

11.2 LA GESTION DU SYSTÈME DE CARRIÈRE

1- LE SYSTÈME DE CARRIÈRE.....	824
1.1- Représentation du système de carrière.....	824
1.2- Déterminants de l'offre de carrière.....	825
1.3- Déterminants de la demande de carrière.....	826
1.4- Défis de carrière et leurs conséquences.....	828
2- LES ACTIVITÉS DE CARRIÈRE.....	830
2.1- Modèle.....	830
2.2- Typologie des activités de carrière.....	832
2.3- Gestion des activités de carrière.....	838
3- LA RÉALITÉ QUÉBÉCOISE.....	840
3.1- État des pratiques de carrière.....	840
3.2- Cas de la planification des carrières à Québec-Téléphone...	840
CONCLUSION.....	846

LA GESTION DU SYSTÈME DE CARRIÈRE

Thierry Wils* et Gilles Guérin**

Contrairement aux systèmes de dotation externe ou de rémunération, le système de carrière n'est apparu que récemment dans les organisations. En fait on parle de carrière surtout depuis le début des années 1970 (Brooks, 1984). L'intérêt des employeurs pour ce nouveau domaine de la gestion des ressources humaines a sans doute été stimulé par certains changements de l'environnement (main-d'oeuvre plus instruite, lois relatives à l'accès à l'égalité, changements technologiques, etc.).

Malgré son caractère récent, le système de carrière revêt déjà différentes formes. Dans certaines organisations le système de carrière désigne des activités ayant pour objectif d'aider les employés à mieux se connaître (conseils en carrière dispensés par un psychologue). Dans d'autres organisations le système de carrière désigne plutôt des activités ayant pour objectif d'aider l'employeur à satisfaire les besoins de l'organisation (plan de relève). Dans le premier cas il s'agit de carrière vue selon une perspective individuelle (point de vue de l'employé) alors que dans le second cas la carrière est abordée selon une perspective organisationnelle (point de vue de l'employeur).

Souvent la gestion des carrières a eu tendance à osciller entre ces deux pôles. Pourtant loin d'être opposées, ces deux perspectives doivent plutôt être considérées comme complémentaires (Schein, 1978). La raison d'être d'un système de carrière est précisément de réconcilier les aspirations de carrière des employés avec les opportunités de carrière offertes par l'employeur. Afin d'expliquer ce processus de réconciliation, nous présenterons d'abord une vue générale du système de carrière. Ensuite, nous aborderons les différentes activités de carrière. Enfin, nous examinerons les pratiques de carrière telles que vécues dans quelques organisations québécoises.

* Professeur, Université du Québec à Hull et professeur invité, École des relations industrielles, Université de Montréal.

** Professeur titulaire, École des relations industrielles, Université de Montréal.

1- LE SYSTÈME DE CARRIÈRE

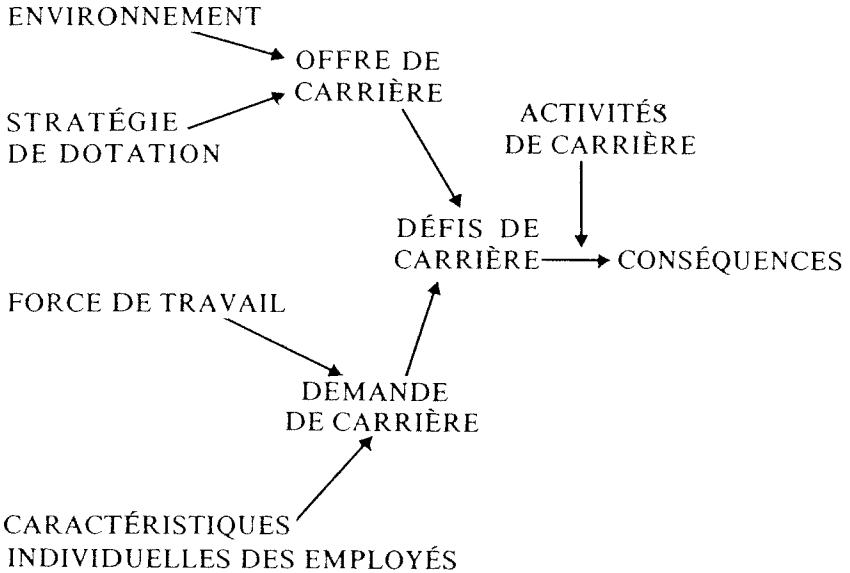
1.1- REPRÉSENTATION DU SYSTÈME DE CARRIÈRE

Qu'est-ce qu'un système de carrière? Certains auteurs (Sonnenfeld, 1984) ont proposé une définition large qui inclut tous les flux de main-d'oeuvre, depuis l'entrée de personnes dans une organisation (recrutement) jusqu'à leur sortie (retraite) en passant par les différentes formes de mobilité interne (promotion, mutation et rétrogradation) ainsi que par divers programmes d'appui sous-jacents à cette mobilité (formation). Cette définition est tellement large que le système de carrière désigne à la limite le système de dotation, voire le système de gestion des ressources humaines.

En revanche d'autres auteurs (Milkovich et Anderson, 1982) ont adopté une définition beaucoup plus restreinte qui limite le système de carrière uniquement aux filières d'emplois et aux flux de main-d'oeuvre à l'intérieur d'une organisation. Selon ces auteurs, les filières d'emplois ont deux dimensions: la longueur (le nombre d'emplois interreliés) et le plafond (l'emploi le plus élevé à l'intérieur de la filière). Quant aux flux de main-d'oeuvre, ils se composent également de deux dimensions: le taux de mobilité (rythme auquel les individus progressent à l'intérieur d'une filière) et la direction (promotion, mouvement latéral ou rétrogradation). Étant donné que la gestion des carrières est encore peu connue mais complexe, nous avons décidé de retenir, pour ce chapitre, la définition étroite du système de carrière.

Afin de comprendre la finalité des activités de carrière, il est important d'identifier les variables-clés du système de carrière et de montrer leur interrelation (voir la Figure 1). Dans toute organisation les employeurs offrent des carrières (perspective organisationnelle) tandis que les employés demandent ou aspirent à des carrières (perspective individuelle). Souvent l'offre et la demande de carrière ne sont pas en équilibre parce que chacune est influencée par des facteurs contextuels qui ne sont pas contrôlables, du moins à court terme, par les décideurs. En outre les décideurs eux-mêmes peuvent avoir des intérêts différents, voire divergents (Wehrich, 1982). De cette inéquation entre l'offre et la demande de carrière découlent des défis de carrière tels qu'un manque de relève ou des blocages de carrière. Si l'organisation ne peut pas (ou ne veut pas) relever ces défis, il en résulte des conséquences négatives comme l'insatisfaction ou le roulement de personnel. En revanche une organisation peut mettre en place des activités de carrière dont l'objectif est de relever les défis de carrière en agissant tant au niveau de l'offre de carrière qu'à celui de la demande de carrière. Dans la mesure où ces activités arrivent à réconcilier les perspectives organisationnelle et individuelle, elles vont atténuer, voire éliminer, les conséquences négatives.

FIGURE I. REPRÉSENTATION DU SYSTÈME DE CARRIÈRE



1.2- DÉTERMINANTS DE L'OFFRE DE CARRIÈRE

L'offre de carrière réfère à l'ensemble des cheminements de carrière qu'une organisation met à la disposition de ses employés. De toute évidence cette offre de carrière varie d'une organisation à une autre. Il peut s'agir de variations au niveau de la quantité de postes (nombre plus ou moins grand d'ouverture de nouveaux postes), de leur qualité (nature plus ou moins intéressante des tâches), de leur variété (nombre plus ou moins grand de postes différents), de leur combinaison (séquences plus ou moins longues ou rigides de postes) ou de leur interdépendance (règles de mobilité plus ou moins rigides entre les postes). Une telle variation dans les carrières offertes par les organisations peut s'expliquer par, au moins, deux facteurs, l'environnement (externe) et la stratégie de dotation (environnement interne).

Les facteurs externes (environnement) exercent une forte influence sur les carrières offertes par les organisations. Il suffit de penser aux cycles économiques (augmentation des opportunités de carrière en période d'expansion), aux lois portant sur l'accès à l'égalité (augmentation des opportunités de carrière dans certaines catégories d'emploi), aux types de marché de travail (emplois avec plus ou moins de perspective de carrière) ou aux types de technologies utilisées (Markham, Harlan et Hackett, 1987; Milkovich et Anderson, 1982).

La stratégie de dotation des organisations est un autre facteur qui influence fortement l'offre de carrière. Par stratégie de dotation nous désignons un ensemble de décisions importantes relatives aux mouvements d'entrée, de mobilité et de sortie de ressources humaines. Selon Sonnenfeld et Peiperl (1988), une stratégie de dotation peut être identifiée à l'aide de deux dimensions, le mode de recrutement (recrutement externe ou le recrutement interne) et le critère utilisé lors des décisions de mobilité interne (rendement de l'individu ou rendement du groupe).

Le croisement de ces deux dimensions identifie quatre types de stratégie de dotation: (1) «la forteresse» (recrutement externe, rendement du groupe), (2) «le club» (recrutement interne, rendement du groupe), (3) «l'équipe de baseball» (recrutement externe, rendement de l'individu) et (4) «l'académie» (recrutement interne, rendement de l'individu). Évidemment l'offre de carrière est plus réduite dans les systèmes de dotation de type «forteresse» ou «équipe de baseball» parce que les postes vacants sont comblés de l'extérieur (marché du travail). De même, les systèmes de type «baseball» ou «académie» offrent des carrières plus stimulantes parce que les décisions de mobilité tiennent compte du rendement individuel.

Il est à remarquer que le choix d'une stratégie de dotation est vraisemblablement associé aux choix d'une stratégie de portefeuille ou de compétitivité. Les clubs se retrouvent plutôt dans les organisations poursuivant une stratégie de défenseur alors que les équipes de baseball sont plutôt appropriées dans des organisations poursuivant une stratégie de prospecteur (Sonnenfeld et Peiperl, 1988, Olian et Rynes, 1984). Il ne faut pas cependant croire que la stratégie de portefeuille ou de compétitivité est le seul déterminant de la stratégie de dotation. D'autres facteurs comme le système de valeurs des dirigeants ou les pressions des employés peuvent influencer la stratégie de dotation. Ces facteurs peuvent avoir un impact sur l'orientation de carrière privilégiée par les organisations et donc influencer le genre et le nombre d'activités de carrière qu'elles mettent en place (London, 1983; 1988). Ainsi il est possible qu'à une stratégie donnée de portefeuille ou de compétitivité correspondent différentes stratégies de dotation. En ce sens une stratégie de dotation ou de ressources humaines n'est que le reflet de l'adaptation de l'organisation à une multitude de facteurs tant internes qu'externes.

1.3- DÉTERMINANTS DE LA DEMANDE DE CARRIÈRE

La demande de carrière concerne l'ensemble des emplois que les employés d'une organisation désirent occuper au cours de leur vie

professionnelle. À l'instar de l'offre de carrière qui varie d'une organisation à une autre, la demande de carrière varie aussi d'un employé à un autre. Les individus aspirent à des cheminements de carrière différents. Au moins quatre cheminements de carrière ont été identifiés: (1) « le linéaire », (2) « l'homéostatique », (3) « le spiral » et (4) « le transitoire » (Schein, 1978 ; Driver, 1979). Le type linéaire regroupe les individus qui aspirent à gravir les échelons organisationnels alors que le type homéostatique identifie les individus qui veulent demeurer à l'intérieur du même groupe occupationnel. Par contre, les types spiral et transitoire désignent les individus qui aspirent à des changements d'orientation de carrière à des intervalles plus ou moins longs. Cette variation dans les carrières demandées par les individus peut s'expliquer par au moins deux facteurs, la force de travail et les caractéristiques individuelles.

Examinons d'abord les différences au niveau des caractéristiques individuelles (Super, 1953). Premièrement, les aspirations de carrière sont influencées par des variables psychologiques telles que la personnalité ou les valeurs. Bourgeois et Wils (1987) ont montré que les linéaires tendent à avoir de fortes valeurs sociales ainsi que des besoins élevés de réalisation ou de pouvoir. En revanche les homéostatiques ont plutôt un besoin élevé d'ordre et d'aide à autrui.

Deuxièmement, les aspirations de carrières varient dans le temps. Selon plusieurs auteurs (Hall, Hall et Hinton, 1978 ; Hall, 1976) les individus passent par différentes étapes durant leur carrière: exploration, avancement, mi-carrière, etc. Or, à chaque étape correspond des problèmes ou aspirations de carrière différents. Par exemple les professionnels qui commencent leur carrière aspirent à recevoir de l'aide ou des conseils (Dalton, Thompson et Price, 1977).

Troisièmement, les individus aspirent à des emplois différents parce qu'ils ont des intérêts différents (Holland, 1985). À titre d'illustration des individus ayant une orientation réaliste (attiré pour les objets ou machines) ont tendance à rechercher une carrière en génie ou en informatique. En revanche des individus ayant une orientation artistique (attiré pour des activités ambiguës ou non structurées) aspirent plutôt à une carrière d'écrivain ou d'architecte. D'autres caractéristiques individuelles telles que l'âge, le sexe, l'ancienneté ou la scolarité peuvent également influencer la demande de carrière (Markham, Harlan et Hackett, 1987).

Au niveau agrégé, la sommation des aspirations individuelles de carrière détermine la demande globale de carrière. La force de travail est donc un facteur important puisque le pourcentage d'employés aspirant à chaque type de cheminement de carrière n'est pas constant mais risque de varier selon la composition ou l'âge de la force de travail.

1.4- DÉFIS DE CARRIÈRE ET LEURS CONSÉQUENCES

Un défi de carrière se produit lorsque les acteurs du système de carrière perçoivent l'existence d'un déséquilibre entre l'offre et la demande de carrière. Ce déséquilibre représente un écart entre une situation désirée et la réalité telle que perçue par les acteurs (par exemple, attentes de carrière dans le cas des employés). Les défis de carrière prennent souvent une saveur différente selon le type d'acteur parce que la situation désirée par l'employeur ne coïncide pas forcément avec celle de chacun de ses employés. L'employeur est plutôt préoccupé par des impératifs économiques ou organisationnels (par exemple, manque de relève) alors que les employés sont davantage concernés par des intérêts personnels (par exemple, désir de mobilité verticale). En outre il est important de noter qu'un défi est le résultat d'une perception: ce qui est un défi pour un employé n'en est peut être pas un pour son employeur et vice versa (Leach, 1980). Lorsque les aspirations de promotion d'un employé se situent bien au-delà de son potentiel, il s'agit d'un défi surtout vécu par l'employé.

Les différents défis ou problèmes de carrière peuvent être classés à l'aide de deux dimensions: le niveau d'analyse du problème (agrégé ou individuel) et l'acteur affecté par le problème (employé ou employeur). Comme le montre la Figure 2, quatre catégories de défis émergent de cette classification: (1) manque d'opportunité de carrière (plafonnement), (2) manque d'employés avec potentiel (relève), (3) inéquité dans les décisions de carrière, emplois peu stimulants et (4) connaissances obsolètes.

FIGURE 2. TYPOLOGIE DES PROBLÈMES DE CARRIÈRE

NIVEAU D'ANALYSE DU PROBLÈME	ACTEUR AFFECTÉ PAR LE PROBLÈME	
	EMPLOYÉ	EMPLOYEUR
AGRÉGÉ (Quantitatif)	MANQUE D'OPPORTUNITÉ DE CARRIÈRE (PLAFONNEMENT)	MANQUE D'EMPLOYÉS AVEC POTENTIEL (RELÈVE)
INDIVIDUEL (Qualitatif)	INÉQUITÉ DANS LES DÉCISIONS DE CARRIÈRE; EMPLOIS PEU STIMULANTS	CONNAISSANCES OBSOLÈTES

Examinons d'abord les problèmes au niveau agrégé qui proviennent d'un déséquilibre quantitatif (trop d'employé ou trop de postes). Premièrement, des employés peuvent percevoir qu'ils sont plafonnés prématurément à cause d'un manque d'opportunité de carrière (manque d'ouverture de poste). Dans le cas d'employés avec du potentiel, il s'agit d'un manque de mobilité verticale alors que dans celui des employés sans potentiel, il s'agit plutôt d'un manque de mobilité horizontale. Deuxièmement, certains employeurs peuvent éprouver des difficultés à combler leurs postes supérieurs faute d'une relève suffisante (nombre insuffisant de candidats à fort potentiel par rapport au nombre de postes à combler).

Au niveau individuel, deux types de problèmes risquent de se poser. Premièrement certains employés peuvent percevoir des injustices dans la façon dont les décisions de carrière sont prises par l'employeur comme le favoritisme ou le jeu politique (Markham, Harlan et Hackett, 1987). D'autres employés peuvent trouver leurs emplois peu stimulants. À ce propos, plusieurs études (Brenner et Singer, 1988; Robbins, 1978) indiquent que les changements de carrière s'expliquent par la recherche d'un travail plus intéressant ou d'une meilleure congruence entre le travail et les valeurs des individus. Deuxièmement, des employeurs risquent de se préoccuper des connaissances obsolètes pour certains de leurs professionnels qui sont restés trop longtemps dans leur poste ou qui doivent faire face à des changements technologiques rapides.

Si l'organisation ne répond pas à ces défis de carrière, il va en résulter des conséquences négatives, soit au niveau des attitudes (insatisfaction au travail, manque de motivation), soit au niveau des comportements (absentéisme, roulement, baisse du rendement). Selon plusieurs auteurs (Abelson, Ferris et Urban, 1988), les employés commencent à réagir négativement lorsqu'ils perçoivent un manque de concordance entre leurs aspirations de carrière et ce que l'organisation offre en matière de carrière. Cependant avant de décider de chercher des alternatives de carrière sur le marché du travail, ils vont d'abord essayer de trouver des opportunités de carrière à l'intérieur de l'organisation. Les organisations ont donc tout intérêt à mettre en place des activités ou programmes de carrière qui, dans notre modèle, viennent modérer la relation entre les défis et les conséquences. En règle générale les activités de carrière peuvent être considérées comme des actions que les organisations mettent en oeuvre en vue de relever les défis de carrière. Dans la mesure où elles réussissent à réconcilier l'offre et la demande, ces réponses apportées aux défis auront un impact positif sur les conséquences (baisse du roulement, meilleur rendement, etc.).

Naturellement le type d'activité de carrière à implanter est fonction de la nature des défis à relever. Étant donné que les défis de carrière

dépendent en grande partie du type de stratégie de l'organisation, il est logique d'en déduire que le choix des activités de carrière varie selon le type de stratégie poursuivie par l'organisation. Un alignement des activités de carrière sur les stratégies organisationnelles a d'ailleurs déjà été proposé par plusieurs auteurs (Stumpf, 1988 ; Stumpf et Hanrahan, 1984). Selon ces auteurs, les activités de carrière sont surtout utiles dans les entreprises poursuivant des stratégies de domination de marché (stratégie de maintien, stratégie d'intégration verticale ou stratégie offensive).

Cependant les activités de carrière ne sont pas une panacée et certains déséquilibres entre l'offre et la demande de carrière ne sont pas réconciliables. Par exemple si la force de travail est jeune, il est fort probable que plusieurs employés posséderont des caractéristiques individuelles incompatibles avec la stratégie de compétitivité ou la stratégie de dotation poursuivie par l'organisation. L'étude de Sonnenfeld, Peiperl et Kotter (1988) indique que les individus essaient de faire carrière dans une organisation ayant adopté un type de stratégie de dotation qui leur convient. Partant il est normal qu'un nombre important de jeunes employés quittent une organisation s'ils ne se sentent pas à l'aise avec son système de dotation. Dans ce cas, les activités de carrière ont peu de chance de remédier au roulement du personnel parce que les besoins des acteurs sont trop différents. Peut-être leur utilité est-elle plutôt d'accélérer le départ de ces employés ?

2- LES ACTIVITÉS DE CARRIÈRE

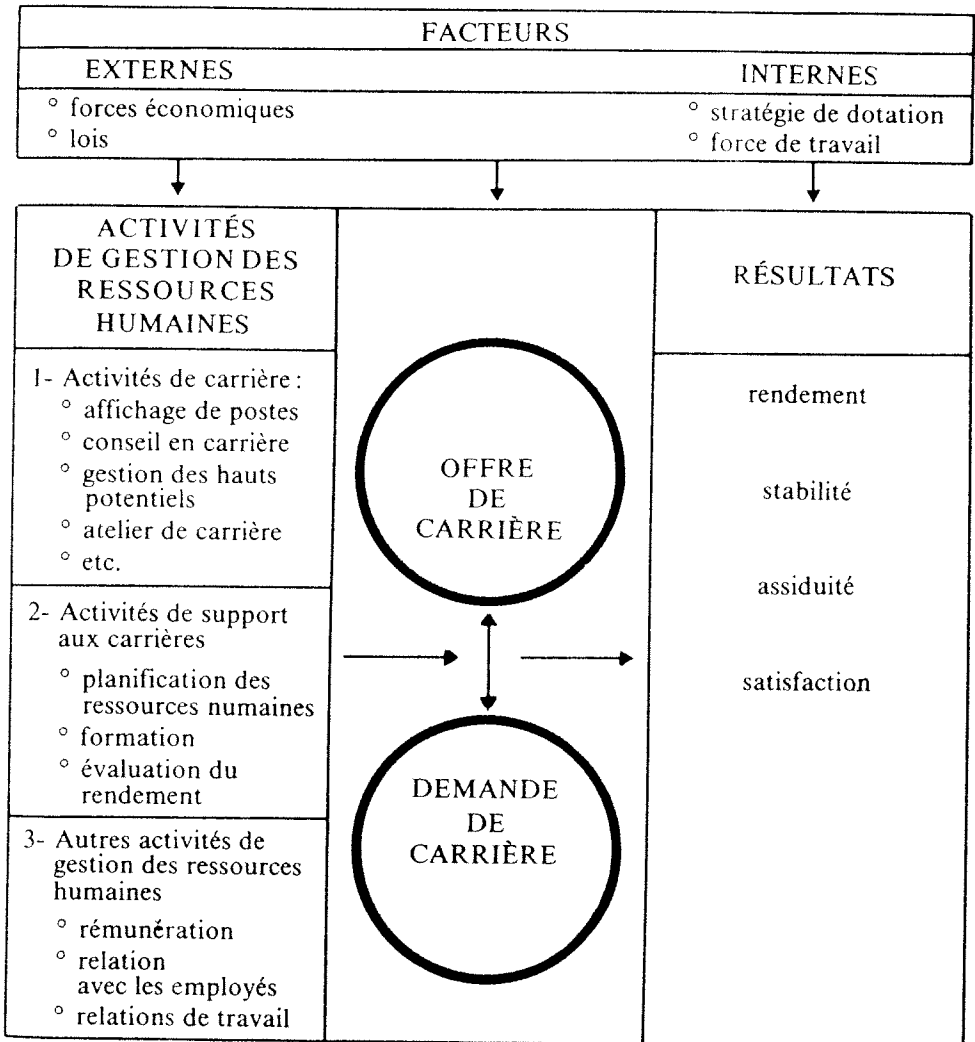
2.1- MODÈLE

Avant de décrire chacune des activités de carrière, il est important de situer leur place dans la gestion des ressources humaines. Une façon de le faire est d'utiliser un modèle de gestion des ressources humaines. À cette fin nous avons choisi d'adapter le modèle présenté dans un livre reconnu en gestion des ressources humaines, soit celui de Heneman, Schwab, Fossum et Dyer (1986).

Étant donné que nous avons adopté une définition étroite du système de carrière, nous avons séparé les activités de carrière proprement dites des autres activités de gestion des ressources humaines (voir la Figure 3). Cependant nous reconnaissons que, parmi ces autres activités, certaines activités telles que la planification des ressources humaines, la formation et l'évaluation du rendement jouent un rôle de support aux carrières (chapitre 8, dans London et Mone, 1987) tandis que d'autres ne sont qu'indirectement et faiblement reliées aux questions de carrières. Ces trois catégories d'activité de gestion des ressources humaines (qui sont

indiquées dans la partie gauche du modèle) doivent se renforcer mutuellement afin de former un système de gestion des ressources humaines (Von Glinow, Driver, Brousseau et Prince, 1983). Les activités de carrière essaient de réconcilier la demande de carrière (ou aspirations des employés en matière de carrière) et l'offre de carrière (carrières offertes par l'employeur). Dans la mesure où une telle réconciliation se produit, alors les activités de carrière ont un impact positif sur les résultats.

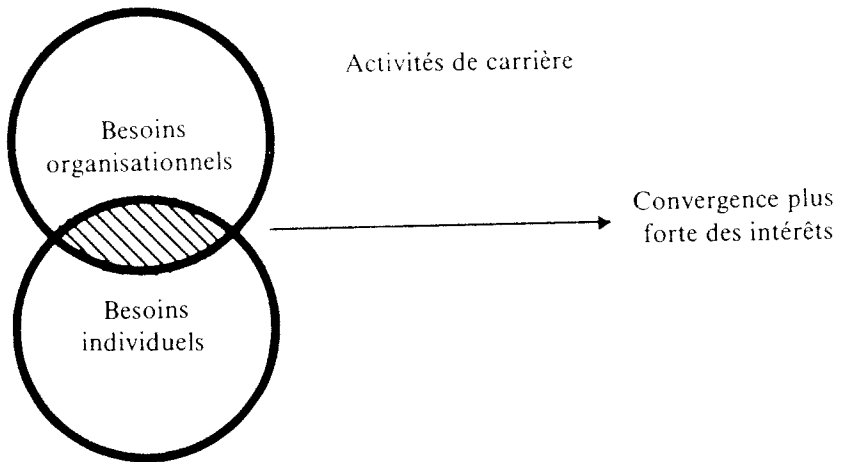
FIGURE 3. PLACE DES ACTIVITÉS DE CARRIÈRE DANS LE SYSTÈME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



(adapté de Heneman et al., 1986)

Le concept de réconciliation entre les besoins individuels (demande de carrière) et les besoins organisationnels (offre de carrière) joue un rôle central dans le modèle. Selon l'étude empirique de Granrose et Portwood (1987), les employés sont intéressés à poursuivre une carrière avec leur employeur actuel dans la mesure où ils perçoivent une congruence entre leurs aspirations de carrière et les opportunités de carrière offertes par l'employeur. Étant donné qu'il existe souvent un chevauchement naturel entre les besoins de l'organisation et ceux de l'individu, il s'agit d'exploiter la convergence partielle d'intérêts entre les acteurs à propos de la carrière. Comme le montre la Figure 4, le rôle des activités de carrière est précisément d'exploiter cette convergence des intérêts, voire de chercher à l'accroître.

FIGURE 4. RÔLE DES ACTIVITÉS DE CARRIÈRE



2.2- TYPOLOGIE DES ACTIVITÉS DE CARRIÈRE

Dans une organisation donnée, un système de carrière peut être défini en fonction des activités de carrière qu'il regroupe. Il n'est donc pas étonnant que plusieurs auteurs (Stumpf et Hanrahan, 1984; Dowd et Sonnenfeld, 1984) aient commencé par faire un inventaire des activités de carrière. Cependant le genre d'activités de carrière incluses dans cette liste varie selon les auteurs parce qu'il n'existe pas de consensus sur la définition d'une carrière (Brooks, 1984). Comme le souligne Milkovich et Anderson (1982), le terme « carrière » a des significations différentes pour différentes personnes.

Nous avons déjà mentionné qu'un système de carrière peut être défini au sens large (ce qui inclut la formation) ou au sens étroit (ce qui l'exclut). La confusion existe également dans la définition des expressions telles que « planification de carrière » et « gestion de carrière ». Par exemple, l'expression « planification de carrière » fait référence tantôt à des activités de carrière selon une perspective individuelle (Gutteridge et Otte, 1983), tantôt à des activités de carrière selon une perspective organisationnelle (Griffith, 1980). Par contre un autre auteur (Burack, 1988) utilise l'expression « gestion de carrière » pour désigner la perspective organisationnelle et réserve l'expression « planification de carrière » pour désigner la perspective individuelle. Cette confusion au sujet des appellations va de pair avec le caractère nouveau d'un domaine d'étude qui n'a pas encore suscité beaucoup de recherches empiriques (Dyer, 1976 ; Schneider et Schmitt, 1986).

Afin de mieux comprendre le domaine des carrières, nous avons choisi une définition étroite qui a l'avantage de bien distinguer les carrières des autres activités de gestion des ressources humaines. Compte tenu de ce choix, il a été possible de recenser dix-neuf activités de carrière allant de l'affichage de postes à l'atelier de discussion sur les carrières, en passant par les plans de relève (voir la Figure 5). À première vue, ces activités sont très variées. Cependant, derrière cette diversité se cachent des affinités. Par exemple, la politique de promotion interne est plus proche des filières d'emploi que les conseils sur les problèmes de carrière. Il est donc possible de réduire la diversité apparente des activités de carrière à l'aide d'une typologie puisque cette dernière permet de regrouper des objets (ici les activités de carrière) en catégories homogènes. À cette fin deux critères peuvent être utilisés: l'attitude de l'employeur et la finalité des activités (voir la Figure 5).

Premièrement, l'attitude de l'employeur permet de distinguer (1) des activités découlant d'une attitude d'autorité de la part de l'employeur (politique de promotion interne), (2) des activités découlant d'une attitude de réconciliation de la part de l'employeur (affichage de postes) et (3) des activités découlant d'une attitude d'aide aux employés de la part de l'employeur (guide d'auto-évaluation). Deuxièmement, la finalité des activités permet de distinguer les activités ayant une perspective opérationnelle ou administrative (conseil sur les problèmes de carrière) des activités ayant une perspective prévisionnelle (prévisions des besoins d'emplois).

FIGURE 5. TYPOLOGIE DES ACTIVITÉS DE CARRIÈRE

ATTITUDE DE L'EMPLOYEUR EN MATIÈRE DE CARRIÈRE	FINALITÉ DE L'ACTIVITÉ	
	OPÉRATIONNELLE	PRÉVISIONNELLE
ATTITUDE D'AUTORITÉ	<p style="text-align: center;">I</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ politique de promotion interne ◦ règlements de mobilité et critères de mobilité ◦ conception de filières d'emploi ◦ formation des gestionnaires en matière de carrière 	<p style="text-align: center;">IV</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ prévisions des besoins d'emplois ◦ plan de relève ◦ gestion des hauts potentiels ◦ évaluation du potentiel par les superviseurs
ATTITUDE DE RÉCONCILIATION	<p style="text-align: center;">II</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ affichage de poste ◦ appariement d'emploi (job-matching) 	<p style="text-align: center;">V</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ plan de carrière ◦ pratique du « mentoring »
ATTITUDE D'AIDE	<p style="text-align: center;">III</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ information sur les individus (tests d'intérêt) ◦ conseil sur les problèmes de carrière ◦ communication (centre d'information sur les carrières) ◦ guide d'auto-évaluation ◦ atelier de discussion sur les carrières 	<p style="text-align: center;">VI</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ information sur le potentiel (centre d'évaluation) ◦ atelier de stratégies individuelles de carrière (ou atelier de carrière)

Les trois premières catégories de la typologie regroupent des activités de carrière ayant une finalité principalement administrative ou opérationnelle (perspective à court terme). Ce qui différencie ces catégories est l'attitude de l'employeur en matière de carrière. La première catégorie rassemble des activités qui relèvent principalement de l'employeur (rôle passif des employés). La seconde catégorie contient des activités qui requièrent une interaction entre l'employeur et les employés (rôle actif offert aux employés désirant faire valoir leurs aspirations de carrière). Enfin, la troisième catégorie regroupe des activités qui visent surtout à aider les employés (rôle actif offert aux employés s'intéressant à leur carrière individuelle).

Les activités qui se retrouvent dans la première catégorie sont les suivantes: politique de promotion interne, règlements et critères de mobilité, conception des filières d'emploi et sessions de formation sur les carrières à l'intention des gestionnaires. Examinons chacune de ces activités. Premièrement, la politique de promotion interne est une pratique administrative stipulant que tous les postes vacants, sauf ceux au bas de la hiérarchie, doivent être comblés par des personnes déjà à l'emploi de l'organisation (concept de marché interne de travail: Doeringer et Piore, 1971). Deuxièmement, les règlements et critères de mobilité sont des règles qui encadrent les décisions de dotation interne. Par exemple, un règlement de mobilité peut fixer un nombre maximum de niveau qu'un employé peut gravir à chaque mouvement (Benghozi, 1988). Dans la même veine les critères de mobilité définissent explicitement si l'ancienneté, le mérite ou d'autres critères doivent être utilisés dans la décision de mobilité. Troisièmement, la conception des filières d'emploi vise à articuler «entre eux des emplois de nature semblable, prévoyant ainsi une certaine progression professionnelle ou promotionnelle» (Guérin et Charette, 1983). Enfin, les sessions de formation visent à sensibiliser les gestionnaires aux questions de carrière afin de développer leurs habiletés à mieux comprendre les préoccupations de carrière de leurs employés.

La deuxième catégorie regroupe des activités de carrière davantage axées sur une interaction entre les acteurs. Cette catégorie se compose de deux activités: l'affichage de poste et l'appariement d'emploi. Premièrement, la pratique d'affichage de postes consiste à afficher les postes vacants à l'intérieur de l'organisation durant une période déterminée afin de permettre à tout employé de poser sa candidature officiellement. Il est à noter que ces mêmes postes peuvent parallèlement être annoncés à l'extérieur. Une pratique d'affichage de postes n'est donc pas toujours l'équivalent d'une politique de promotion interne. Deuxièmement, l'appariement d'emploi («job-matching») est un système généralement informatisé qui permet d'identifier tous les employés qui répondent à un profil de qualification donné.

La troisième catégorie rassemble des activités de carrière mises en place par l'employeur pour aider les employés en matière de carrière individuelle. Historiquement, la question des carrières a été considérée par les employeurs comme étant de la responsabilité de l'individu. Cependant, certains employeurs ont décidé d'offrir à leurs employés la possibilité de participer à des activités visant soit à diffuser ou collecter de l'information sur les carrières, soit à aider les employés à mieux se connaître sur une base individuelle (guide d'auto-évaluation) ou collective (ateliers de discussions sur les carrières). Les employés peuvent alors décider de participer ou non à ces activités. Dans le cas de collecte de données, l'employé fournit de l'information personnelle (intérêts, satisfaction en matière de carrière etc.) à l'employeur, ce qui permet à ce dernier d'offrir des emplois d'avantage en accord avec les préférences des individus. Les employeurs peuvent également diffuser de l'information sur les carrières aux employés. Les pratiques de communication ont pour but de mettre à la disposition des employés de l'information sur les carrières dans l'organisation (documentation sur les critères de mobilité ou sur les filières d'emplois). Parfois un « centre d'information sur les carrières » est créé à cet effet. Au-delà de la collecte ou de la diffusion d'information, les employeurs peuvent jouer un rôle d'aide plus actif en offrant des conseils sur les problèmes de carrière, des guides d'auto-évaluation ou des ateliers de discussion sur les carrières. Les conseils sur les problèmes de carrière sont un service (généralement dispensé par un psychologue) visant à aider les employés à surmonter des problèmes individuels de carrière. Les employeurs peuvent également mettre à la disposition des employés des guides d'auto-évaluation (comme c'est le cas à l'entreprise NCR) ou des ateliers axés sur la discussion en groupe des problèmes de carrière afin d'aider les employés à mieux se connaître.

D'autre part, les trois dernières catégories de la typologie regroupent plutôt des activités de carrière ayant une finalité principalement prévisionnelle (perspective à plus long terme ou stratégique). Là encore ce qui différencie ces catégories est l'attitude de l'employeur en matière de carrière. La quatrième catégorie rassemble des activités qui impliquent surtout l'employeur (rôle passif des employés). La cinquième catégorie contient des activités qui reposent sur une interaction entre l'employeur et les employés (rôle plus important des employés). Enfin, la sixième et dernière catégorie regroupe des activités qui impliquent surtout les employés (rôle actif des employés).

Les activités qui se retrouvent dans la quatrième catégorie sont les suivantes: la prévision des besoins d'emplois, les plans de relève, la gestion des hauts potentiels et l'évaluation du potentiel par les supérieurs. La prévision des besoins d'emplois, qui découle normalement de la planification des ressources humaines, est un prérequis à une planification

de carrière puisqu'elle permet de spécifier le nombre et la nature des postes futurs ou de bâtir des organigrammes prévisionnels. Sans ces prévisions, il est difficile de pouvoir planifier les carrières individuelles. Les plans de relève (parfois appelés organigrammes de remplacement ou de succession) visent à identifier des employés susceptibles de combler à plus ou moins long terme des postes de cadres de l'organisation. La gestion des hauts potentiels est une activité ayant pour but d'identifier les futurs dirigeants (en offrant, par exemple, une série de postes de plus en plus exigeants) ou bien d'accélérer le cheminement de carrière de certains hauts potentiels (en leur permettant d'acquérir de l'expérience variée via une rotation d'emploi). Enfin, l'évaluation du potentiel par les supérieurs est une activité souvent utilisée par les employeurs afin d'identifier les employés capables d'assumer plus de responsabilités. Généralement cette activité est un prolongement de l'évaluation du rendement.

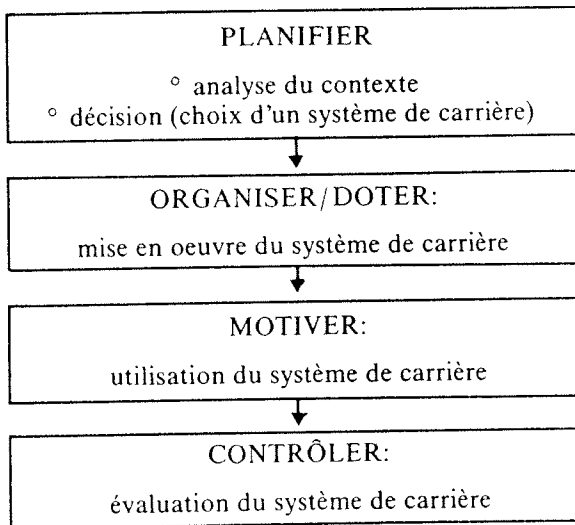
Dans la cinquième catégorie se retrouvent des activités basées sur une interaction entre les acteurs. Il s'agit des plans de carrière et des pratiques de « mentoring ». En ce qui concerne la première activité, un professionnel du service des ressources humaines (psychologue ou orienteur) ou un cadre hiérarchique élabore avec l'employé un plan de carrière, compte tenu de la réalité organisationnelle et des intérêts individuels. Cette activité — qui concerne le représentant de la hiérarchie et l'individu — en est une de réconciliation qui se prolongera par un suivi individuel (Guérin et Charette, 1983). Quant à la pratique de « mentoring », elle vise à inciter quelques cadres hiérarchiques (mentors) à établir une relation privilégiée avec de jeunes employés ayant du potentiel (protégés). Le but visé par les programmes formels de mentoring est d'accélérer la progression de carrière des protégés (Godin et Le Louarn, 1986).

Enfin, la sixième et dernière catégorie contient deux activités, soit la collecte d'informations sur le potentiel des cadres et l'atelier de carrière. Premièrement, l'information sur le potentiel, qui est obtenue d'une façon systématique par le biais de centres d'évaluation de potentiel, demeure confidentielle et est utilisée tant à des fins d'aide aux employés (mieux se connaître) qu'à des fins administratives (promotion, formation). Cette activité implique un rôle actif de l'employé qui doit participer, durant un ou plusieurs jours, à différentes activités (exercices de la corbeille, études de cas, discussions en groupe, entrevues, tests de personnalité, etc.). Deuxièmement, l'atelier de carrière vise à aider l'employé à bâtir sa stratégie individuelle de carrière (objectif à long terme, moyens pour y parvenir, prise en compte des contraintes).

2.3- GESTION DES ACTIVITÉS DE CARRIÈRE

Introduire un système de carrière dans une organisation crée un changement (Leibowitz, Farren et Kaye, 1986). Afin de vaincre la résistance naturelle des organisations au changement, il faut *gérer* l'implantation du système de carrière (Moravec, 1982). Ceci signifie qu'il faut accomplir les fonctions managériales de base, soit planifier, organiser, doter, motiver et contrôler. L'ensemble de ces fonctions peuvent être regroupées dans un processus de gestion (voir Figure 6) qui spécifie les étapes essentielles.

FIGURE 6. PROCESSUS D'IMPLANTATION DU SYSTÈME DE CARRIÈRE



En premier lieu il est nécessaire de planifier, ce qui implique (a) d'analyser le contexte (environnement externe, environnement interne, stratégie) et (b) de décider ou choisir un système de carrière. L'étape d'analyse permet d'identifier les problèmes qui découlent des changements du contexte, et donc d'évaluer les besoins en matière de carrière. Cette étape est vitale parce que les besoins fournissent la raison d'être des activités de carrière. Autrement dit elle évite de mettre en place des activités de carrière pour imiter les pratiques des autres organisations ou pour être à la mode. En outre l'identification des besoins permet de préciser des groupes-cibles d'employés. Par exemple une organisation poursuivant une stratégie de maintien sera probablement confrontée au problème des cadres qui se sentiront prématurément plafonnés (Slocum,

Cron, Hansen et Rawlings, 1985). Une fois que les besoins de carrière ont été établis, l'étape de décision vise à choisir un système de carrière. Il s'agit alors de choisir une ou plusieurs activités de carrière qui sont alignées avec les caractéristiques-clés du contexte (culture, stratégie, autres systèmes de gestion des ressources humaines). À titre d'illustration, il est difficile de faire de la planification de carrière sans un système de prévision des effectifs puisqu'il ne sera pas possible d'obtenir des prévisions de postes. L'inexistence de planification des ressources humaines n'est alors sans doute que le reflet d'une culture plutôt réactive peu propice à la planification de carrière.

Une fois qu'un système de carrière répond à un besoin tout en étant aligné sur les facteurs-clés du contexte, vient l'étape de la mise en oeuvre du système de carrière. Il s'agit principalement de s'occuper d'organisation et de dotation. Du côté de l'organisation il faut s'assurer d'obtenir le support de la direction générale et ultimement une allocation de ressources pour le projet. Plusieurs tactiques peuvent être utilisées pour gagner le support de la direction générale: réaliser une analyse des coûts/bénéfices, incorporer les préoccupations de cadres supérieurs dans le projet ou les impliquer dès le début du processus, c'est-à-dire lors de l'analyse des besoins. Ensuite, il faut s'attaquer à la mise en oeuvre proprement dite du système de carrière en abordant la question de la dotation. Pour réussir, l'équipe chargée du projet doit être composée de personnes ayant des compétences complémentaires. Dans le cas de l'entreprise Québec-Téléphone, l'équipe chargée du projet de planification de carrière était composée d'un gestionnaire de type conceptuel, d'un praticien intéressé par l'action et la promotion du projet ainsi que d'un spécialiste intéressé par l'aspect technique (Wils, Labelle et Le Louarn, 1988). En outre l'équipe chargée de la mise en oeuvre du système de carrière doit également s'attaquer à un projet d'envergure «raisonnable» qui va produire des résultats positifs à court terme. Il faut donc commencer par un mini-projet qui servira de fondation à un système plus sophistiqué de carrière.

Troisièmement, il est nécessaire de motiver les différents acteurs à utiliser le système de carrière. À cette fin l'équipe chargée du projet doit vendre les premiers succès du mini-projet afin de maintenir l'appui de la direction générale et de convaincre les cadres à utiliser, sur une base régulière, le système. Plusieurs tactiques peuvent être utilisées pour diffuser le succès du mini-projet: témoignage des participants au programme dans le journal de l'entreprise, présentations données dans des services-clés de l'entreprise, conférences dispensées dans les associations professionnelles.

Quatrièmement, il est important d'évaluer afin de s'assurer que le système de carrière est efficace et efficient. Un système de carrière

peut ne pas produire les effets désirés à cause d'un manque de planification (mauvaise analyse des besoins), d'un manque d'organisation (ressources insuffisantes) ou d'un manque de motivation (perte de confiance des acteurs qui attendent toujours les premiers résultats tangibles du système). D'autre part un système de carrière peut avoir produit dans le passé de bons résultats mais, avec le temps, sa performance a pu se dégrader. Par exemple, les acteurs peuvent perdre de vue la raison d'être du système, ce qui conduit à un excès de bureaucratiation affectant négativement l'efficacité du système (Benghozi, 1988). Ou bien, les besoins de l'entreprise ont peut-être changé à cause des transformations mêmes du contexte, ce qui affecte négativement l'efficacité du système. L'étape de contrôle permet d'obtenir une évaluation du fonctionnement du système qui servira de base à la prise de décision (révision des paramètres de système de carrière, ajout ou retrait d'activités de carrière ou abandon du système de carrière).

L'évaluation des activités de carrière est d'autant plus importante que les bénéfices escomptés relèvent plus de la spéculation que de la réalité. Si quelques études ont montré les bienfaits des activités de carrière pour les employés (Pazy, 1988), bien peu d'études ont montré jusqu'à présent l'impact positif de ces activités pour l'organisation (Brooks, 1984). Il se peut même que certaines activités de carrière puissent avoir un impact négatif (Portwood, 1981; Granrose et Portwood, 1987). Les professionnels de ressources humaines ont donc tout intérêt à évaluer leurs programmes en utilisant une méthodologie rigoureuse (voir à ce propos le chapitre 14 de Leibowitz, Farren et Kaye, 1980).

3- LA RÉALITÉ QUÉBÉCOISE

3.1- ÉTAT DES PRATIQUES DE CARRIÈRE

Aux États-Unis plusieurs enquêtes (Gutteridge et Otte, 1983; Griffith, 1980; Morgan, Hall et Martier, 1979; Walker et Gutteridge, 1979) et quelques études de cas (Courtney, 1986; Dyer, Shafer et Regan, 1982; Lopez, Rockmore et Kesselman, 1980; Bright, 1976) ont décrit l'état des pratiques de carrière des organisations. Selon l'enquête la plus récente (Gutteridge et Otte, 1983), les activités de carrière les plus courantes sont l'atelier de carrière, le counselling de carrière ainsi que l'affichage de postes. Cette étude indique également que les activités de carrière ne sont pas forcément offertes pour toutes les catégories d'employés ni disponibles dans toutes les divisions ou usines d'une même organisation.

À notre connaissance aucune enquête globale n'a été réalisée au Québec pour y recenser les pratiques de carrière. Seule l'étude de Guérin

(1984) portant sur les activités de planification des ressources humaines a abordé partiellement le sujet des carrières. D'après cette enquête, le rôle relatif à la gestion et la planification des carrières est le deuxième en importance (après celui de relations avec les cadres). Ce rôle de gestion des carrières qui est plutôt assumé par un spécialiste regroupe des activités telles que développer des filières promotionnelles, conseiller les employés sur leur carrière, mettre sur pied des programmes d'évaluation du potentiel ou collaborer à l'identification d'une relève. Alors que le rôle de gestion de carrière arrive au sixième rang aux États-Unis (Walker et Wolfe, 1978), il semble qu'il occupe une place beaucoup plus importante au Canada (Wils, Labelle et Bourgeois, 1988) et au Québec (Guérin, 1984).

Plus récemment, une autre étude (Dolan et Harbottle, 1989) a abordé très sommairement la question des carrières. Cette enquête, qui a été menée auprès des cadres supérieurs en ressources humaines au Québec (141 répondants), cherchait à évaluer, entre autres, les changements stratégiques de 19 activités de ressources humaines. L'importance relative de la planification des ressources humaines dans le passé (il y a 5 ans) et dans le futur (au cours des 5 prochaines années) a donc été mesurée sur une échelle de quatre points à l'aide de trois questions. Celles-ci concernaient la prévision des tendances de main-d'œuvre, la planification des carrières et la planification de la relève des cadres. Les résultats de cette enquête montrent que l'activité de planification des ressources humaines est appelée à prendre beaucoup plus d'importance puisqu'elle est passée du 13^e rang (score de 2.212 il y a 5 ans) au 6^e rang (score de 3.581 au cours des cinq prochaines années). L'importance de cette activité augmente donc de 62 %, ce qui représente une des plus fortes augmentations parmi les 19 activités. En ce qui a trait aux carrières proprement dites, l'importance de la planification des carrières passe de 1.977 (il y a 5 ans) à 3.307 (au cours des cinq prochaines années), soit une augmentation de 67 %. Quant à la planification de la relève des cadres, son importance passe de 2.212 à 3.581, soit une augmentation de 61 %. Ces résultats confirment la percée de la planification des carrières dans les organisations québécoises.

L'émergence du rôle de gestion des carrières est également confirmée par les expériences en matière de carrière de plusieurs organisations montréalaises (Wils, 1989). Cette enquête exploratoire qui porte sur des organisations allant de 700 à 45 000 employés (10 répondants) a utilisé la technique de l'entrevue pour collecter les données. Globalement les résultats de l'enquête indiquent qu'environ une organisation sur deux est fortement impliquée dans le domaine des carrières. Dans les organisations peu préoccupées de carrière l'employeur adopte une approche très opérationnelle et plutôt autoritaire. Souvent ces organisations se limitent à mettre en place, pour tous leurs employés, des activités telles que des politiques de promotion interne, des filières

d'emplois ou de l'affichage de postes. Parmi les raisons invoquées pour ce faible intérêt pour les carrières se retrouvent la présence de syndicats ou de relations de travail troublées, des problèmes de réorganisation ou une culture peu propice à la gestion des ressources humaines.

Par contre les organisations qui sont davantage préoccupées de carrière adoptent une perspective beaucoup plus prévisionnelle et moins autoritaire. Généralement ces organisations — tout comme les organisations moins préoccupées de carrière — ont des politiques de promotion interne, des filières d'emploi ou de l'affichage de poste pour tous leurs employés. Cependant ce sont dans ces organisations que l'on retrouve une préoccupation prévisionnelle pour la gestion des cadres, d'où des activités telles que les plans de relève. Ce sont également dans ces organisations que les employeurs ont une attitude de réconciliation (d'où des activités telles que les systèmes d'appariement d'emploi) ou une attitude d'aide (d'où des activités telles que la collecte d'information sur le potentiel). Il faut cependant souligner que, dans le plupart des organisations impliquées en carrière, le système de carrière est conçu en premier lieu pour servir les intérêts de l'employeur. En fait très peu d'organisation de notre échantillon offrent des activités de carrière orientées exclusivement vers la carrière individuelle comme des ateliers ou des conseils spécifiquement dans le domaine des carrières.

3.2- CAS DE PLANIFICATION DES CARRIÈRES À QUÉBEC-TÉLÉPHONE

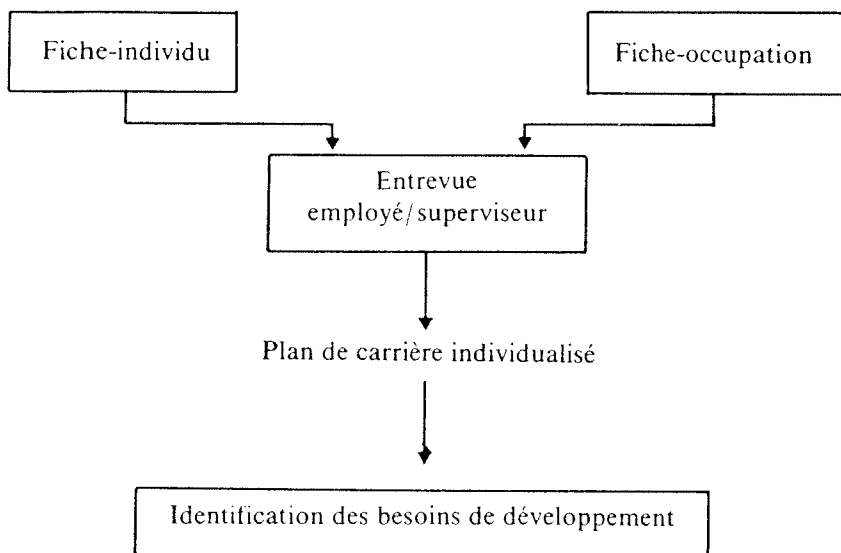
Souvent on croit, à tort, que la planification des carrières est l'apanage des grandes organisations. Tel n'est pas toujours le cas aux États-Unis (Burack, 1988). Au Québec, l'entreprise Québec-Téléphone nous fournit également un exemple d'une organisation de taille moyenne (environ 2000 employés) qui est en train de mettre en place un système de planification de carrière (Wils, Labelle et Le Louarn, 1988).

Québec-Téléphone est une entreprise de télécommunication qui assure des services de téléphonie à un demi-million de personnes résidant sur un territoire représentant 40 % de la surface habitée du Québec (soit la région périphérique de Québec, le Bas-Saint-Laurent, la Gaspésie et la Côte-Nord). Par l'intermédiaire de la Compagnie de Téléphone Anglo-Canadienne, Québec-Téléphone fait partie, depuis 1966, de GTE (General Telephone and Electronics) qui est une des plus importantes multinationales de service public aux États-Unis.

À Québec-Téléphone, la planification des carrières fait partie d'un programme appelé « Programme d'évaluation globale de l'employé cadre » (Demers, 1987). D'abord utilisé pour augmenter l'efficacité et l'efficience des ressources humaines, ce programme vise depuis 1987 le développement

de carrière. Schématiquement, le système de planification de carrière à Québec-Téléphone se compose de cinq parties, soit la fiche-individu, la fiche-occupation, l'entrevue de carrière, le plan de carrière individualisé et l'identification des besoins de formation (voir la Figure 7).

FIGURE 7. MODÈLE DE PLANIFICATION DES CARRIÈRES



Depuis 1980, les planificateurs de ressources humaines se sont dotés d'outils de cueillette de données relatives aux individus et aux emplois, puis s'en sont servis pour bâtir une banque de données de haute qualité. Les informations sur l'individu ont trait non seulement aux caractéristiques personnelles telles que la formation reçue, l'expérience acquise, les langues parlées et/ou écrites, le rendement ou les intérêts personnels, mais encore et surtout, au potentiel individuel. Ces informations sont alors reportées sur une « fiche-individu » (voir la Figure 7). De toutes ces informations, celle relative au potentiel de l'employé a retenu particulièrement l'attention des planificateurs de ressources humaines. À Québec-Téléphone le potentiel individuel est évalué à l'aide de plusieurs instruments, à savoir un questionnaire d'auto-évaluation, des tests psychométriques et un questionnaire d'évaluation du potentiel basé sur l'observation des comportements en milieu de travail. Premièrement, le questionnaire d'auto-évaluation appelé « guide de réflexion personnel » a pour but d'aider l'employé à s'explorer lui-même et à réfléchir sur la relation entre sa vie (goûts, loisirs, famille, etc.), sa carrière (aspirations, forces et faiblesses individuelles, etc.) et Québec-Téléphone (exigence des

emplois, attentes de l'employeur). Deuxièmement, l'utilisation de trois tests psychométriques vise à collecter de l'information sur la personnalité (test 16 P.F. de l'IPAT - Institute for Personality and Ability Testing-), sur le style de gestion (questionnaire sur le style de gestion du personnel de Bordeleau) ainsi que sur les intérêts personnels (échelle de goûts professionnels de Kuder). Troisièmement, le questionnaire d'évaluation du potentiel basé sur l'observation des comportements en milieu de travail (OCT) qui est rempli cette fois par le superviseur tous les deux ans, cherche à obtenir les mêmes informations que celles mesurées par les tests pour des fins de fidélité. Cet outil basé sur l'OCT qui est à la fine pointe de l'état de l'art, vise à évaluer des caractéristiques prédictives de succès au travail sous forme de comportements observables. Les caractéristiques personnelles retenues comme prédictives de succès concernent, entre autres, les relations interpersonnelles, la prise de décision, le leadership ou la créativité. Une fois ces informations recueillies, un conseiller en carrière est chargé de concilier le potentiel vu par l'employé (c'est-à-dire l'auto-évaluation et les tests psychométriques) avec le potentiel vu par le superviseur (c'est-à-dire la méthode basée sur l'OCT) et de déterminer un profil individuel qui est alors transmis à l'employé directement avec une copie conforme à son supérieur hiérarchique.

D'autre part, les informations sur les emplois qui sont reportées sur une « fiche-occupation » (voir la Figure 7), ont trait tant aux tâches et exigences d'emploi issues respectivement de la description et du profil d'emploi qu'à des caractéristiques psychologiques requises pour l'emploi. Évidemment, ces caractéristiques requises réfèrent aux mêmes caractéristiques qui ont été mesurées chez l'employé cadre à l'aide des tests psychométriques et le questionnaire basé sur l'OCT. Une telle cueillette d'information sur l'emploi a d'ailleurs nécessité de recommencer tout le processus d'analyse des emplois de l'entreprise. Sur la « fiche-occupation » est aussi reporté un code d'emploi ainsi que le lien entre l'emploi et une famille d'emploi, ce qui permet de situer chaque emploi dans un cheminement logique préétabli. En outre, le système de prévision des effectifs permet d'alimenter la planification des carrières en fournissant une prévision des postes futurs qui fait partie intégrante de la « fiche-occupation ».

Tel qu'illustré par la Figure 7, le rationnel de la planification des carrières est de comparer les profils d'individu avec les profils d'emploi en vue de les réconcilier en déterminant des appariements potentiels entre individus et emplois, d'où l'importance de la qualité des informations sur les individus et emplois. À Québec-Téléphone le fonctionnement du programme de planification de carrière est grandement facilité par l'utilisation de l'informatique. Les planificateurs chargés de la

planification des carrières ont développé un logiciel appelé PLANCA (Plan de carrière) qui permet de comparer les profils d'individu et d'emploi pour satisfaire tant les besoins de l'organisation que ceux de l'employé. Pour l'employé, le logiciel permet d'identifier des emplois accessibles compte tenu de l'emploi actuellement occupé par l'employé de façon à ce que ce dernier puisse évaluer les écarts entre ses compétences actuelles et les exigences requises des emplois accessibles, et ultimement puisse mieux planifier ses efforts de développement. Ainsi, chaque employé cadre peut élaborer, avec l'aide du superviseur et d'un conseiller en carrière, un « plan de carrière individualisé » qui facilite l'identification des besoins de développement (voir la Figure 7).

Cependant, il est important de noter que le système PLANCA ne fait que fournir de l'information aux employés. L'originalité du plan de carrière individualisé est de permettre à chaque employé de concevoir son propre plan de carrière qui n'est pas forcément lié au cheminement logique préétabli par le système informatique (filières promotionnelles). Certes, dans ce dernier cas, les écarts à combler entre les profils d'individu et d'emploi seront probablement plus importants. Cependant, cette notion de plan de carrière individualisé permet de respecter le choix personnel de l'employé qui est considéré à Québec-Téléphone comme le principal responsable de son plan de carrière. Le superviseur et le conseiller en orientation ne font qu'aider l'employé dans son processus de prise de décision. D'autre part, le logiciel « PLANCA » permet également de satisfaire les besoins de l'organisation en identifiant des individus potentiels pour combler un emploi donné.

En conclusion l'exemple de Québec-Téléphone illustre très bien qu'un système de carrière doit être un ensemble cohérent de plusieurs activités de carrière. En particulier ce système met en action au moins sept activités de carrière: (1) prévisions des postes vacants, (2) élaboration des filières promotionnelles, (3) information sur le potentiel et les individus, (4) système informatisé d'appariement d'emploi, (5) conseils en carrière, (6) formation des gestionnaires aux entrevues de carrière et (7) entrevue de carrière avec les gestionnaires. De plus le cas de Québec-Téléphone montre qu'un système de carrière doit être relié à des activités d'appui comme l'évaluation du rendement et la formation. Ce cas montre également qu'un système de carrière peut mettre grandement à contribution les employés. On peut se demander si des mécanismes comme des plans de relève ou des tableaux de succession ne seraient pas utiles pour s'assurer que les besoins de l'employé puissent être pleinement satisfaits.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, le système de carrière a été présenté selon une perspective managériale. Une telle présentation ne saurait être complète sans aborder le sujet de la gestion de l'information sur les carrières. Comme en témoigne la description des activités de carrière, il est nécessaire de manipuler une masse énorme d'information pour faire fonctionner un système de carrière (Lavin, 1981). Traditionnellement, la technologie des ordinateurs centraux imposait une centralisation du système d'information de gestion qui ne répondait pas toujours aux besoins des professionnels de ressources humaines. Depuis ces dernières années, la micro-informatique a rendu possible la décentralisation de l'information qui peut maintenant être gérée dans les services de ressources humaines.

Depuis 1980, la présence du micro-ordinateur n'a cessé d'augmenter alors que son prix de vente n'a pas arrêté de diminuer. Aujourd'hui, la puissance d'un micro-ordinateur de haut de gamme est égale à celle d'un ordinateur central des années soixante-dix (Athey, Day et Zmud, 1987). Cette puissance est d'ailleurs déjà suffisante pour satisfaire les besoins de gestion des PME (Langlois, 1987). Avec un prix très abordable, le micro-ordinateur est appelé à devenir un bien de consommation courante que l'on trouvera sur les bureaux des professionnels de ressources humaines.

Cette percée de la micro-informatique en gestion des ressources humaines sera d'autant plus fulgurante que de nombreux logiciels en gestion des ressources humaines sont déjà sur le marché. Le micro-ordinateur va être utilisé par le professionnel de ressources humaines tant pour gérer des bases de données que pour faciliter la prise de décision en gestion des ressources humaines (Hawkins 1988). Dans le premier cas, on parlera de systèmes d'information en ressources humaines (SIRH) tandis que dans le second, on parlera d'applications micro-informatiques pour résoudre des problèmes dans les différentes activités de ressources humaines comme la rémunération ou la planification des ressources humaines. Dans le domaine particulier des carrières, les applications disponibles sur le marché vont des inventaires d'intérêt à la planification de la relève, en passant par les systèmes d'appariement d'emploi (Frantzreb, 1986). L'existence même de cette nouvelle technologie va donc permettre une gestion beaucoup plus individualisée des ressources humaines, et ultimement, une meilleure utilisation du potentiel humain de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- ABELSON, M.A., FERRIS, G.R. et URBAN, T.F., «Chapter 26: Human Resource Development and Employee Mobility», dans *Readings in Personnel and Human Resource Management*, 2e éd., Schuler, Youngblood et Huber (éd.), St-Paul, West Publishing Co., 1988, 320-329.
- ANDERSON, J.C., MILKOVICH, G.T. et TSUI, A., «A Model of Intra-Organizational Mobility», 1981 6(4) *Academy of Management Review* 529-538.
- ATHEY, T.H., DAY, J.C. et ZMUD, R.W., *Computers and End-User Software with Basic*, Glenview, Scott, Foresman et Co., 1987.
- BENGHOZI, P.-J., «La carrière des cadres à EDF: des paradoxes de l'organisation aux représentations des individus», (1988) 69 *Revue française de gestion* 16-25.
- BOURGEOIS, R.P. et WILS, T., «Career Concepts, Personality and Values of some Canadian Workers: An Exploratory Study», (1987) 42(3) *Relations industrielles* 528-542.
- BRENNER, O.C. et SINGER, M.G., «Career Reporters: To Know Them Could be to Keep Them», (1988) 65(11) *Personnel* 54-60.
- BRIGHT, W.E., «How One Company Manages its Human Resources», (1976) 54(1) *Harvard Business Review* 81-93.
- BROOKS, L., «Chapter 15: Career Planning Programs in the Workplace», dans *Career Choice and Development*, Brown, Brooks et associés (éditeurs), San Francisco, Jossey-Bass, 1984, 388-405.
- BURACK, E.H., *Creative Human Resource Planning and Applications: A Strategic Approach*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1988.
- COURTNEY, R.S., «A Human Resources Program that Helps Management and Employees Prepare for the Future», (1986) 63(5) *Personnel* 32-40.
- DALTON, G.W., THOMPSON, P.H. et PRICE, R.L., «The Four Stages of Professional Careers», (1977) 6(1) *Organizational Dynamics* 19-42.
- DEMERS, E., «L'évaluation globale des cadres à Québec-Téléphone: un processus intégré et évolutif», (1987) 12(2) *Gestion* 46-51.
- DERR, B.C., JONES, C. et TOOMEY, E.L., «Managing High-potential Employees: Current Practices in Thirty-three U.S. Corporations», (1988) 27(3) *Human Resource Management* 273-290.
- DOERINGER, P.B. et PIORE, M.J., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath Lexington, Lexington, 1971.

- DOLAN, S.L. et HARBOTTLE, J.G., « Changements stratégiques en ressources humaines, *document de recherche* présenté au Congrès de l'APRHQ, Montréal, 1989.
- DOWD, J.J. et SONNENFELD, J.A., « A Note on Career Programs in Industry », dans *Managing Career Systems*, Sonnenfeld (ed.), Homewood, Irwin 1984, 318-328.
- DRIVER, M., « Career Concepts and Career Management in Organisations », dans *Behavioral Problems in Organisations*, Cooper (ed.), Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979, 79-139.
- DYER, L., *Careers in Organizations: Individual Planning and Organizational Development*, Ithaca, NYSSILR (Cornell), 1976.
- DYER, L., SHAFER, R.A. et REGAN, P.J., « Human Resource Planning at Corning Glass Works: A Field Study », (1982) 5(3) *Human Resource Planning* 115-184.
- FRANTZREB, R.R., « Microcomputer Software for Human Resources: A Directory », (1986) 31(7) *Personnel Administrator* 65-82.
- GODIN, J. et LE LOUARN, J.Y., « Les mentors ont-ils un effet sur la progression de la carrière? », (1986) 41(3) *Relations Industrielles* 505-518.
- GRANROSE, C.S. et PORTWOOD, J.D., « Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management », (1987) 30(4) *Academy of Management Journal* 699-720.
- GRIFFITH, A.R., « A Survey of Career Development in Corporations », (1980) 58 *Personnel and Guidance Journal* 537-543.
- GUÉRIN, G., « Organisation des activités de planification des ressources humaines dans les grandes entreprises québécoises (deuxième partie) », (1984) 9(2) *Gestion* 36-43.
- GUÉRIN, G. et CHARETTE, A., « La planification des carrières », dans *Psychologie organisationnelle au Québec*, Tarrab et al. (ed.), Montréal, P.U.M., 1983, 311-344.
- GUTTERIDGE, T.G. et OTTE, F.L., *Organizational Career Development: State of the Practice*, Washington, ASTD Press, 1983.
- HALL, D.T., *Career in Organizations*, Pacific Palisades, Goodyear, 1976.
- HALL, D.T., HALL, F.S. et HINTON, R.W., « Research on Organizational Career Development », (1978) 1(4) *Human Resource Planning* 203-233.

- HAWKINS, M.D., « Micros and Mainframes: Emerging Systems to Support HRP's Newer Roles », (1988) 11(2) *Human Resource Planning* 133-149.
- HENEMAN, H.G., SCHWAB, D.P., FOSSUM, J.A. et DYER, L.D., *Personnel/Human Resource Management*, 3e éd., Homewood, Irwin, 1986.
- HOLLAND, J.L., *Making Vocational Choices*, 2e éd., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1985.
- LANGLOIS, M., *PME: La solution micro-informatique*, Paris, Sybex, 1987.
- LAVIN, M.J., « HRDIS: A Computerized Human Resource Development Information System », (1981) 4(1) *Human Resource Planning* 25-35.
- LEACH, J.J., « The Careers of Individuals and Organizations », dans *Management of Human Resources*, Miller, Burack et Albrecht (eds.), Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980, 166-185.
- LEIBOWITZ, Z.B., FARREN, C. et KAYE, B., *Designing Career Development Systems*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986.
- LONDON, M., « Organizational Support for Employees' Career Motivation: A Guide to Human Resource Strategies in Changing Business Conditions », (1988) 11(1) *Human Resource Planning* 23-32.
- LONDON, M., « Toward a Theory of Career Motivation », (1983) 8(4) *Academy of Management Review* 620-630.
- LONDON, M. et MONE, E.M., *Career Management and Survival in the Workplace*, San Francisco, Jossey-Bass, 1987.
- LONDON, M. et STUMPF, S.A., *Managing Careers*, Reading, Addison-Wesley, 1982.
- LOPEZ, F.E., ROCKMORE, B.W. et KESSELMAN, G.A., « The Development of an Integrated Career Planning Program at Gulf Power Company », (1980) 25(10) *Personnel Administration* 21-39 et 75.
- MARKHAM, W.T., HARLAN, S.L. et HACKETT, E.J., « Promotion Opportunity in Organizations: Causes and Consequences », dans *Research in Personnel and Human Resources Management*, volume 5, Rowland et Ferris (ed.), Greenwich, JAI, 1987.
- MILKOVICH, G.T. et ANDERSON, J.C., « Chapter 13: Career Planning and Development Systems », dans *Personnel Management*, Rowland et Ferris (ed.), Boston, Allyn et Bacon, 1982, 364-389.

MORAVEC, M., « A Cost Effective Career Planning Program Requires a Strategy », (1982) 27(1) *Personnel Administration* 28-32.

MORGAN, M.A., HALL, D.T. et MARTIER, A., « Career Development Strategies in Industry - Where Are We and Where Should We Be? », (1979) 56(2) *Personnel* 13-30.

OLIAN, J.D. et RYNES, S.L., « Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy », (1984) 23(2) *Industrial Relations* 170-183.

PAZY, A., « Joint Responsibility: The Relationships Between Organizational and Individual Career Management and the Effectiveness of Careers », (1988) 13(3) *Group and Organization Studies* 311-331.

PORTWOOD, J.D., « Organizational Career Management: The Need for a Systems Approach. (1981) 4(1) *Human Resource Planning* 47-59.

ROBBINS, P.I., *Successful Midlife Career Change*, New York, Amacom, 1978.

SCHEIN, E.H., *Career - Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, Addison-Wesley, 1978.

SCHNEIDER, B. et SCHMITT, N., *Staffing Organizations*, 2e éd., Glenview, Scott, Foresman and Co., 1986.

SLOCUM, J.W., CRON, W.L., HANSEN, R.W. et RAWLINGS, S., « Business Strategy and the Management of Plateaued Employees », (1985) 28(1) *Academy of Management Journal* 133-154.

SONNENFELD, J.A., *Managing Career Systems: Channeling the Flow of Executive Careers*, Homewood, Irwin, 1984.

SONNENFELD, J.A. et PEIPERL, M.A., « Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems », (1988) 13(4) *Academy of Management Review* 588-600.

SONNENFELD, J.A., PEIPERL, M.A. et KOTTER, J.P., « Strategic Determinants at Managerial Labor Markets: A Career Systems View », (1988) 27(4) *Human Resource Management* 369-388.

SONNENFELD, J.A., PEIPERL, M.A. et KOTTER, J.P., « Corporate Career Systems and Individual Career Profiles: A Longitudinal Analysis », dans *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Hoy (éd.), 48e Congrès annuel, Anaheim, 1988, 53-57.

STUMPF, S.A., « Choosing Career Management Practices to Support Your Business Strategy », (1988) 11(1) *Human Resource Planning* 33-48.

- STUMPF, S.A. et HANRAHAN, N.M., «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.
- SUPER, D.E., «A Theory of Vocational Development», (1953) 8 *American Psychologist* 185-190.
- VON GLINOW, M.A., DRIVER, M., BROUSSEAU, K. et PRINCE, J.B., «The Design of a Career Oriented Human Resource System», (1983) 8(1) *Academy of Management Review* 23-32.
- WALKER, J.W. et GUTTERIDGE, T.G., *Career Planning Practices*, New York, Amacom, 1979.
- WALKER, J.W. et WOLFE, M.N., «Patterns in Human Resource Planning Practices», (1978) 1 *Human Resource Planning* 189-202.
- WEIHRICH, H., «Strategic Career Management: A Missing Link in Management by Objectives», (1982) *Human Resource Management*, 58-66.
- WILS, T., *Enquête réalisée dans le cadre d'un séminaire de maîtrise sur les carrières*, Montréal, École de relations industrielles (Université de Montréal), 1989.
- WILS, T., LABELLE, C. et BOURGEOIS, R.P., «What are the Roles Played by Human Resource Planners? A Comparison of the Federal Public Sector with Other Sectors», *Document de recherche*, École de relations industrielles (Université de Montréal) Montréal, 1988.
- WILS, T., LABELLE, C. et LE LOUARN, J.Y., «Human Resource Planning at Québec-Téléphone», (1988) 11(4) *Human Resource Planning* 255-270.

tiré de : *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, pp 821 à 851

