun intérêt à implanter des plans de carrière individuels, puisqu'elle ignore dans quels sens les encourager. Laissés à leur initiative personnelle, les « hiérarchiques » transmettent à leurs employés leurs propres perceptions des besoins de l'organisation et des carrières les plus avantageuses. À la limite, ces perceptions peuvent refléter les filières suivies avec succès par les cadres en place, mais elles peuvent ne plus correspondre aux exigences actuelles. Aucune coordination des différents projets individuels n'est possible et les désillusions sont inévitables, lorsque les filières suivies ne correspondent pas aux besoins exprimés tardivement. L'organisation est alors accusée de faire des « promesses en l'air », et elle doit procéder à un recrutement externe ou à des reconversions coûteuses.

Par contre, une organisation qui a adopté un style de gestion par plans a déjà formalisé ses axes de développement et il lui est plus facile de communiquer ses principaux besoins aux employés. Même si certains éléments influençant la direction stratégique de l'organisation peuvent être confidentiels ou mal définis, il est important de communiquer aux employés le plus d'informations possible concernant la situation stratégique de l'organisation. Ceci permet à ces derniers de se construire un projet de développement personnel cohérent avec le développement global de l'organisation.

Les principales tendances de l'environnement — la concurrence, les nouveaux marchés, les nouvelles activités, les nouvelles techniques et méthodes, les emplois qui vont surgir, ceux qui vont prendre de l'importance et ceux qui vont disparaître, les professions recherchées et celles qui seront déconsidérées —, toutes ces informations doivent être transmises périodiquement aux employés, par l'intermédiaire de bulletins in-

ternes, de séminaires ou ateliers sur les besoins futurs, ou de tout autre support audio-visuel approprié.

Ces moyens devraient également insister sur les exigences des emplois de demain. Quelles sont les qualités, aptitudes et connaissances requises ? La mobilité sera-t-elle nécessaire ? Sera-t-elle géographique ou professionnelle ? La flexibilité ou la polyvalence sera-t-elle encouragée aux niveaux administratifs ? Tous les employés de bureau devront-ils maîtriser certaines connaissances en informatique ? Lesquelles ? Wedderburn (1968) signale certaines organisations dans lesquelles les substitutions d'emplois imposées par l'introduction de l'ordinateur n'ont entraîné qu'un minimum de mises à pied. Prévus suffisamment longtemps à l'avance, ces changements ont été clairement communiqués aux employés, et des programmes de développement appropriés ont été librement acceptés par ceux qui souhaitaient se construire un avenir à l'intérieur du plan organisationnel. Dans ce cas particulier, les nouveaux besoins étaient suffisamment variés et nombreux pour que chacun puisse y trouver un projet à sa mesure. Certains changements, perçus à court terme comme des contraintes, apparaissent à long terme comme des possibilités intéressantes.

Politiques et pratiques organisationnelles

Les politiques et pratiques de l'organisation représentent un deuxième type d'informations importantes pour les employés. Que ce soit au niveau des promotions, du salaire ou du développement, les employés souhaitent connaître les règles du jeu. Qui décide des affectations ? Comment sont communiquées les vacances d'emploi ? Qui recueille les candidatures ? La prospection est-elle limitée au niveau de la direction de l'organisation, ou étendue à l'extérieur ? Quelles sont les conséquences d'un refus ? La rémunération est-elle négociable ou fixée à l'avance ? Quelle importance accorde-t-on aux évaluations ? À quels niveaux et selon quelles procédures sont considérées les préférences des employés ? Existe-t-il des exceptions, des possibilités de recours ? Les plans de développement sont-ils accessibles à tous ? Ce sont là autant de questions auxquelles l'employé souhaiterait obtenir des réponses claires, avant de formuler ses propres objectifs de carrière. La manière dont les plans de carrière sont intégrés à cette réalité bien tangible des affectations et de la rémunération est aussi cruciale. Il faut indiquer comment s'effectuent la surveillance des plans et leur concrétisation en promotions et augmentations de salaire. C'est ici que se joue la crédibilité des plans de carrière, et le risque est grand, en diffusant de telles informations, de semer les germes de contestations ultérieures. Si, par contre, les employés se rendent compte que le plan de carrière « colle » à une réalité organisationnelle, qu'il se traduit en actions concrètes et ne reste pas un pur exercice théorique, ils seront bien plus enclins à le bâtir avec soin et à payer le prix nécessaire à sa réalisation.

Descriptions d'emplois

Troisième type d'information, les contenus et exigences des principaux emplois devraient être accessibles aux employés qui désirent les consulter. Si les carrières individuelles doivent s'intégrer aux projets de développement de l'organisation, elles doivent aussi s'appuyer à court terme sur les emplois actuels ; ce faisant, elles concourent à satisfaire les besoins de remplacement, et, à ce titre, les tâches, les responsabilités, les objectifs, les normes de rendement et les liens hiérarchiques, peuvent donner à l'employé une bonne idée de la nature de l'emploi. Mais il faut aussi qu'il puisse évaluer les exigences auxquelles il devra satisfaire, s'il veut prétendre à cette affectation. Outre les principales exigences concernant les aptitudes, les connaissances et l'expérience, de telles descriptions auraient avantage à préciser les intérêts, habiletés, aptitudes et qualités générales qui pourraient orienter un individu vers cet emploi. Comme pour le niveau stratégique précédemment décrit, les descriptions d'emplois mises à la disposition des employés gagneraient à être plus claires. Moins techniques, elles devraient s'attacher à cerner le climat général de l'emploi, les possibilités de développement, les besoins que comble ce genre de travail, les perspectives de carrière qu'il ouvre, etc. Comme le mentionne Walker (1977), dans le cas de la *Xerox Corporation*, toutes ces informations peuvent être compilées dans un Centre d'information sur les carrières. Les éléments les plus tangibles de ces descriptions d'emploi seraient alors rassemblés dans des manuels ou guides techniques sur les carrières ; quant aux autres éléments, plus difficiles à saisir (comme le climat d'emploi ou les possibilités de réalisation pour les employés), ils pourraient être transmis par le biais d'interviews enregistrées auprès des titulaires actuels de l'emploi, de films sur les groupes en situation de travail, ou encore de résumés de carrière de ceux qui ont occupé ces emplois. On peut présumer que de telles informations seront d'autant plus détaillées et abondantes que les besoins de l'organisation seront intenses et les risques de déséquilibre élevés.

Filières d'emplois

Dernier élément d'information sur les carrières, les filières d'emplois articulent entre eux des emplois de nature semblable, prévoyant ainsi une certaine progression professionnelle ou promotionnelle (figure 17.6). Cette progression se manifeste sous forme de tâches plus importantes, de responsabilités plus étendues et d'exigences accrues. Par exemple, la filière ouvrier-régleur-surveillant-chef d'équipe-contremaître, d'un atelier de mécanique, est une filière professionnelle, alors que la filière chef d'atelier-chef de production-chef de service-directeur d'usine est plutôt une filière promotionnelle, puisque la progression n'est plus uniquement justifiée par l'amélioration des compétences professionnelles développées au travail, mais également par l'acquisition de certaines connaissances supplémentaires, en gestion par exemple.

Le *design* de ces filières est important, puisqu'il doit favoriser le développement des employés à partir d'une progression réaliste des responsabilités et des exigences. Là où cette progression n'existe pas ou lorsqu'elle est trop brutale, une certaine restructuration des emplois doit être envisagée, afin de faciliter l'intégration au travail et le développement continu des employés. Dans une perspective de changement, ces filières favorisent l'utilisation plus intensive du potentiel humain et la mise en place d'une relève de qualité. Heyer (1970) signale une telle stratégie, dans le cas désormais célèbre des techniciens de la compagnie *IBM*.

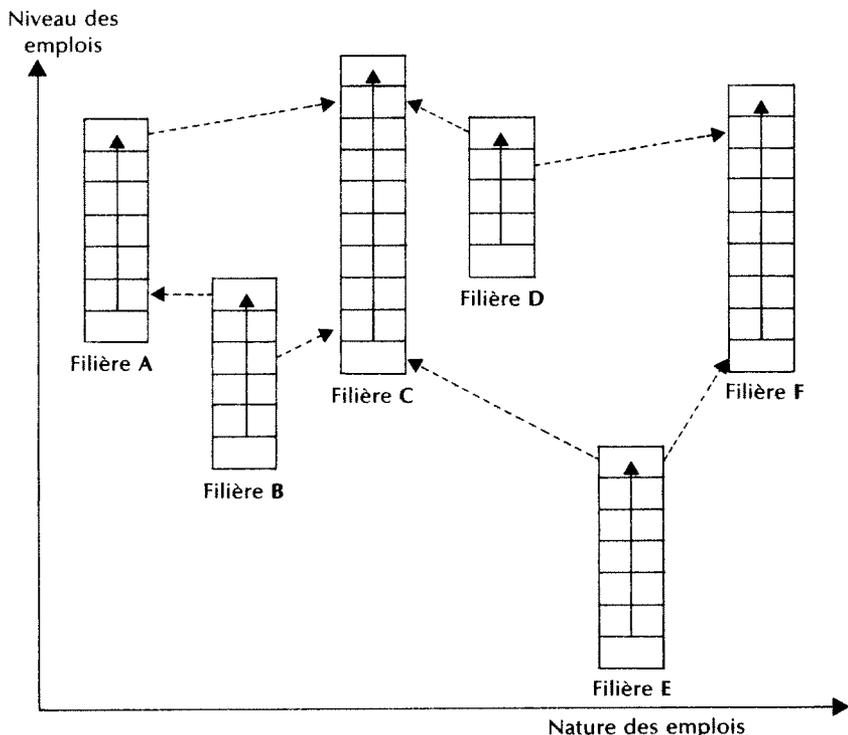
La description de ces filières peut être intégrée aux contenus d'emplois, par l'énumération des différents points d'accès relatifs à chaque emploi, ainsi que par celle des perspectives futures qu'il permet d'envisager. Plus souvent, la filière est présentée sous forme d'une échelle illustrant la hiérarchie des emplois et leur positionnement dans la structure organisationnelle. Il est utile de préciser quels sont les emplois accessibles aux personnes de l'extérieur et ceux réservés en priorité aux personnes déjà à l'emploi de l'organisation. Dans cette même optique, les ponts qui existent d'une filière à l'autre seront clairement indiqués (pointillés de la figure 17.6). Même si seulement une fraction minime des employés d'une filière donnée peut prétendre passer dans une filière plus prestigieuse, il faut en indiquer la possibilité et les conditions ; tout employé a besoin d'espoir, et il est préférable que l'employé s'accepte dans son emploi (parce qu'il refuse lui-même les exigences trop coûteuses d'un développement justifié) plutôt que de le laisser développer des frustrations (parce que l'organisation ne lui laisse entrevoir aucune possibilité de se réaliser et de progresser).

Pourtant, les filières ne sont pas des plans de carrière. Un peu comme des routes, elles indiquent la direction et les possibilités, elles stimulent l'imagination, mais elles ne répondent pas forcément aux exigences spécifiques d'une carrière. La carrière peut être freinée ou accélérée, elle peut inclure des reconversions et des nouveaux départs, alors que la filière est impersonnelle, elle n'a pas de rythme et elle monte toujours plus haut.

Rôle de la hiérarchie

Afin d'assurer la diffusion de cette information sur les carrières, des canaux de communication efficaces sont nécessaires. Nous avons déjà mentionné les guides, manuels, ateliers, films et centres d'information sur les carrières. Nous ne voudrions pas terminer cette partie sans rappeler que la hiérarchie reste la principale voie de communication. Quelle que soit la qualité des autres sources d'information, c'est encore la hiérarchie qui est la mieux placée pour communiquer avec l'employé et lui transmettre, dans le cadre du quotidien, la culture de l'organisation, la manière d'y réussir et les occasions à saisir. Outre le développement de

Figure 17.6
Filières d'emploi



leur propre carrière, outre l'atteinte de leurs propres objectifs, les cadres hiérarchiques ont la responsabilité de suivre le cheminement « vocationnel » de leurs subordonnés et de les aider à se développer dans les orientations les plus prometteuses pour eux et pour l'organisation. Schein (1978, p. 42) insiste sur l'importance du mentor qui, par une communication honnête et motivante, contribue à assurer une relève de qualité pour l'organisation. Peut-être ce « bon patron » devrait-il être tout autant valorisé que celui qui atteint ses objectifs de production ? Quoi qu'il en soit, c'est le rôle de la hiérarchie de ne rien cacher des possibilités offertes par l'organisation et d'encourager l'expression des projets de carrière à la fois les plus réalistes et les plus exigeants.

UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DES EMPLOYÉS PAR LA HIÉRARCHIE

Parallèlement à la diffusion d'une meilleure information sur les emplois, l'organisation doit s'attacher à mieux connaître ses employés. Cet objectif peut être atteint par des programmes spécifiques de formation,

d'évaluation et de communication, lesquels font converger vers la hiérarchie un certain nombre d'informations nécessaires au processus de réconciliation. Ainsi, une formation spécialisée devrait permettre à la hiérarchie de mieux comprendre la nature générale des besoins « vocationnels » des personnes en situation de travail ; cette même hiérarchie devrait en outre disposer d'informations sur les qualifications et les évaluations du travail de chaque employé ; enfin, par le biais d'entretiens périodiques ou d'autres canaux de communication, les préférences et aspirations des employés concernant leur carrière devraient lui être communiquées.

Besoins « vocationnels » des employés

Si une analyse détaillée des besoins « vocationnels » d'un individu exige une préparation professionnelle, dont ne bénéficient pas normalement les cadres hiérarchiques, il n'en demeure pas moins que ceux-ci doivent être conscients des nombreux facteurs qui peuvent influencer le cheminement d'un individu au sein des organisations de travail. L'objectif n'est pas de jouer au psychanalyste amateur, mais de disposer d'un cadre général de connaissances qui permette de mieux situer et de mieux comprendre les données individuelles concernant les qualifications, les évaluations et les préférences. Trop souvent, les cadres hiérarchiques n'ont pas été préparés à ce genre de réflexion. Des programmes de formation et d'information doivent être mis en place pour combler de telles lacunes. Les informations à communiquer ne manquent d'ailleurs pas.

Une documentation volumineuse traite des besoins « vocationnels » des personnes en situation de travail. De Roe (1956) à Hall (1976), en passant par Super et Bohn (1970), Holland (1973) et Dyer (1976), du livre « *Psychologie et organisations* », de Schein (1971) au très populaire « *Passages* », de Sheehy (1976), pour ne nommer que ceux-là*, on a voulu souligner l'importance qu'il y avait à tenir compte des différents éléments qui influencent le cheminement des individus.

Parmi ceux-ci, le stade de développement de la carrière est un des éléments les plus importants. Il est clair qu'au début de sa carrière un individu n'a ni les mêmes besoins ni les mêmes problèmes qu'une personne qui est arrivée au milieu de sa carrière. Différentes typologies des stades de carrière ont été proposées ; elles se résument toutes à peu près à ce qui suit. L'individu franchit quatre grandes étapes dans sa carrière. Une première étape est marquée par son besoin de se familiariser et de s'intégrer au sein des organisations de travail. L'employé est alors impatient et très dépendant ; c'est à ce stade que le mentor peut jouer un rôle prépondérant. Au fur et à mesure qu'il progresse, qu'il s'ajuste à l'épreuve du réel et développe les attitudes et comportements appro-

* Voir Morgan, M.A. (1980), pour un recueil d'articles et une bibliographie sur les facteurs qui influencent les besoins « vocationnels ».

priés, l'individu affiche une plus grande confiance en lui-même et une plus grande indépendance. Ce deuxième stade est souvent très productif, si l'organisation accepte de confier des responsabilités étendues à l'individu. Le troisième stade, ou ce que Sheehy (1976) appelle le « passage » de la mi-carrière, est souvent marqué par l'inquiétude, les interrogations, les désillusions et les remises en question. Certains décideront, à ce stade, d'entreprendre une deuxième carrière mieux adaptée à leur personnalité. D'autres, rassérénés après un temps d'arrêt, reprendront de plus belle dans la voie initiale. Enfin, l'individu vivra un dernier stade, celui de la fin de sa carrière. Ce stade peut être perçu comme une expérience très enrichissante (accès aux postes supérieurs, rôle de mentor, réalisation d'une deuxième carrière mieux harmonisée aux besoins de l'individu) ou comme une suite d'accidents de moins en moins satisfaisants (diminution des responsabilités, perte de statut, retraite prématurée ou forcée). La qualité de ce stade dépend souvent de la qualité des stades précédents et de la possibilité qu'a eu (ou n'a pas eu) l'individu de réfléchir à sa situation présente et future, en disposant des informations nécessaires.

Il existe un parallèle parfois étonnant entre ces stades de carrière et les stades de la vie en général. Ainsi, Super et Bohn (1970), ainsi que Hall (1976) et Schein (1978), décrivent en détail ces quatre grandes étapes de la vie : exploration, consolidation, entretien et déclin — étapes qui, dans les grandes lignes, sont semblables aux stades de carrière. Sans être vécus par tous au même moment, ni de la même façon, ces stades — quels qu'ils soient et quels que soient les problèmes qu'ils impliquent — présentent malgré tout une corrélation assez étroite avec l'âge des individus (Sheehy, 1976), ce qui devrait permettre d'en tenir compte plus facilement dans l'organisation.

Pourtant, il existe d'autres éléments qui viennent pondérer l'effet de l'âge et du stade de développement de la carrière. Ainsi, l'environnement social (famille, éducation, amis, mode de vie) influence également le développement « vocationnel ». Le nombre croissant de carrières doubles, par exemple, freine la mobilité géographique et favorise la mobilité interne. Doit-on rappeler également l'impact qu'exercent le sexe, l'appartenance à une minorité et les handicaps physiques et mentaux, sur les ambitions, les possibilités de réalisation et les objectifs de carrière ?

Une organisation qui s'en remet uniquement à l'intuition individuelle de ses cadres pour tenir compte de ces nombreux facteurs risque de maintenir un climat peu propice à un échange fructueux d'information entre la hiérarchie et les employés. Cette lacune aura par ailleurs un impact déterminant sur la manière dont les informations suivantes, qui visent à décrire la situation et les besoins individuels, seront interprétées.

Qualifications et évaluations

Si une attitude et une mentalité ouvertes sont une condition nécessaire à l'élaboration de plans de carrière valables, elles ne sont toutefois pas une condition suffisante. Les cadres hiérarchiques doivent aussi disposer d'informations spécifiques concernant les qualifications et les évaluations individuelles.

Comme nous l'avons vu à la partie « Les impasses », l'attitude qui consiste à croire que l'implantation d'un fichier d'aptitudes ou de qualifications supprime la nécessité de planifier les carrières est désastreuse. Mais cela ne veut pas dire pour autant que la connaissance des qualifications qui décrivent le « pouvoir » et le « savoir » de chaque individu soit inutile. Ces qualifications reflètent au contraire les possibilités individuelles et constituent à ce titre la base sur laquelle doit s'appuyer toute action de développement. Pondérées par le « vouloir » (la motivation), ces qualifications permettent d'accéder à la notion de potentiel, notion importante en planification des carrières. Ce concept peut être défini comme la capacité probable, reconnue à un individu, de réussir dans un emploi futur. Le potentiel n'est pas immuable : il peut croître par l'effort personnel (formation), ou décroître par la maladie ou le découragement.

Au même titre que les qualifications, les évaluations — tant du rendement (degré de réussite dans l'emploi actuel) que du potentiel (degré présumé de réussite dans un emploi futur) — sont des informations utiles pour la hiérarchie, puisqu'elles lui permettent de contrôler le réalisme des projets individuels et, surtout, de mieux orienter les actions de formation et de développement. Ces informations ne prennent leur pleine valeur que lorsqu'elles sont partagées avec les individus. Elles constituent alors un médium qui permet à la hiérarchie d'aider l'individu à se situer par rapport à ses objectifs « vocationnels » : comment ses qualifications, attitudes et qualités générales s'accordent-elles avec les exigences de son poste actuel, et quelles sont les activités futures à entreprendre pour qu'il poursuive avec succès son cheminement « vocationnel » ? L'évaluation du rendement ou du potentiel, perçue de cette manière, constitue un moment privilégié permettant de trouver des réponses à ces questions et de définir ou de valider un plan de carrière satisfaisant (à condition, bien sûr, qu'un certain niveau de communication soit possible).

Latham et Wexley (1981) ont identifié les multiples embûches qui encombrant le chemin vers une évaluation efficace. Fondamentalement, le problème vient de la difficulté de baser ces évaluations sur des mesures valides. Que le rendement soit mesuré à partir du degré de réalisation des objectifs individuels ou à partir d'une échelle des comportements souhaitables, le risque est toujours grand que l'information transmise soit insuffisamment reliée aux véritables exigences du poste. Certes, la validité de l'information peut être améliorée par la multiplication des évaluateurs. Certaines organisations étendent les responsabilités d'éva-

luation à plusieurs supérieurs hiérarchiques, aux collègues de travail ou aux individus eux-mêmes. De telles formules entraînent un enrichissement de l'évaluation, mais ne semblent pas constituer une réelle panacée. L'évaluation du potentiel, basée sur des critères encore moins précis et objectifs, pose des problèmes encore plus aigus. La fluctuation des estimations est souvent considérable ; elle provient en grande partie de la faible validité des appréciations synthétiques, lesquelles sont basées sur une diversité d'interprétation et de pondération des observations de base. Les évaluations externes, du type « centre d'évaluation », améliorent, selon certains, l'efficacité du processus d'évaluation. On y utilise des techniques diverses (jeux de rôle, simulations, scénarios) qui ont pour but de placer les individus dans des situations se rapprochant le plus possible de la réalité organisationnelle, et qui permettent à un groupe d'évaluateurs, formés à cet effet, de juger de leurs réactions et comportements.

Pourtant, quelles que soient les formules utilisées, il semble que l'amélioration de l'efficacité de la procédure d'évaluation ne réside pas dans l'implantation de techniques de plus en plus sophistiquées, mais bien plutôt dans une évolution du rôle qu'on veut lui faire jouer. Le modèle décrit ici rappelle que l'évaluation n'aura atteint son but que si elle permet au cadre hiérarchique et à l'employé d'identifier clairement et honnêtement des besoins de développement, et de favoriser un cheminement de carrière acceptable pour les deux parties.

Préférences individuelles

Nous ne pourrions être cohérents avec l'un des thèmes majeurs de ce texte (la nécessité de réconcilier les besoins individuels et organisationnels), sans donner un rôle prédominant à l'expression des préférences individuelles. Pour créer un contrat moral valable, il est essentiel que l'individu fasse connaître ses intérêts, ses choix et ses ambitions, lesquels représentent la résultante, l'expression visible et neutre, des facteurs affectifs et émotionnels qui expliquent une partie importante des conduites individuelles. Il y aurait tout intérêt à ce que ces préférences et objectifs soient déjà intégrés dans le cadre d'un projet de carrière cohérent et qui exprime la stratégie de l'individu. C'est pourquoi nous examinerons, dans la partie « Les actions d'appui », diverses actions pouvant aider l'individu qui en a besoin, à se mieux préparer et à élaborer par lui-même de tels plans.

Il est peut-être utile également de souligner, à ce stade de notre étude, que les illusions ainsi dissipées peuvent être d'un caractère inattendu. Ainsi, l'importance accordée aux promotions et à la mobilité vers le haut (Jennings, 1971), que Maccoby (1976, p. 191) décrit comme étant parfois pathologique (le carriérisme), n'est pas la même pour tous les individus. Dans un climat de confiance, certains avoueront peut-être que

leur satisfaction (et leur rendement) seraient meilleurs dans un poste plus bas ou moins visible.

Malgré les risques toujours possibles de non-communication, d'opposition et de blocage, la hiérarchie est la mieux placée pour tirer parti de ces informations communiquées par l'employé, et pour les réconcilier avec un potentiel dont l'évaluation (au jour le jour, dans le concret du quotidien) est à notre avis moins risquée que toute évaluation à base de test, jeu de rôle ou autre simulation. Comme pour l'évaluation, la communication de personne à personne semble primordiale. Elle peut être peu structurée (échange d'informations au hasard des conversations) ou plus formalisée (sous forme d'entretiens périodiques exclusivement consacrés aux projets de carrière). Les discussions engagées lors de l'évaluation du rendement et du potentiel représentent naturellement un moment propice pour de tels échanges. Bien qu'il y ait quelques risques à vouloir tout faire en même temps (Burack et Mathys, 1980b, p. 296), un entretien unique présenterait l'avantage de rapprocher certaines informations (évaluations, préférences et conseils*) qui ont toutes trait à la carrière de l'individu. C'est davantage la qualité de l'encadrement qui paraît critique que la structuration des activités de communication.

LES ACTIONS DE RÉCONCILIATION

Les deux acteurs concernés, l'individu et le représentant de la hiérarchie, disposent des informations requises. Il s'agit maintenant de trouver un équilibre entre la situation et les objectifs de carrière des individus, et la situation et les objectifs stratégiques de l'organisation.

Le plan de carrière individuel

Le plan de carrière individuel est l'expression formelle, structurée, encodée et enregistrée, de cette réconciliation. Les informations acquises préalablement ne sont pas suffisantes : elles peuvent même être contradictoires (par exemple, reconnaissance d'un potentiel limité chez un jeune employé aux ambitions de carrière démesurées). La réconciliation revêtira donc plus souvent qu'autrement un caractère de compromis. L'important n'est pas d'être du même avis, mais de savoir si un compromis acceptable pour les deux parties peut émerger. Dans le cas d'un jeune employé, par exemple, ce compromis devra tenir compte de son impatience, de son désir de progresser et d'assumer des responsabilités plus étendues, mais aussi des besoins d'apprentissage, d'encadrement, d'intégration et d'ajustement de la personne. Il faudra sélectionner avec soin les premiers postes et accorder une considération privilégiée aux premiers patrons et à leurs évaluations.

* La nature des conseils sera plus spécifiquement décrite dans la partie « Les actions d'appui ».

Il est important de formaliser ce compromis, pour lui assurer une certaine visibilité et pour favoriser les actions de suivi. Cela peut prendre la forme d'un dépôt du plan de carrière à la direction des ressources humaines. Les informations suivantes seraient alors transmises :

- les données concernant les qualifications personnelles et les différentes évaluations disponibles ;
- la série des affectations recommandées dans un certain laps de temps ;
- les actions de formation et de perfectionnement nécessaires.

À ce point pourtant, le plan de carrière est construit sur un certain nombre d'hypothèses, tant de nature organisationnelles qu'individuelles. Comme tout plan, il s'agit là d'un ensemble de décisions prises dans un contexte d'incertitude partielle, et il est nécessaire que les parties en soient conscientes. La série des affectations recommandées, et surtout les délais impartis, supposent que le développement de l'organisation se réalise de la manière prévue. De la même façon, les préférences de l'employé reflètent ses besoins et ses problèmes actuels, et il faudrait être bien naïf pour penser que ceux-ci ne vont ni évoluer ni changer de nature au fil du temps. Comme tout plan, celui-ci prévoit les actions à prendre, au meilleur des connaissances actuelles, et il doit être révisé périodiquement pour s'ajuster aux nouvelles circonstances.

Aussi longtemps que cette révision ainsi que le nouveau compromis qu'elle implique n'ont pas été réalisés, les parties se doivent de faire le maximum pour respecter les termes du contrat moral sur lesquels ils se sont engagés. Toute l'efficacité du processus repose sur l'intensité de cet effort, et c'est au niveau de la concrétisation des plans que la crédibilité des parties sera évaluée. La qualité du « suivi » fait donc la différence entre un jeu organisationnel purement artificiel et un processus efficace de réconciliation des stratégies organisationnelles et individuelles, processus destiné à réaliser plus complètement les objectifs spécifiques à chacun.

Mais avant de décrire ces actions de suivi, il faut préalablement assurer la cohérence des plans individuels les uns par rapport aux autres. Bien sûr, la hiérarchie et l'individu ont fait l'impossible pour établir un compromis à partir des informations disponibles. Mais le plan individuel est encore isolé, il n'a pas été rattaché aux projets de carrière des autres employés, et rien ne permet d'affirmer que l'ensemble forme un tout cohérent avec la planification des effectifs. Avant de procéder à l'enregistrement définitif du plan de carrière, il est donc souhaitable d'effectuer certaines actions de vérification pour assurer une distribution harmonieuse des ressources dans l'organisation. La responsabilité de cette vérification incombe naturellement au(x) spécialiste(s) des carrières du Service des ressources humaines.

Cohérence globale

Il faut s'assurer que la somme de tous les projets s'oriente bien vers la satisfaction des besoins de l'organisation. La planification des carrières doit épauler la réalisation des grands équilibres identifiés lors de la planification des effectifs. Au niveau des cadres, par exemple, les traditionnels tableaux de succession (ou plans de relève) permettent de vérifier que les individus se répartissent bien là où l'orientation stratégique prise par l'organisation a créé des besoins importants, et ne se concentrent pas sur quelques postes de prestige, en délaissant les affectations moins visibles mais tout aussi nécessaires pour l'organisation.

En cas de déséquilibre, il faudra prévenir les trop nombreux candidats que les places seront plus difficilement accessibles, les délais plus longs et les entraves au cheminement « vocationnel » plus nombreuses. Ces informations pourront être transmises par les bulletins et autres supports de la communication décrits dans la partie « L'information sur les carrières ». Il est de bonne politique de diffuser une information plus riche et plus variée sur les emplois pour lesquels existent des pénuries de personnel, que sur les autres. Par une approche plus subtile, des mises en garde individuelles peuvent être communiquées aux employés dont les plans de carrière convergent vers des emplois trop demandés, ou moins importants pour l'organisation. À la limite, certains plans de carrière peuvent être refusés, sur la base de considérations organisationnelles. Il est rare que des employés, prévenus à temps, ne réorientent pas leur carrière vers des emplois plus utiles à l'organisation, ou moins demandés par leurs collègues. C'est dans de telles circonstances que les individus prennent conscience de l'efficacité et de l'utilité de la procédure. Il s'ensuit un intérêt plus marqué pour cette activité stratégique.

Suivi individuel

Le suivi individuel commence lorsque le plan individuel a été enregistré. Il consiste à vérifier que l'individu et l'organisation font le maximum pour respecter leurs obligations. En cas d'impossibilité, d'erreur ou d'oubli, le suivi s'assure qu'une information honnête et rapide est fournie aux deux parties.

Il est toujours dangereux de faire des promesses qu'on n'est pas certain de pouvoir tenir. Même présentés avec prudence, les plans de carrière individuels sont malgré tout perçus comme des engagements. L'impossibilité conjoncturelle d'y faire face peut être ressentie comme un manquement injuste et, partant, elle peut engendrer la frustration. Un tel manquement peut venir aussi bien des employés (qui ne respectent pas les contraintes de leur plan de développement et ne réalisent pas aussi vite que prévu le potentiel détecté) que de l'organisation (qui oublie, ou qui n'est pas en mesure, de concrétiser les affectations promises — ce qui peut arriver lorsque celles-ci s'étalent sur une trop longue période, ou lorsque l'environnement organisationnel se modifie). Pour prévenir

de tels risques, la procédure de contrôle doit être extrêmement subtile et efficace. Il faut détecter le plus rapidement possible tout écart entre le déroulement de la carrière et le plan prévu, et envisager les corrections nécessaires, pour limiter le niveau d'insatisfaction. Ces actions (qui consistent à accélérer, freiner ou réorienter la carrière) sont évidemment décidées par la hiérarchie ou par les individus eux-mêmes, mais les responsables du contrôle des carrières, généralement affectés au Service des ressources humaines, sont responsables de la mise en place des indicateurs qui signalent qu'un meilleur équilibre entre les besoins organisationnels et les besoins de l'individu doit être recherché.

Ainsi, des comparaisons régulières doivent être effectuées entre les personnes possédant le même potentiel et des plans de carrière semblables. Toute accélération ou freinage anormaux, dans les promotions par exemple, doivent être signalés à la hiérarchie : que celle-ci révisé alors ses évaluations et négocie un autre plan de carrière avec l'employé, ou bien qu'elle respecte ses promesses au plus vite. Les progressions salariales doivent être soigneusement contrôlées et, s'il le faut, des primes doivent être demandées pour les personnes qui ne peuvent être affectées aux postes supérieurs pour lesquels elles sont prêtes. Ces potentiels excédentaires représentent une garantie, une sorte de police d'assurance pour un développement organisationnel ultérieur, il faut donc les rémunérer. Les responsables des carrières doivent exiger fermement que les promotions ou les transferts qui assurent la cohérence de l'ensemble soient prioritaires. Bien plus qu'un fichier d'aptitudes, ils doivent encourager les affectations qui s'inscrivent le mieux dans le plan de carrière de chacun. Ils doivent également rappeler constamment à la hiérarchie que, chaque fois qu'elle décide d'une affectation, elle doit « opérationnaliser » ses propres décisions stratégiques, et qu'il serait illogique, sans raison valable et clairement identifiée, de ne pas respecter le plan qu'elle a conçu.

L'ordinateur est un instrument extrêmement utile pour effectuer ces tâches de surveillance. Trop de facteurs subjectifs viennent influencer les carrières pour qu'on en confie la planification à l'ordinateur ; par contre, le déroulement de la carrière, mesuré grâce à des codes d'emploi, des indices salariaux ou des niveaux de potentiels, est suffisamment « codable » et « synthétisable » pour qu'on puisse en confier le contrôle à l'ordinateur. En assurant une rapidité et une efficacité accrues, l'ordinateur peut protéger la planification des carrières contre les risques d'enlisement qui ne manqueraient pas de survenir, si les injustices et les incohérences étaient trop nombreuses. Les évaluations, des besoins d'emplois comme des potentiels individuels, sont bien trop fragiles pour que, d'une part, on n'associe pas étroitement l'employé à cette grande aventure de la planification des carrières et que, d'autre part, on n'en contrôle pas minutieusement le déroulement, en recourant s'il le faut à toutes les ressources de la technologie moderne. Comme dans toute planification, il y a un plus grand risque à ne pas corriger assez vite qu'à se tromper !

LES ACTIONS D'APPUI

Malgré toute la bonne volonté des intervenants (employés, cadres hiérarchiques, professionnels des ressources humaines), il est possible que, dans le cadre de plans de carrière, la réconciliation des besoins individuels et organisationnels reste imparfaite.

Si les compromis entre la hiérarchie et les individus semblent difficiles à atteindre, si les révisions de plans de carrière sont nombreuses et peu cohérentes, il se peut que ce soit parce que les employés n'arrivent ni à analyser ni à exprimer leurs besoins « vocationnels ». Une autre cause peut provenir du fait que les possibilités de cheminement sont mal structurées, ou peu nombreuses. Ce sont les actions qui visent à la correction de ces problèmes que nous présentons dans cette dernière partie.

Aide « vocationnelle » aux employés

Le problème provient du fait que l'employé ne semble pas être en mesure de saisir efficacement sa situation, ni de comprendre les divers facteurs qui affectent son cheminement « vocationnel », ni d'identifier des objectifs raisonnables en fonction des circonstances.

Depuis Socrate, l'individu se fait dire qu'il doit « se connaître lui-même ». Dans son rôle d'acteur stratégique, ce même individu doit pouvoir analyser efficacement son milieu social et organisationnel, en vue d'y harmoniser ses activités et ses objectifs. L'organisation peut-elle l'aider à faire cet effort ? Le type d'activités envisagées ici est habituellement associé à ce que les écrits spécialisés de langue anglaise appellent « *career counselling* », et que nous traduirons par « aide vocationnelle ». Tout problème de nature psychologique exigeant l'aide de professionnels ayant reçu une formation spécialisée est ici exclu.

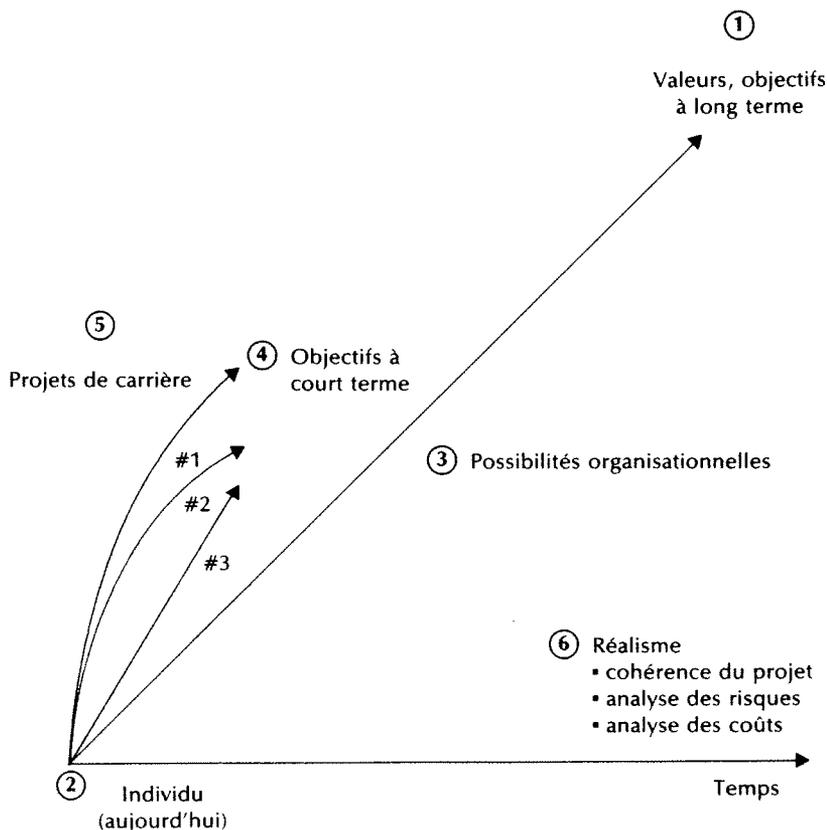
L'aide « vocationnelle » peut prendre plusieurs formes. D'un côté, il peut s'agir de conseils personnels donnés par un supérieur immédiat (par exemple, au cours d'un entretien de carrière) ou par un professionnel des ressources humaines; cela implique, dans d'autres cas, la diffusion auprès des intéressés d'une documentation spécialisée *(semblable à celle décrite au début de la partie « Une meilleure connaissance des employés par la hiérarchie », pour mieux faire comprendre à la hiérarchie les besoins « vocationnels des employés »). D'un autre côté, l'employé peut bénéficier des services de conseillers professionnels, à l'extérieur de l'organisation. D'autres solutions intermédiaires peuvent être envisagées: groupes de discussion, cinémathèque, mentor désigné, etc.

Pourtant, l'aide vocationnelle est généralement plus que la simple diffusion d'informations aux employés. Elle vise à encourager activement l'individu dans ses efforts personnels pour mieux se comprendre et mieux apprécier sa situation, afin qu'il puisse être un participant à part entière

* Par exemple le livre « *What Colour is your Parachute ?* » de BOLLES (1980).

dans le processus de réconciliation qu'est l'élaboration d'un plan de carrière. Ce processus, décrit à la figure 17.5, exige que des informations sur les besoins de l'organisation (tâches, responsabilités et exigences) soient données aux employés, et que des informations sur les besoins, qualifications et préférences des employés soient accessibles à la hiérarchie. L'aide « vocationnelle » efficace devrait intégrer ces deux classes d'information sous une forme utile à l'individu, pour qu'il puisse bâtir sa propre stratégie personnelle et valider le réalisme de ses projets. Burack et Mathys (1980b, p. 299) proposent d'ailleurs un modèle (repris à la figure 17.7) qui permet à l'individu de structurer sa réflexion. Dans une perspective plus large, l'individu commence par s'interroger sur ses propres valeurs, ses objectifs à long terme, ce qu'il attend de sa carrière, la

Figure 17.7
Cadre d'élaboration d'une stratégie individuelle de carrière



D'après le modèle présenté par Burack et Mathys (1980b, p. 299).

place qu'il réserve au travail dans sa vie personnelle, etc. (phase 1). Ensuite, l'individu doit se situer dans le présent, faire l'analyse de ses forces et de ses faiblesses, mieux connaître sa personnalité et bien cerner la base (phase 2) à partir de laquelle il élaborera les différentes stratégies de carrière (spécialisation, diversification d'expériences, transferts géographiques, marche forcée ou consolidation prudente, recherche de mentor,... phase 5) qui lui permettront d'atteindre les objectifs à court terme (reconnaissance, compétence, salaire, polyvalence,... phase 4) qu'il s'est fixés comme points de repère intermédiaires sur la longue route des objectifs à long terme. Pour être réalistes et efficaces, ces stratégies doivent le plus possible s'appuyer sur les possibilités organisationnelles (phase 3), notamment les emplois et filières d'emplois qu'ils soient traditionnels ou imposés par le changement.

Un tel cadre facilite la construction par l'individu d'un ou plusieurs projets de carrière. Pourtant, le conseiller peut faire encore plus, en aidant l'individu à mieux apprécier le réalisme du projet (phase 6), à partir d'analyses de la cohérence du projet, des risques et du prix que l'individu doit être prêt à payer. Les stratégies proposées conduisent-elles effectivement aux objectifs exprimés ? Si tel n'est pas le cas, un conseiller pourrait, à la limite, encourager l'employé à quitter l'organisation pour trouver ailleurs de meilleures chances de se réaliser ou d'utiliser ses qualifications. Au niveau des risques, il sera utile d'envisager le degré de fiabilité des prévisions organisationnelles, l'incertitude des débouchés correspondants, le niveau de compétition avec les autres employés et les risques de conflit avec la vie familiale. Enfin, les avantages étant généralement bien perçus par les employés, il n'est pas inopportun, par contre, d'insister sur le coût de chaque stratégie, en décrivant de la manière la plus réaliste possible les exigences de chaque filière. Certains détails mineurs semblent peu contraignants en début de carrière, mais se révèlent à la longue des écueils sur lesquels viennent buter les carrières les mieux programmées : longues heures de travail, formation continue, déplacements fréquents, transferts géographiques, stress des responsabilités ou des relations interpersonnelles, etc.

Amélioration des possibilités de cheminement

Il se peut également que ce soit au niveau des possibilités de cheminement que se situent les obstacles à l'équilibre entre les besoins organisationnels et les besoins individuels, un peu comme un réseau routier pas assez dense, ou mal construit entrave le développement des transports dans un pays. Si par contre, les routes existent, mais que les cartes sont rares ou que les médias d'information ne renseignent ni sur la densité du trafic, ni sur les itinéraires alternatifs, il s'agit plutôt d'un problème de communication et, pour en revenir aux cheminements de carrière, il s'agit alors d'un problème d'information sur les carrières (partie « L'information sur les carrières »). Ici, nous envisageons uniquement

les problèmes d'amélioration structurelle des possibilités de cheminements.

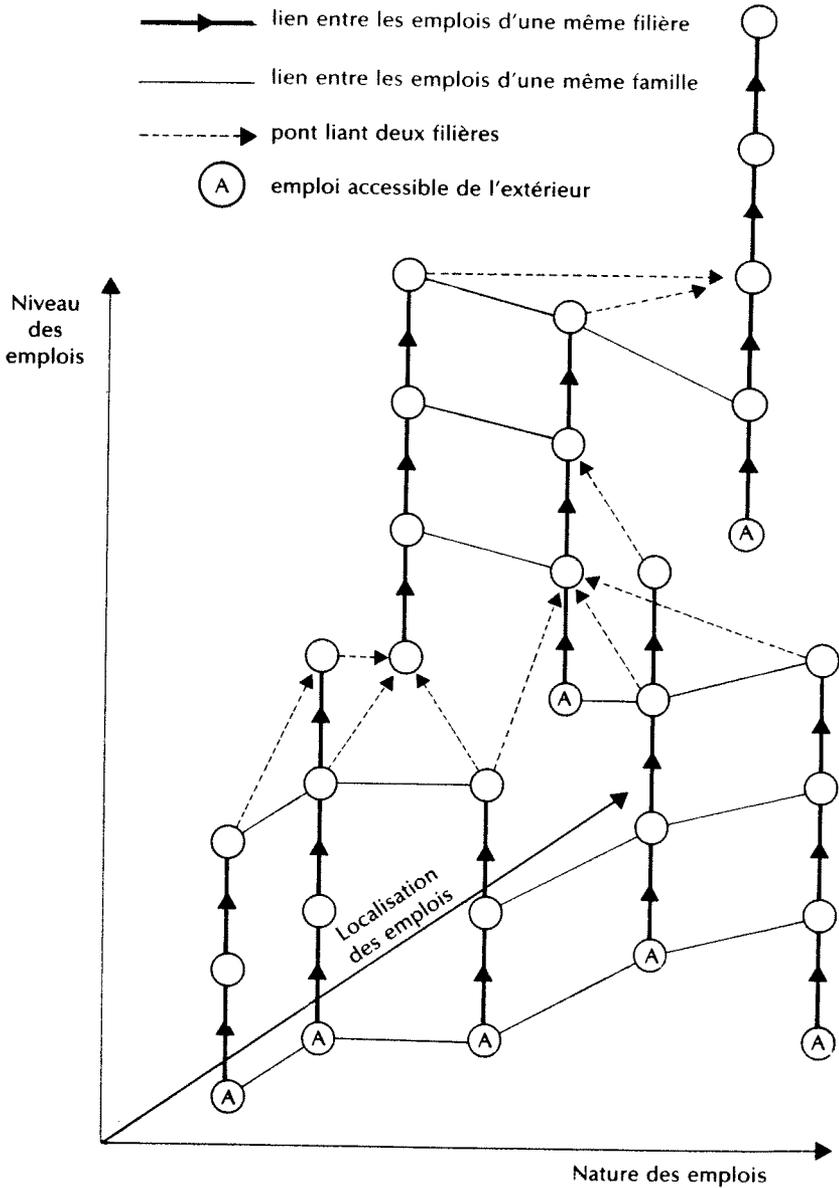
À la différence du réseau routier précédemment décrit, les cheminements de carrière s'effectuent à l'intérieur d'un espace à trois dimensions : nature des emplois, niveau des emplois et localisation des emplois. En outre, c'est un réseau orienté par une tendance générale de progression vers le plus ou vers le mieux. Enfin, la valorisation rattachée aux étapes successives d'une carrière est très subjective et varie d'un individu à l'autre.

Les déplacements dans ce réseau, décrits à la figure 17.8, ont évidemment toujours existé, sans qu'il y ait eu besoin de les expliciter formellement ; certains auteurs (Vroom et MacCrimmon, 1968 ; Milkovich et Anderson, 1982) se sont appliqués à mesurer ces mouvements (à l'aide, par exemple, de matrices de proportions de transition) afin de mieux prévoir la mobilité interne. C'est l'approche traditionnelle ou historique, qui est plus passive qu'active, mais qui constitue une excellente base de départ pour toute amélioration, puisqu'elle décrit la réalité. Dans cette réalité, les cheminements suivent habituellement les filières d'emplois déjà décrites dans la partie « L'information sur les carrières ». Qu'elles soient professionnelles ou promotionnelles, ces filières hiérarchisent les emplois, suivant des responsabilités et des exigences croissantes. Les passages d'une filière à l'autre, dans l'approche traditionnelle, sont peu nombreux et correspondent à des exigences de l'emploi (emploi technico-commercial, par exemple) ou à des exigences de la main-d'œuvre (importance d'être en ville, au siège social ou dans un environnement agréable). Certaines de ces filières (comptabilité et personnel, par exemple) sont perçues comme de véritables culs-de-sac, et les études de Vroom et MacCrimmon (1968) montrent que les probabilités d'accéder aux postes de direction générale sont très variables d'une filière à l'autre. Dans un contexte de stabilité, ces filières ont pourtant fait leurs preuves et les « hiérarchiques » en place tendent à les perpétuer.

Dans un contexte de changement, par contre, il n'y a aucune garantie que ces filières permettent les progressions et les redistributions de main-d'œuvre rendues nécessaires par les nouveaux plans de l'organisation. L'approche moderne tend donc à multiplier les possibilités de cheminement, en encourageant les passages de filière à filière. Si la filière d'emplois articule des emplois aux responsabilités et exigences croissantes, la famille d'emplois ou famille opérationnelle (Jardillier, 1982, p. 150) regroupe des emplois aux tâches semblables ou aux exigences de même type. Pour pouvoir comparer la nature du travail et les qualifications exigées, il est très important de disposer de descriptions d'emplois complètes et à jour. De plus en plus d'ailleurs, la détermination des familles d'emplois ne se fait plus en comparant la nature du travail à accomplir (trop restrictif), mais en comparant les types de comportements nécessaires au succès dans l'emploi. Cette dernière approche a le mérite d'étendre considérablement la dimension des familles d'emplois.

Figure 17.8

Réseau d'emplois illustrant les possibilités de carrière



Elle permet également de corriger certaines faiblesses puisque, comme le constate Walker (1980, p. 316), les employeurs ont tendance à sous-estimer les possibilités d'adaptation d'un individu à des tâches différentes, alors qu'ils surestiment la capacité de l'individu à s'adapter à un nouveau rôle et à devenir, par exemple, surveillant, coordonnateur ou administrateur ; ainsi, les changements de rôles et les modifications de comportement constituent-ils les aspects les plus difficiles du développement des cadres. Il existe également d'autres tentatives, qui visent à définir les familles d'emplois à partir des indices de compatibilité déterminés dans le cadre du Dictionnaire américain des professions (DOT), et repris dans le cadre de la classification canadienne descriptive des professions (CCDP). Ces indices mesurent, pour chaque emploi, le degré d'interaction avec les chiffres, les personnes et les choses. Ils peuvent également favoriser les orientations de carrière les plus compatibles avec les aptitudes personnelles de l'individu.

En multipliant les possibilités de mouvements latéraux (basés sur une similitude des contenus d'emplois, mais aussi sur une similitude des qualifications et des comportements exigés), l'approche moderne favorise la détermination d'un réseau d'emplois (et non plus de filières d'emplois), à l'intérieur duquel les parties auront plus de latitude pour élaborer les projets qui traduisent le mieux leurs besoins respectifs. Présenté sous forme de coupe partielle, pour répondre aux besoins des différents groupes « occupationnels », ce réseau prendra l'allure d'arborescences aux nombreuses ramifications décrivant simultanément les possibilités, tant verticales qu'horizontales, de cheminement dans l'organisation.

CONCLUSION

Le modèle que nous venons d'esquisser vise à décrire une approche « managériale » de la planification des carrières. Bien que certains estiment que ce type de planification relève exclusivement de la compétence des individus, nous soutenons qu'une organisation a non seulement la possibilité, mais aussi le devoir, de favoriser l'implantation de plans de carrière individuels. Dans bien des cas, il en va de sa survie, puisque la qualité et la disponibilité du potentiel humain qu'elle a su développer représentent sa meilleure garantie d'adaptation et de progrès.

Trois caractéristiques principales se dégagent du modèle proposé. Premièrement, il s'inscrit naturellement dans un style de gestion par plans et, à ce titre, il intègre les activités de planification des carrières dans un ensemble plus vaste — celui de la planification des effectifs et de la planification du développement général de l'organisation. Il n'y a aucune honte à affirmer que les plans de carrière visent à orienter la main-d'œuvre vers les besoins les plus clairement identifiés de l'organisation. Il s'agit de posséder les bonnes ressources, au bon endroit, au bon moment, formées et motivées au mieux de leur potentiel. Il n'y a

là aucune manipulation mais, au contraire, une saine gestion, du moment qu'on agit avec honnêteté et qu'on respecte les volontés individuelles.

C'est au niveau de la réconciliation de ces multiples volontés individuelles avec la volonté organisationnelle, exprimée par les plans, qu'apparaît la deuxième caractéristique du modèle proposé. L'individu doit participer activement à l'élaboration de son plan de carrière ; ce n'est pas le rôle de la hiérarchie de deviner ce qui lui convient le mieux et d'imposer des affectations unilatéralement ; elle doit au contraire encourager l'individu à établir sa propre stratégie de carrière et à faire valoir son propre point de vue, lors de rencontres informelles ou, mieux, lors d'entretiens réguliers concernant la carrière. Une telle concertation ne sera productive que si la hiérarchie connaît bien les employés (besoins, qualifications, évaluations) et si elle sait se mettre à leur écoute. De leur côté, les employés devront disposer d'informations, détaillées et à jour, sur les carrières organisationnelles. Il est possible qu'une meilleure détermination des possibilités de carrière (filières et familles d'emplois), ainsi qu'une aide « vocationnelle » aux employés, puissent améliorer l'efficacité de cette concertation.

Enfin, notre modèle souligne les multiples incertitudes qui entourent l'élaboration des plans de carrière. Ceux-ci dépendent de l'évolution des besoins organisationnels, des changements de valeurs et de préférences, des niveaux de réalisation du potentiel, etc. Ils doivent donc faire l'objet d'un suivi attentif. L'honnêteté, mentionnée plus haut, réside en grande partie dans la rapidité et l'efficacité avec lesquelles sont détectés et traités les écarts par rapport au plan initial. Le maximum doit être fait pour rattraper les retards, rendre plus acceptables (ou proposer activement) des alternatives de carrière. En cas d'impossibilité, il vaut mieux de part et d'autre reconnaître l'échec le plus rapidement possible, et proposer une révision du plan. Des révisions régulières représentent d'ailleurs le meilleur moyen de s'ajuster aux fluctuations rendues inévitables par l'incertitude qui entoure de nombreux plans. Les risques existent qu'une telle procédure entraîne le départ de l'employé, mais les risques de ne rien risquer seraient encore plus grands...

BIBLIOGRAPHIE

- BOLLES, R.N. : *What Colour is your Parachute ?*, Ten Speed Press, Berkeley, Californie, 1980.
- BURACK, E. : Why all the Confusion about Career Planning ? *Human Resource Management*, Été : 21-23, 1977.
- BURACK, E. et N. MATHYS : *Human Resource Planning : A Pragmatic Approach to Manpower Planning and Development*, Brace Park Press, Lake Forest, Illinois, 1980a.
- BURACK, E. et N. MATHYS : *Career Management in Organizations : A Practical Human Resource Planning Approach*, Brace Park Press, Lake Forest, Illinois, 1980b.
- CHARETTE, A. : *La Carrière : le cheminement stratégique d'un individu au sein des organisations de travail*, rapport H-81-04, École des hautes études commerciales, Montréal, 1981.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA : *Votre guide du système d'information des ressources de gestion*, Approvisionnements et services Canada, Ottawa, 1981.

- DYER, L. : *Careers in Organizations, Individual Planning and Organization Development*, School of Labor and Industrial Relations, Cornell University, New York, 1976.
- FAHNLIN, R. : The Skills Inventory put on, *Journal of Systems Management*, vol. 25, n° 5 : 14-21, 1974.
- GUÉRIN, G. : *Le Système de planification des ressources humaines dans l'entreprise*, École de relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, 1978.
- GUÉRIN, G. : Une approche systémique à la planification des ressources humaines dans l'entreprise, *Gestion*, vol. 5, n° 3 : 61-75, 1980.
- GUTTERIDGE, T. : Commentary, A Comparison of Perspectives in : Dyer, L. (éd.) : *Careers in Organizations, Individual Planning and Organization Development*, School of Labor and Industrial Relations, Cornell University, New York, 1976.
- HALL, D. : *Careers in Organization* : Goodyear Publishing Company, Santa Monica, Californie, 1976.
- HEYER, N. : Fulfilling Requirements for Specialized Manpower, in : Industrial Relations Counsellors (édit.) : *Manpower and Planning*, Monographie n° 31, New York, 1970.
- HOLLAND, J.L. : *Making Vocational Choices : a Theory of Careers*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1973.
- JARDILLIER, P. : *La Maîtrise de l'emploi*, Presses Universitaires de France, Paris, 1982.
- JENNINGS, E.E. : *Routes to the Executive Suite*, McGraw Hill, New York, 1971.
- KELLOG, M. : *La Gestion des carrières*, Éditions Hommes et Techniques, Paris, 1975.
- LATHAM, G.P. et K.N. WEXLEY : *Increasing Productivity Through Performance Appraisals*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1981.
- MACCOBY, M. : *The Gamesman*, Simon & Schuster, New York, 1976.
- MCBEATH, G. : *Organization and Manpower Planning*, Business Book Limited, Londres, 1966.
- MILKOVICH, G.T. et J.C. ANDERSON : Career Planning and Development System, in : Rowland, K.M. et G.R. Ferris (édit.) : *Personnel Management*, Allyn & Bacon, Toronto, 1982.
- MORGAN, M.A. : *Managing Career Development*, Reinhold & Company, New York, 1980.
- MURPHY, R. : A Personalized Skills Inventory : The North American Rockwell Story, in : Burack, E. et J. Walker (éds) : *Manpower Planning and Programming*, Allyn & Bacon, Boston, 1972.
- ROE, A. : *Psychology of Occupations*, Wiley, New York, 1956.
- SAKLAD, D. : Manpower Planning and Career Development at Citicorp, in : Dyer, L. (édit.) : *Careers in Organizations, Individual Planning and Organization Development*, School of Labor and Industrial Relations, Cornell University, New-York, 1976.
- SCHEIN, E. : *Psychologie et organisations*, Éditions Hommes et Techniques, Paris, 1971.
- SCHEIN, E. : *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1978.
- SCHNEIDER, B. : *Staffing Organizations*, Goodyear Publishing Company, Santa Monica, Californie, 1976.
- SELFRIDGE, R. et S. SOKOLIK : A Comprehensive View of Organization Development in : Miles, R. et A. Randolph (éds) : *The Organization Game*, Goodyear Publishing Company, Santa Monica, Californie, 1979.
- SHEEHY, G. : *Passages*, Bantam Books, New York, 1976.
- SUPER, D.E. et M. BOHN : *Occupational Psychology*, Wadsworth, Belmont, Californie, 1970.
- VROOM, J. et K. MacCRIMMON : Toward a Stochastic Model of Managerial Careers, *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, n° 1 : 26-46, 1968.
- WALKER, J. : Personal and Career Development, in : Yoder, D. et H. Heneman (édit.) : *Training and Development*, ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations, vol. V, The Bureau of National Affairs, Washington, 1977.
- WALKER, J. : *Human Resource Planning*, McGraw Hill, New York, 1980.
- WEDDERBURN, D. : *Les Entreprises et la planification en vue du changement*, Organisation de coopération et de développement économiques, Paris, 1968.
- YANKELOVITCH, D. : Turbulence in the Working World : Angry Workers, Happy Grads, *Psychology Today*, vol. 8, décembre : 80-87, 1976.

COLLECTION TIRÉ-À-PART

- Tiré-à-part 36 1980 Les diplômés en relations industrielles, par G. Guérin.
- Tiré-à-part 37 1980 L'impact du salaire minimum, par J.-M. Cousineau.
- Tiré-à-part 38 1980 Le droit du non-piqueteur à son salaire, par C. D'Aoust, L. Leclerc et L. Verschelden.
- Tiré-à-part 39 1980 Prévission de la demande de travail interne à l'entreprise, par G. Guérin.
- Tiré-à-part 40 1980 Le syndicalisme dans l'industrie de la construction, par G. Hébert.
- Tiré-à-part 41 1981 La hiérarchie des salaires, par J.P. Daubigny.
- Tiré-à-part 42 1981 La planification des ressources humaines, par G. Guérin.
- Tiré-à-part 43 1981 Les nouvelles formes d'organisation du travail, par M. Simard
- Tiré-à-part 44 1981 L'administrateur du personnel, par S. Laverdière.
- Tiré-à-part 45 1981 Hiérarchie ethnique dans la grande entreprise, par J.-M. Rainville.
- Tiré-à-part 46 1981 Les syndicats et les groupes semi-autonomes de production, par M. Brossard.
- Tiré-à-part 47 1982 Rémunération dans le secteur public au Québec, par P.-P. Proulx.
- Tiré-à-part 48 1982 Les relations professionnelles et les défis des années 80, par F. Blanchard.
- Tiré-à-part 49 1983 L'absentéisme hospitalier au Québec, par S. Dolan, A. Arseneault, J.-P. Lizotte et L. Abenhaim.
- Tiré-à-part 50 1983 La responsabilité civile des syndicats en cas de grève illégale, par C. D'Aoust, C. Lagadec et M. Pépin.
- Tiré-à-part 51 1983 De l'obligation des cadres d'accomplir les tâches habituellement réservées à leurs subalternes, par C. D'Aoust.
- Tiré-à-part 52 1983 Conciliation obligatoire et conciliation volontaire, par M. Brossard et C. Ross.
- Tiré-à-part 53 1984 La QVT et l'horaire variable, par V. Larouche et J. Trudel.
- Tiré-à-part 54 1984 La responsabilité fonctionnelle chez les cadres subalternes, par J.-M. Rainville.
- Tiré-à-part 55 1984 La planification des carrières, par G. Guérin et A. Charette.

