

Université de Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Module

Gestion des carrières et développement des compétences

Niveau : Master2

Spécialité : Psychologie du travail, d'organisation et GRH

Semestre : S1

Volume horaire : 45h

Crédit : 05

Coefficient : 03

Chargé de cours : HOCINI Amar

Année universitaire : 2020/2021

-Entrée : Dans ce présent module on tentera de faire le point sur l'expression « gestion des carrières ». On s'arrêtera sur un bref historique, puis sur le vocabulaire utilisé pour qualifier la gestion des carrières, sur la définition du concept et les concepts connexes et sur sa raison d'être. On a mis ensuite en évidence les rôles des principaux intervenants dans ce processus de gestion de long haleine, exposé des différentes étapes dans le déroulement des carrières, et celles menant à leurs développement « Evaluation des compétences et le diagnostic des besoins en formation en vue du développement du potentiel individuel pour les possibilités de carrière ». On a finalement présenté les paramètres et les barrières à la gestion des carrières et les outils favorables à la carrière et la carrière sur mesure.

-Le module touche aux aspects suivants :

- 1-Notion et définitions ;
- 2-Planification des carrières professionnelles ;
- 3-L'efficacité de la gestion des carrières ;
- 4-Evaluation et développement des compétences.

-Les objectifs du module :

- 1-Définir l'expression « gestion des carrières », reconnaître sa terminologie, énumérer des facteurs qui la favorisent.
- 2-Signaler quelques dimensions sociales liées à la gestion des carrières.
- 3-Énumérer et détailler quelques outils d'appui individuels et organisationnels à la gestion d'une carrière.
- 4-Identifier des barrières à la gestion des carrières, à la fois chez l'individu et dans l'organisation ;
- 5-Identifier quelques démarches à entreprendre pour se tailler une carrière sur mesure.

-Références bibliographiques :

- 1-Sekiou,L et al (2007).Gestion des ressources humaines,2^{ème} édition,de boeck,Bruxelles.
- 2-Thévenet M, et al (2015).Fonctions RH, politiques, métiers et outils des RH, 4^{ème} édition Pearson, France.
- 3-Peretti J.M (2015).Ressources humaines, 15^{ème} édition Vuibert, Paris.

Première séance : Concepts et définitions

Introduction : Ce premier cours se veut une contribution précieuse à la maîtrise des concepts qui gravitent autour d'un parcours ou d'une carrière professionnelle d'un salarié. A la fin de cette partie, l'étudiant sera capable de distinguer entre ces différents concepts et d'assimiler par la suite le contenu de la matière « Gestion des carrières et développement des compétences ».

1-Concepts et notions connexes:

1.1.La fonction: Ensemble d'activités dans une entreprise, orientées vers la réalisation d'un processus de travail complet.(Ex: Fonction Production, Etudes , commerciale , Maintenance ,GRH, etc.) La fonction peut se définir aussi comme un ensemble de tâches connexes.

1.2.L'emploi: Un emploi est constitué d'une famille de postes de travail ayant des caractéristiques communes (missions, activités), et /ou des relations de proximité suffisante pour faire l'objet d'une entité homogène. Par exemple, dans les organisations de grandes taille, on s'attend à avoir plusieurs catégories d'emplois (Ex: personnel d'entretien, de la production, de bureau, cadres, etc.

1.3.Le poste: Ensemble de tâches ou d'activités ordonnées et réalisées par une personne. Il représente l'unité élémentaire de la division du travail dans l'entreprise.

1.4.Le métier: Est un ensemble de savoir-faire professionnels acquis par l'apprentissage (métier de base « Mécanicien ») ou par l'expérience (qui peut donner l'aptitude à tenir un second métier dans la même famille professionnelle «Ex: Electromécanicien »).

1.5.L'aptitude: Les aptitudes sont les prédispositions d'un individu pour accomplir une tâche donnée . Cette notion qui se distingue de celle des compétences qui s'acquièrent d'avantage avec l'expérience par contre, l'aptitude est une disposition naturelle et acquise pour quelque chose (Ex: aptitude au sport, sciences, aptitude au dessin, aptitude à la musique, au leadership, etc.)

1.6.La compétence: Ensemble de « savoirs, savoir faire et savoir être » mobilisés dans une action et adaptés aux exigences d'une situation professionnelle. Un savoir agir selon (**Le Boterf,2013**).

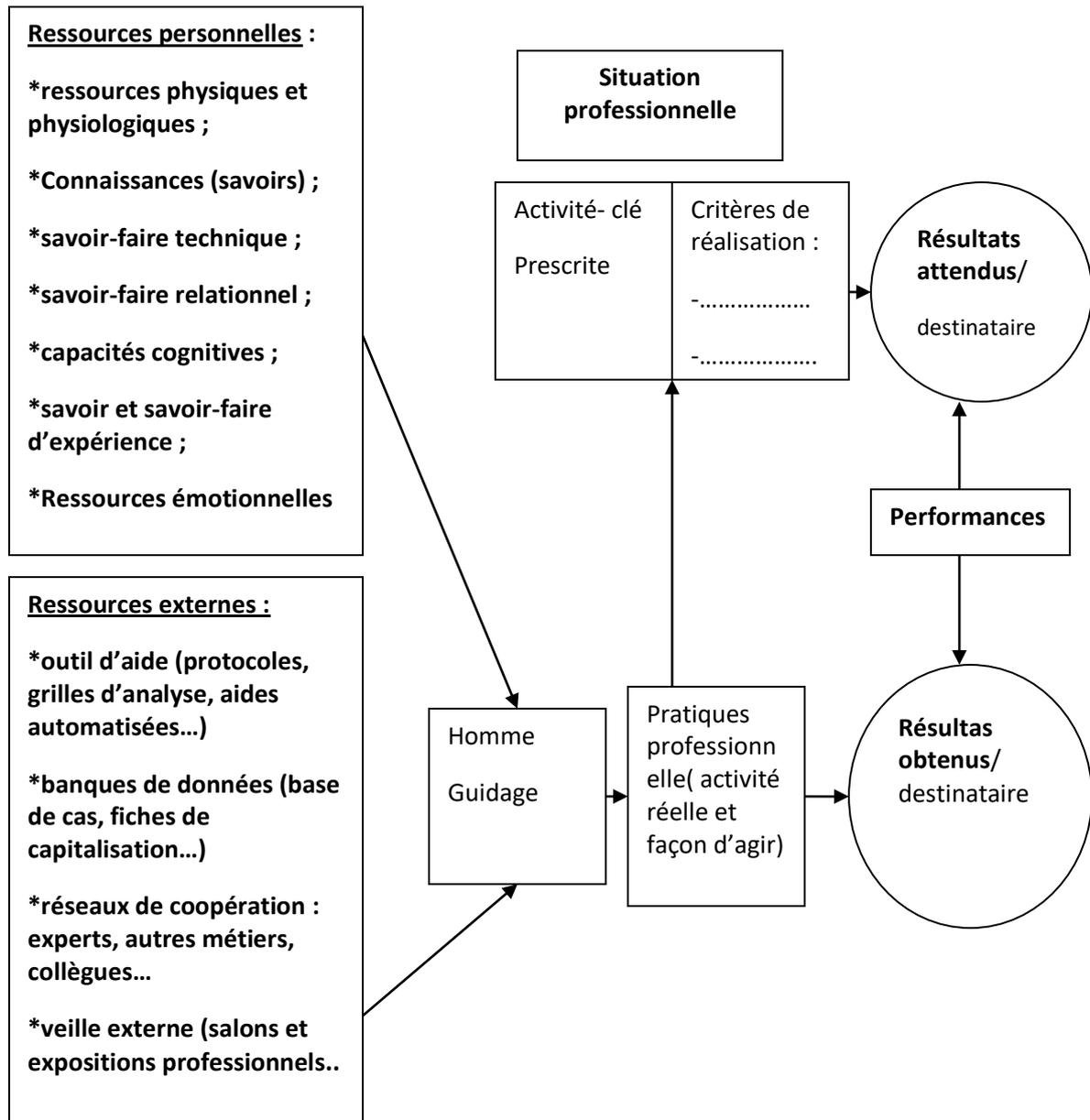


Schéma n°1 : Mobilisation des savoirs pour agir avec compétence :

Source : Guy Le Boterf, 2013, p.29

Ainsi, il n'est pas suffisant qu'une personne possède des ressources (on pourrait dire « des compétences ») pour « être » compétente : il faut qu'elle soit capable de les organiser et de les mobiliser en combinaisons pertinentes pour gérer des « situations professionnelles » en prenant en compte les « critères » de réalisation » qui y sont liés.

Ce sont ces « critères de réalisation » qui guideront la construction des combinaisons de ressources. L'organisation du travail détermine fortement la compétence qui peut être construite par les individus.

Lorsque l'individu se trouve dans une organisation plutôt taylorienne (segmentation des tâches élémentaires, nombreux niveaux hiérarchiques, tâches répétitives, peu d'initiatives, application de prescriptions de gammes opératoires strictes, logique de postes de travail...), être compétent signifie « **savoir exécuter** » une opération prescrite.

Lorsqu'il se trouve dans une organisation du travail à prescription « ouverte », ou il ne s'agit plus d'exécuter des consignes ou d'appliquer des procédures, être compétent signifie davantage « savoir agir et réagir » : « être capable de gérer des situations professionnelles complexes, de faire face à des événements, de prendre des initiatives, d'arbitrer, de coopérer... ». (Le Boterf, 2013, p.26).

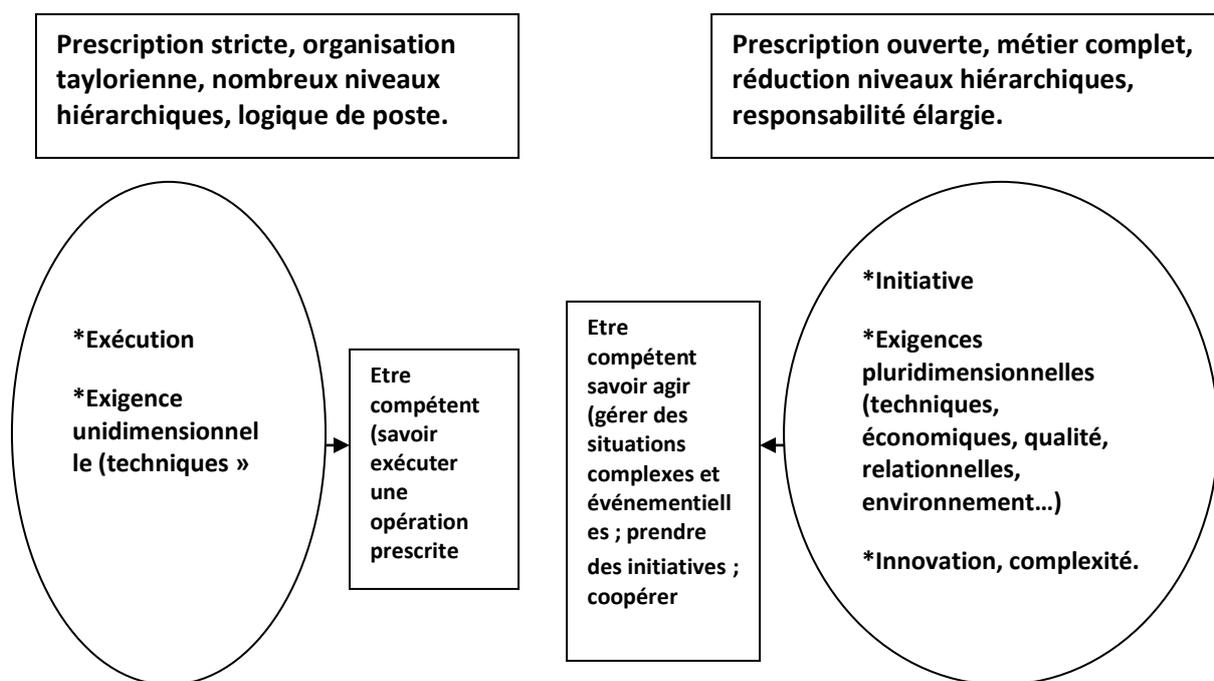


Schéma n°2 : Les positionnements possibles de la compétence sur un curseur relatif à la conception de l'organisation du travail.

Source : Guy Le Boterf, 2013, p.27

Il en résulte que toute politique de gestion et de développement des compétences doit être conçue en fonction d'hypothèses et de choix sur l'organisation du travail. Ne pas prendre en compte cette relation et cette cohérence conduit au risque de l'inefficacité et de ce que les psychologues appellent « une injonction paradoxale »...

1.7.La capacité : Qualité de celui qui est apte à faire une chose, à la comprendre. Synonyme d'aptitude et de compétence. Exp: Capacité d'analyse, de synthèse, prise de décision, etc.

1.8.La performance: Repose essentiellement sur l'habilité d'un salarié à accomplir ses tâches en fonction de certaines attentes ou normes. Ainsi, la notion de performance s'écarte de la notion de potentiel pour se rapprocher de la notion de résultats.

1.9.La notion de potentiel: Le potentiel se définit comme « l'ensemble des ressources de tous ordres que possède en puissance un pays, un groupe humain, une personne, un être vivant »(Peretti,2015)

1.10. La qualification professionnelle: Ensemble de compétences et de capacités nécessaires à l'exécution d'un métier et susceptibles d'être mises en œuvre. Elle est acquise le plus souvent par la formation et/ou l'expérience professionnelle, et peut être évaluée et sanctionnée par une attestation ,certification ou diplôme (Ex: OP1;Op2;OP3;OQ;OHQ,BT,BTS , Ingénieur , etc.).

Deuxième séance : Quelques termes en gestion des carrières

2.1. Mobilité professionnelle:

Compte tenu de l'absence de possibilités de gravir des échelons hiérarchiques dans une même organisation à cause de la suppression des niveaux élevés dans leur organigramme et afin de stimuler les jeunes cadres dans leurs travail, certaines organisations utilisent de plus en plus les déplacements horizontaux à l'interne et/ou externe.

2.1.1- Les formes de mobilité professionnelle:

2.1.1.1- Mobilité intra-organisationnelle:

a- mobilité verticale ou promotion « évolution hiérarchique au sein d'une même fonction /d'un même métier »

b- mobilité au sein de l'entreprise étendue « établissement filiale, etc. »

c- mobilité horizontale, professionnelle ou fonctionnelle « changement de fonction /métier sans changement hiérarchique »

2.1.1.2- Mobilité extra-organisationnelle:

a- mobilité vers les parties prenantes extérieures (Fournisseurs)

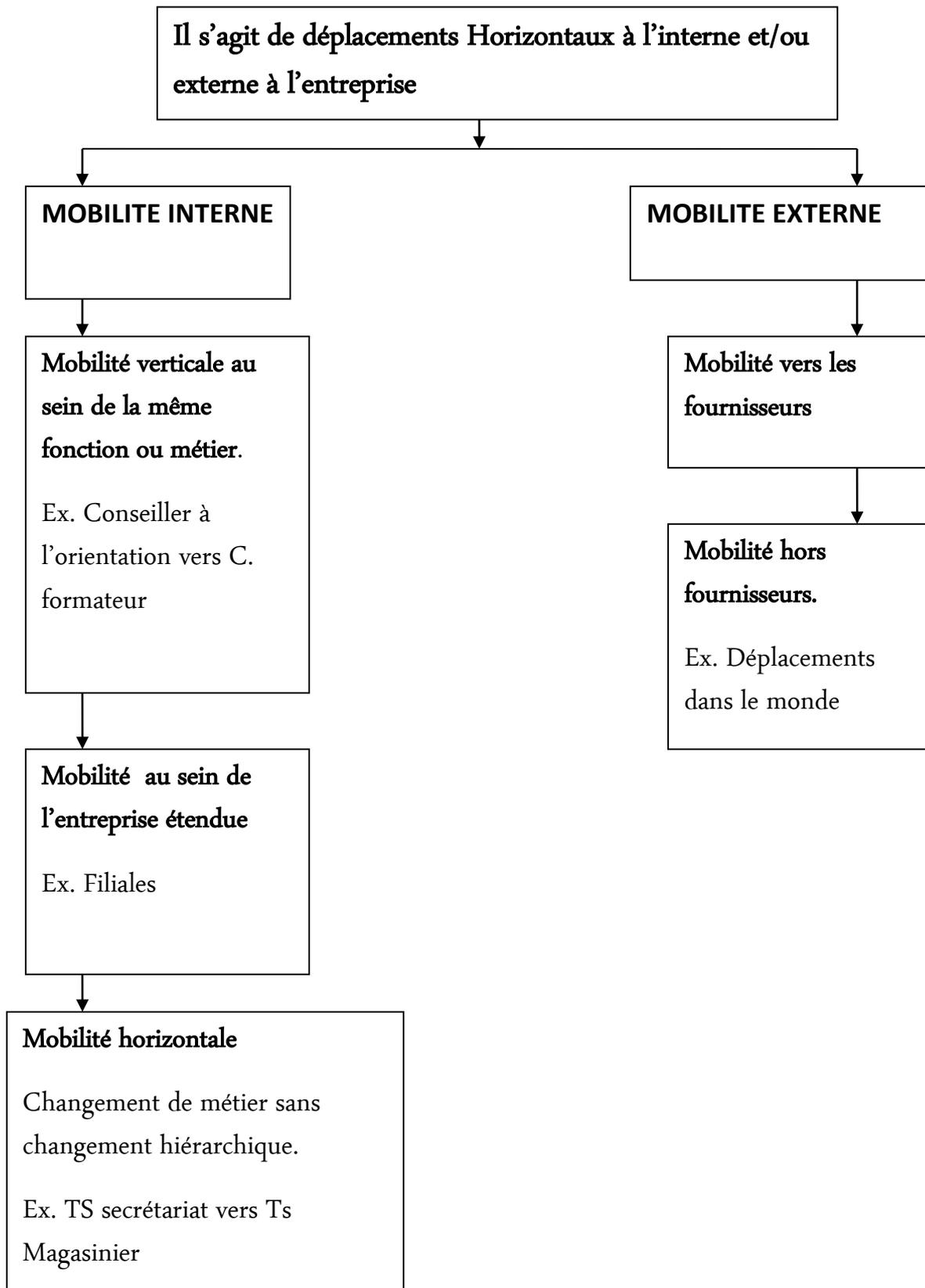
b- mobilité hors partenaires « effectuer des déplacements dans le monde »

Objectifs de la mobilité :

a. Combattre la routine, la démotivation, la sclérose des individus et le laisser-aller qui en découle;

b. Accroître la polyvalence de l'encadrement, afin de maintenir élevé le coefficient d'adaptabilité de l'entreprise tout en améliorant les chances de chaque individu en vue de développer leurs carrières.

c. Préparer des cadres déjà confirmés aux postes de hautes responsabilités à un type de « gouvernement » de l'entreprise adapté aux problèmes à résoudre à moyen et long terme.



Shéma n°3 : Représentant les formes de mobilité professionnelles

2.2. Gestion des carrières:

Un ensemble d'activité entreprise par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences. Autrement dit,

C'est un ensemble de procédures écrites ou de pratiques non écrites par lesquelles l'ensemble des carrières individuelles sont gérées au sein de l'entreprise. Ces procédures sont parfois :

-Dictées par la loi et sont portées dans les conventions collectives.

-Elles peuvent aussi être objet de négociation au sein des entreprises.

-Elles définissent l'évolution des carrières et prévoient notamment :

*Les critères de recrutement ;

*Le mode d'avancement due à l'expérience ;

*Les modalités et les critères de promotion ;

*Les modalités et conditions de formation ;

*Les cas et les conditions des mutations « mobilité professionnelle » ;

*La cessation de fonction pour divers motifs ; démission, fin de contrats à durée déterminée, départ en retraite anticipée ou à la limite d'âge, ainsi que la cessation suite au décès.

On quoi consiste les facteurs favorisant la progression professionnelle ?

La gestion de la carrière peut aider un individu à progresser dans sa vie professionnelle et elle prend une place suffisamment grande dans l'existence pour devenir préoccupante. Selon un certain nombre de scénarios qui ont la faveur de nombreux observateurs du monde de la gestion,de multiples facteurs (économique,administratif,technologique et démographique) contribuent à diminuer et à changer profondément la demande pour des postes hiérarchiquement élevés, entre autres :

a/ les changements sociaux et culturels,comme le système de valeurs,la mobilité face aux nouvelles valeurs,la plus grande exigence de scolarisation.

b/ les changements technologiques, la nécessité de faire face aux bouleversements du milieu de travail et la nécessité de faire face aux bouleversements du milieu de travail et la nécessité d'apprendre toujours de nouvelles notions.

c/ la longévité suite à l'amélioration des conditions sanitaires dans le monde.

d/ le style de vie ou mode de vie.

e/ la désuétude des professions ;etc. (SEKIOU , et al,2007)

2.3. La carrière :

Est le parcours professionnel d'une personne au sein d'une entreprise ou de plusieurs entreprises ou établissements. Elle démarre de son premier recrutement, puis l'ensemble des modifications qu'elle subit : les avancements, les promotions, les formations, les mutations, les récompenses et les sanctions, les changements d'emploi ou de métier jusqu'à la cessation (retraite ou départ).

L'expression « gestion des carrières » a un sens plus large .On peut la définir comme un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire ,orienter et suivre son cheminement professionnel ,en dedans ou en dehors de l'organisation ,de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes ,habilités et compétences.

2.4-Plan de carrière :

- Activité opérationnelle de l'organisation liée à la planification des effectifs humains.
- Ensemble des activités d'un individu soucieux de réussir sa vie professionnelle et consciente de la nécessité de s'adapter aux métamorphoses du marché actuel de l'emploi.
- Processus décisionnel à propos des offres d'emploi à prendre ou à refuser par un individu.

2.5-Plan traditionnel de carrière :

- Série d'étapes préparées conjointement par l'organisation et par l'individu pour prévoir la progression verticale d'un salarié à potentiel promoteur.
- Modèle ascendant de cheminement de carrière qui traduit une certaine stabilité au sein de la même organisation.

2.6-Carrière nomade :

- Plan de carrière à progression horizontale favorable à une diversité dans les expériences pour les individus ; synonyme de parcours professionnel.

-Plan de carrière actuel fondé sur un cheminement ou les étapes ; les objectifs et la formation doivent s'ajouter en fonction des options qui se présentent.

2.7-Employabilité :

-Indicateur qui mesure le temps nécessaire qu'une personne « moyenne » met pour retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

-Cet indicateur mesure à la fois l'effort du salarié et l'effort de l'employeur.

2.8-Ancre de carrière :

-Idée de soi qui intègre la perception de ses talents et capacités personnelles des valeurs de base ; un sens de ses motivations et besoins en rapport avec la carrière.

-Cette idée de soi évolue et fonctionne comme une force de stabilisation.

2.9-Typologie de carrière :

-Quatre types distincts de carrière provenant d'un jugement porté sur le potentiel de progression (élevé ou faible) et la performance actuelle (forte ou faible).

2.10-Plafonnement de carrière : Moment de la carrière ou la probabilité de recevoir une affectation verticale ou horizontale est très faible.

Troisième séance : Les différentes étapes dans le déroulement des carrières

3.1. La naissance de la carrière ou le début de la carrière :

Les premières années sont consacrées à une période d'informations et de tâtonnements durant laquelle un individu opte pour un domaine de compétence dans lequel il pourra exceller. L'individu est surtout préoccupé par ses objectifs professionnels. Elle naît à partir du contrat de travail (permanent, CDD ,CDI, etc.)

3.2. Le déroulement de la carrière :

Elle suit les étapes ci-après :

- Une période d'essai après le recrutement ;
- Une période de mise en situation professionnelle et d'adaptation ;
- Une période de maîtrise des tâches et de plein rendement ;
- Une période de monotonie et de routine ;
- Une période de saturation (qui appelle à une solution) changement de poste, formation, mutation ;
- Une période d'adaptation à la nouvelle situation ;
- Une période de maîtrise, de stabilité dans la nouvelle fonction.

3.3. Les modifications de la carrière : elles sont dues généralement à :

- L'avancement dû à l'expérience (IEP : indemnité d'expérience prof);
- La promotion due à l'amélioration des compétences ;
- Des promotions dues à l'occupation des postes supérieurs vacants ;
- Des mutations dues à la stratégie de l'entreprise ou au désir du travailleur;
- De nouvelles formations.

3.4. La fin de la carrière : Elle prend fin suite à : (démission, fin de contrat, licenciement, départ en retraite anticipée, limite d'âge, etc.

Quatrième séance : Les paramètres et les barrières à la gestion des carrières

I/ Les paramètres influents sur les carrières :

Il est nécessaire d'identifier les facteurs qui influent sur les carrières dont il faut tenir compte lors de l'élaboration des plans de carrières :

- **La stratégie de l'entreprise :**

Exemples (décider de se développer, se déployer au niveau géographique, extension, ou ce recentrer sur le métier de base, former des sites, etc.).

En fonction de ces décisions les structures chargées des RH, s'adaptent à ces stratégies et dressent des plans d'action ou adoptent les plans de carrières.

Quelques exemples :

a/ Une entreprise décide d'ouvrir plusieurs points de vente :

-Promotion interne et mutation ;

-Si les compétences internes ne suffisent pas, la GRH recrute des personnes compétentes pour tenir ces points de ventes.

-Former ces nouvelles recrues sur le produit et les techniques de ventes.

b/ Au contraire si elle décide de sous traiter cette fonction commerciale par le recours aux distributeurs indépendants, la GRH doit modifier la gestion des carrières et entreprend les actions suivantes :

-Recycler le personnel commercial à d'autres fonctions (production, gestion des stocks, marketing, publicité, etc.).

-Elaborer un volet social pour la compression des effectifs.

Départ en retraite, mise en chômage du personnel excédentaire, retraite anticipée, etc.

- **L'influence de l'environnement sur les plans de carrières :**

Exemple : Les entreprises évoluant dans un créneau concurrentiel doivent se doter des méthodes suivantes :

*Une veille permanente aux fluctuations de la main d'œuvre technique ;

*Des procédures de recrutement souples et rapides (la concurrence ne nous attend pas) ;

*Un système de gestion des carrières attractif et évolutif.

II/ Les barrières relatives à la gestion des carrières :

a / Les barrières individuelles :

Attitudes :

*Le manque de connaissances sur soi (ses capacités, ses valeurs, faiblesses, ses buts, etc.).

*Le manque de confiance en soi ;

*Rester tout le temps sur la défensive ;

Le besoin constant de se venger des autres ;

*Le sentiment de ne pas être à la hauteur avec la peur d'être découvert comme tel.

*Le manque d'équilibre entre vie professionnelle, vie personnelle et vie familiale.

Comportement :

*L'abus d'alcool, les retards, l'absentéisme, le mensonge, la fraude, etc.

*La volonté de ne pas s'en laisser imposer et la résistance manifestée dans ses relations avec les autres ;

*La colère trop prompte, qui nuit aux relations interpersonnelles ;

*L'obsession du pouvoir qui pousse à négliger les relations positives avec l'entourage ;

*La critique trop dure et trop facile avec les autres ;

*La difficulté à gérer ses conflits.

b / Les barrières Organisationnelles :

Externes :

*Le contexte économique (ex. absence de concurrence, comportement du consommateur non exigeant) ;

*Les restrictions budgétaires ;

*Les tendances du marché de l'emploi (Absence d'évolution)

Internes :

*L'absence de support

*L'absence d'information

*Le manque de flexibilité et de polyvalence

*Le manque de rétroaction.

c/Les barrières environnementales :

***Avenir imprévisible :** Lors de la planification de leur carrière, les salariés ne peuvent prévoir avec certitude les emplois de l'avenir. Les projections sont difficiles à établir à cause des énormes variations dans la conjoncture économique. Même les spécialistes ne s'entendent pas entre eux. En effet, il y a ceux et celles qui pensent que l'informatique, les nouveaux matériaux et l'espace sont des domaines offrant de larges débouchés, de belles perspectives de carrières et des salaires élevés ; d'autres accordent plus de confiance à un domaine comme l'administration.

***Marché du travail restrictif :**

Manque de travail :

-de plus en plus, les êtres humains sont remplacés par des « machines » ;

-les organismes publics sont soumis à des contraintes financières qui les empêchent d'accroître leurs effectifs ;

-les salaires sont relativement élevés et la sécurité d'emploi qu'ils offrent font que peu de postes y deviennent disponibles pour de nouveaux salariés.

Retraite anticipée :

-Sous la pression des employeurs et du milieu de travail devenu de plus en plus âpre et exigeant dans une société en constante évolution, certaines personnes optent pour la retraite anticipée à un âge relativement jeune sont qu'il soient remplacés.

Cadre chômeur :

-Plusieurs cadres se retrouvent en chômage et sans sécurité financière, ce qui les traumatisé et ternit leur estime d'eux-mêmes.

d/ Les barrières socio-culturelles :

-Pour faire progresser sa carrière dans certaines sociétés oblige souvent la personne à développer toutes sortes de façon pour créer une image socialement acceptable dans le milieu qu'elle doit fréquenter (ex. soirées officielles, participation aux funérailles des proches aux salariés, actions d'aides aux nécessiteux, etc.).

-De plus ,pour les cadres travaillant à l'étranger, certains conseils sont fort justifiés,entre autres ceux qui touchent à ce qu'il faut ou ne pas faire dans un pays étranger lorsqu'on est,par exemple, en mission et qu'on veut laisser une bonne réputation. Apportons quelques exemples :en Amérique latine ,le fait de se déplacer du mauvais coté lorsqu'on marche avec une femme dans la rue peut avorter un contrat ; au Japon,il est inconvenant de regarder les gens en face directement,il faut baisser les yeux de temps en temps,en signe d'humilité.

Cinquième séance : Les outils favorables à la gestion des carrières

5.1-Les outils favorables à la carrière professionnelle

5.1.1-Les règles du jeu :

5.1.2. Les outils individuels :

a- S'aimer :

- faire savoir ce qu'on peut faire ;
- dire et redire aux autres qu'on cherche du travail ;
- trouver des occasions pour démontrer ses capacités ;
- avoir toujours une bonne opinion de soi ;
- se sentir utile pour soi et pour les autres.

b- S'orienter :

- utiliser les services de personnes spécialisés dans l'orientation de la carrière ;
- lire les revues et journaux spécialisés qui pourraient influencer positivement son orientation.

c- Etre stable et sécurisant :

- se développer une personnalité stable dans ses émotions ;
- s'identifier, s'il y a lieu, à son organisation et respecter ses normes ;
- ne prendre aucun bénéfice déjà acquis même si on cherche autre chose.

d- Etre créatif :

- chercher à être reconnu et à faire sa marque ;
- s'impliquer dans des projets nouveaux ;
- prendre des risques.

e- Gérer son temps :

- apprendre à gérer son temps et à se fixer des priorités ;
- s'imposer une discipline dans sa vie personnelle et sa vie professionnelle.

f- Se dépasser :

- fournir toujours le rendement le plus élevé possible ;
- fournir un travail de qualité.

f- Etre autonome et indépendant :

- chercher à occuper des emplois à contraintes organisationnelles minces ;
- chercher des aménagements de travail qui répondent à des besoins vitaux liberté des horaires de travail, rythme de travail, etc.

g- Se détendre :

- se plonger en pleine nature de temps à autre ;
- favoriser un sentiment de dépaysement ;
- se donner souvent des petits plaisirs qui agrémentent la vie ;
- s'entourer d'amitiés solides et positives.

h- Se former :

- suivre des cours dans les domaines reliés à sa carrière professionnelle ;
- s'intéresser à l'information offerte par les institutions d'enseignement ;
- utiliser différents outils de formation (correspondance, vidéo cassette, micro-ordinateur, télévision, etc.).
- se donner une compétence recherchée.

5.1.3. Les outils organisationnels :**a- Climat :**

- Etablir un climat de travail agréable ;
- Favoriser la création d'un sentiment d'appartenance.

b- Rétroaction :

- Faire savoir au salarié ce qu'il fait de bon et/ou de mauvais ;
- Encourager à l'ajustement au fur et à mesure que les besoins se font sentir.

c- Promotion :

- donner l'occasion au salarié de se déplacer vers un autre poste(à l'horizontale ou à la verticale) ou d'un service à l'autre ou encore vers une autre région.
- offrir au salarié des avantages significatifs quand il se déplace.

d- Communication :

- mettre en place des moyens pour faciliter la communication autant avec les supérieurs hiérarchiques qu'avec les collègues de travail et les autres salariés.
- mettre au courant le salarié sur les politiques et pratiques internes d'avancement.
- informer le salarié sur les politiques et pratiques internes d'avancements.
- donner de l'information sur l'analyse et l'évaluation des emplois.
- renseigner les salariés sur les filières d'emplois.

e- service des ressources humaines :

- encourager la formation et le développement de la carrière des salariés.
- renseigner les salariés sur les possibilités personnelles de planification de carrière.
- conscientiser et orienter les salariés quant au développement de leurs capacités individuelles pour leur propre intérêt et celui de l'organisation.
- faire connaître à la hiérarchie les salariés qui ont du potentiel.

f- Parrainage :

- offrir au salarié un mentor approprié, au besoin et si possible.
- le mentor joue de multiples rôles : guide, conseille, familiarise le salarié avec les habitudes de l'organisation, informe sur les règles officielles, incite au dépassement, protège, introduit dans le cercle administratif, fait la publicité du salarié auprès de la direction, etc.
- le mentor peut permettre à certaines personnes qui plafonnent à mi-carrière de retrouver un élan nouveau.

5.2. Les outils a la gestion des carrières sur mesure :

5.2.1-Comportement idéal :

-Avancer pas à pas : En somme, pour planifier sa carrière, la personne intéressée doit accepter de s'engager consciencieusement dans un processus qui répond à ses intérêts, ses valeurs et ses besoins prioritaires au fur et à mesure que le temps passe.

-Gérer son employabilité : L'employabilité mesure le temps nécessaire qu'une personne prend pour retrouver un poste à l'intérieur (mouvement à l'interne) ou à l'externe d'une organisation. C'est un indice global qui recouvre à la fois l'effort du salarié et celui de l'employeur.

*L'effort du salarié consiste à :

- a/valider ses connaissances et compétences ;
- b/développer des attitudes et comportements adaptés ;
- c/tirer parti des changements et se préparer à la mobilité ;
- d/identifier un projet de carrière et s'y investir.

*L'effort de l'employeur consiste à :

- a/ bien utiliser les compétences du personnel en place ;
- b/maintenir et développer les compétences acquises ;
- c/faciliter le transfert des compétences lors de mouvements de personnel ;
- e/ identifier et communiquer ses besoins en compétences pour le future ;
- f/ conserver un bon niveau de rémunération globale.

5.2.2-Savoir être et savoir faire : Consiste à développer et faire valoir les caractéristiques liées à cette idée de savoir être et savoir faire. Ci-après quelques exemples :

***Savoir être :**

- a/Enthousiaste :il faut savoir encourager les attitudes positives chez ceux qui prennent des décisions.

b/informé : lire beaucoup et discuter avec d'autres personnes sur des sujets professionnels.

c/présent : être là au moment voulu pour être choisi comme porte parole du groupe, pour faire des connaissances en relations publiques, pour se monter un réseau.

d/conscient : réaliser que la présence dans les organismes professionnels d'une spécialité est nécessaire pour y vendre des idées.

e/opportuniste : les fréquentations doivent viser toutes les personnes qui peuvent contribuer à l'avancement.

f/sociable : ne pas négliger les événements sociaux de l'organisation.

g/éveillé : chercher à connaître ceux dont le poste est intéressant.

h/bien : être chaleureux avec certains collègues, afin de se renseigner sur ce que d'autres collègues pensent de nous.

***Savoir faire :**

a/ Fournir les résultats souhaités dans les délais prévus.

b/ réussir dans la plupart des projets entrepris.

c/ comprendre largement l'ensemble du secteur d'activité dans lequel on œuvre et les affaires de l'organisation.

d/ présenter une image favorable face à la clientèle et aux partenaires commerciaux de l'organisation.

e/ défendre la position de l'organisation au besoin.

f/ être visible mais avec circonspection.

g/ utiliser un vocabulaire approprié à son secteur d'activité et être capable d'argumenter avec rigueur.

h/ évaluer et être prêt à défendre ses prises de positions sur des points à risque.

i/ reconnaître les erreurs que l'ont fait devant les autres, les analyser et corriger rapidement les façons de faire.

j/ assumer l'importance de l'apparence personnelle.

k/aider et reconnaître les efforts de collaborateurs puisqu'il y a possibilité d'obtenir leur loyauté.

l/éviter toujours d'identifier en public des concurrents.

m/garder toujours des contacts avec des personnes informées et influentes dans le domaine du travail.

5.2.3-Savoir se vendre :

Savoir se vendre, c'est un art inné ou appris. Créer une bonne image au-dedans et en dehors de son organisation, c'est une nécessité pour faire avancer sa carrière. Etablir son image aide non seulement la carrière de la personne concernée, mais aussi l'organisation pour laquelle elle travaille. De cette façon, elle acquiert un surcroît de prestige face à ses concurrents.

5.2.4-Changer d'emploi :

***Pour quoi changer d'emploi (utilité) ?**

a/ Un changement d'emploi donne l'occasion d'échapper à une organisation qui ne présente pas suffisamment d'intérêt pour la carrière d'une personne ambitieuse.

b/Il fournit une occasion d'accélérer ses démarches vers d'autres postes.

c/Il offre des possibilités d'élargir son expérience professionnelle dans divers postes.

d/Il entraîne les contacts nécessaires au développement d'une carrière.

e/Il permet d'accumuler un éventail de compétences.

f/Il permet des analyses de risque, suivies de prises de décisions à court terme.

***Quand est ce qu'on doit changer d'emploi (situation)?**

a/ Lors d'une progression de carrière très rapide dans son organisation.

b/ Lors de récents succès qui rehaussent sa valeur sur le marché de l'emploi.

c/ Lors de la non-reconnaissance de ses talents dans l'emploi actuel.

d/ Lors d'un changement dans son poste actuel qui ruine son plan de carrière ou ouvre de nouveaux horizons.

e/ Lors d'une constatation que l'organisation pour laquelle on travaille actuellement se laisse dépasser par ses concurrents sans que l'on ait une possibilité d'intervention.

***Comment changer d'emploi (Procédés) ?**

a/Restructurer son CV en regroupant ses éléments personnels, en insistant sur les résultats obtenus dans sa carrière, en utilisant des titres et des paragraphes courts, des images et des espacements appropriés, en employant différents caractères, le soulignage, en se faisant du marketing.

b/ Offrir ses services partout où les postes correspondent à ses qualifications.

c/ Parler de ses disponibilités et de ses qualifications autour de soi (parents, amis, connaissances, relations d'affaires).

d/Fréquenter des lieux reliés à sa compétence.

***Avec quelles conduites peut-on changer d'emploi (règles) ?**

a/ Prendre le risque d'un changement qu'on estime prématuré mais qui peut s'avérer tout à fait opportun.

b/Changer d'emploi plutôt que de rester bloqué.

c/ Présenter des CV personnels peaufinés et adaptés à chaque situation.

5.2.5-Prendre l'ascenseur :

a/ Enrichissement de son réseau informel, car il est reconnu que c'est souvent à travers ces réseaux (les relations qu'une personne entretient avec les employés et responsables) que les décisions les plus importantes de l'organisation sont prises.

b/Promouvoir sa carrière avec une attitude positive. Autrement dit, pour ce rendre le plus loin possible, près de la destination prévue et même l'atteindre pour y rester le temps désiré, il faut compter sur soi-même.

Sixième séance : Développement du potentiel individuel pour les possibilités de carrière

6.1-Définition du potentiel individuel : On peut, définir le potentiel humain comme étant la capacité personnelle jugée par d'autres que soi même de réussir dans le future. Le potentiel n'est pas statique .Il croit généralement par l'effort personnel mais décroît par la maladie ou le découragement. De nombreux éléments entourent le développement du potentiel individuel, comme l'obtention d'une performance élevée, l'accumulation d'expériences pertinentes, l'acquisition d'une formation adéquate, etc. Le potentiel humain regroupent nombreux aspects tels que : les compétences personnelles, les préférences individuelles, les capacités de communication, les habilités techniques, etc.

6.2- Diagnostics du potentiel individuel :

Pour établir le diagnostic du potentiel individuel et analyser les possibilités de carrière, un vaste matériel peut servir aux salariés comme des manuels et des vidéocassettes, des tests psychologiques disponibles dans certaines organisations, bilans professionnels, bilans de compétences, des séminaires en gestion de la carrière montrant, entre autres, comment se préparer à une entrevue, comment confectionner un CV, comment devenir plus persuasif pour se vendre lors d'une entrevue, etc. Il arrive même parfois que des gouvernement décident d'aider les gens à la recherche d'emploi en les incitant à s'inscrire à des ateliers subventionnés et mis sur pied par eux pour leur permettre d'apprendre à « se vendre » sur le marché du travail .C'est une excellentes façon de dépenser les revenus accumulés par les taxes que de montrer aux travailleurs comment se trouver un emploi.

6.2.1-L'évaluation de la compétence en vue de son développement:

Il existe deux approches ou conceptions possibles de l'évaluation des compétences. Plus être compétent correspond à savoir exécuter une opération prescrite ou une procédure stricte, plus l'évaluation se rapproche du contrôle de la mesure d'écart ; plus être compétent signifie savoir prendre des initiatives, plus l'évaluation consiste à attribuer une « valeur », « une pertinence » à une pratique professionnelle inventée et mise en œuvre.

Mesurer un écart n'est possible que lorsqu'il s'agit de vérifier la conformité à un étalon. C'est le cas dans une organisation taylorienne ou fordienne ou dans les situations à perception stricte (par ex :en cas d'accident ou par mesure de sécurité) :l'évaluation se réduit à n'être qu'un contrôle. Il n'y a ,en théorie,qu'une seule pratique professionnelle possible : il s'agit là,bien entendu,d'une conception a priori ,de nombreuses études ayant montré l'écart existant entre le travail prescrit et le travail réel.

Lorsque être compétent signifie savoir agir et prendre des initiatives, l'évaluation ne peut plus se réduire à contrôler la conformité par rapport à une norme. Il n'y a pas en effet qu'une seule façon d'agir avec compétence. L'évaluation ne peut se limiter à mesurer un écart puisqu'il n'existe pas un comportement étalon. Les référentiels des compétences requises sont alors à considérer moins comme des moules que comme ce qui justifie leur appellation, c'est-à-dire des « références », du « prescrit ouvert ». C'est « en référence » à ces points de repère que les personnes auront à inventer des réponses pertinentes, qui ne sauraient être uniques. Si l'on prenait une métaphore musicale, on pourrait dire qu'il peut y avoir, qu'il est admis qu'il y ait plusieurs bonnes « interprétations » (compétences réelles) d'une même « partition » (compétences requises).

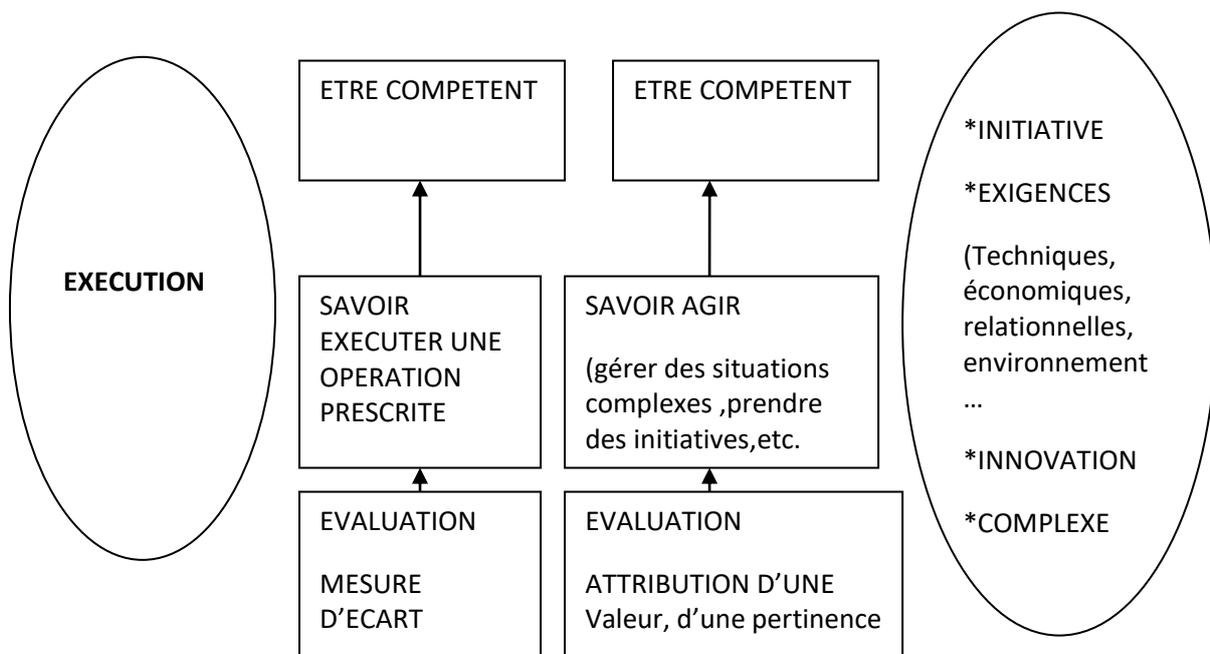


Schéma n°4 : Evaluation et curseur de la compétence.

Source : Guy Le Boterf, 2013, p.473

6.2.2-Typologie des « objets » et des modalités d'évaluation des compétences :

Les « **objets** » de l'évaluation des compétences peuvent être divers. Selon le cas, il s'agira d'évaluer des « **ressources** » (connaissances, capacités,...), des **savoir-faire** limités à l'exécution d'opérations prescrites ou de consignes détaillées, des pratiques professionnelles relevant du « **savoir agir** » (prendre des initiatives, gérer des situations complexes, faire face à des événements...), des résultats (appelés souvent « performances »)...

Le tableau ci-contre met en évidence :

- Les cas ou les objets d'évaluation appellent une mesure d'écarts (relevant d'une logique de contrôle) et ceux ou ils relèvent davantage d'une attribution de valeur, d'une pertinence (logique de l'attribution d'un sens, d'une valeur donnée à un écart) ;
- Les référentiels dont il faut disposer ;
- Les divers moyens pouvant être utilisés.

Tableau n° 1 : Typologie des « objets » et des modalités d'évaluation

REFERENTIELS :	Objectifs pédagogiques	Mode opératoire strict	Exigences professionnelles « ouvertes »	Objectifs de performance
	Ressources	Opération prescrite à exécuter	Savoir agir	Résultats
Mesure d'écart	X	X		X
Attribution d'une valeur, d'une pertinence			X	X
MOYENS :	-Tests -Exercices -Questions à choix multiples (QCM) -Inférence à partir des activités	-Observation En situation réelle ou simulée -Contrôle de l'application des connaissances.	-Observation en situation réelle ou simulée -Analyse de l'interprétation du prescrit ouvert.	-Suivi d'indicateurs.

*Source : Guy Le Boterf, 2013, p.475

6.3-Méthodes de développement du potentiel individuel :

Voici une brève description des différentes techniques de formation qui permettront de faire des choix éclairés quant à la méthodologie de l'apprentissage et de l'enseignement à adopter. Commençons par les principales techniques de formation dans le milieu de travail.

6.3.1-La démonstration : La démonstration est une activité d'apprentissage planifiée où un spécialiste montre la tâche à accomplir, la fait exécuter par l'employé et lui transmet une rétroaction. La démonstration est accompagnée d'explications et le formateur encourage l'apprenant à poser des questions. Cette technique de formation directement adaptée à la tâche à accomplir et centrée sur l'apprenant permet à ce dernier d'apprendre en agissant grâce à un enseignement adapté à ses besoins et à son rythme d'apprentissage.

6.3.2-La rotation des postes : Un programme de rotation des postes permet à l'apprenant d'évoluer dans différents postes et dans différentes unités administratives au cours d'une période déterminée. Étant placé devant divers milieux de travail et un large éventail de tâches, le participant acquiert une meilleure compréhension de son entreprise, ce qui lui permettra éventuellement d'accéder à une fonction administrative plus élevée dans la hiérarchie.

6.3.3-Le coaching : Le coaching, un moyen de formation qui gagne en popularité (Foucher, 1997), exprime la relation qui s'établit entre l'employé et son supérieur immédiat à l'intérieur d'un cycle de gestion du rendement. Avec la technique du coaching, le supérieur hiérarchique (le coach) aide l'employé sous sa direction à clarifier son projet et à progresser par l'analyse de ses propres expériences professionnelles. La communication, la collaboration, le respect mutuel, l'encouragement, le soutien individuel et la rétroaction sont les ingrédients essentiels à la réussite du coaching et au développement du savoir-faire de l'apprenant.

6.3.4-Le mentorat : Le terme «mentorat» désigne la relation entre un mentor, qui est une personne expérimentée occupant le plus souvent un poste de haut niveau, et un protégé, qui est une personne généralement en début de carrière. Houde (1995)

présente 12 fonctions du mentor, dont les 5 suivantes font du mentorat une véritable technique de formation:

- guider le protégé dans le milieu de travail en lui faisant part des normes, des valeurs et des tabous de la culture d'entreprise;

- enseigner au protégé;
- amener le protégé à acquérir des habiletés précises liées à l'exercice d'un travail;
- présenter des défis au protégé et lui fournir l'occasion de faire ses preuves;
- conseiller le protégé sur différentes questions.

➤ Poursuivons avec les principales techniques de formation hors du milieu de travail.

6.3.5-L'expose : L'expose constitue une technique de formation qui mise sur la présentation verbale de renseignements à un groupe par une personne-ressource. Cette technique permet de transmettre rapidement à plusieurs apprenants une information factuelle de façon à développer leur savoir. Par contre, à cause du peu d'échanges qu'occasionne cet acte éducatif et de son manque de personnalisation, l'expose ne se classe pas parmi les techniques de formation les plus appréciées.

6.3.6-La conférence-discussion : Avec la conférence-discussion, les apprenants sont amenés à interagir à propos d'une problématique présentée par un conférencier

6.3.7-La lecture dirigée : La lecture dirigée consiste à faire lire un texte en classe ou à l'extérieur. Le programme de lecture peut inclure des guides, des documents de référence ou des manuels d'instructions à consulter avant, pendant ou après l'activité de formation.

6.3.8-L'étude de cas : L'étude de cas est une technique de formation qui consiste à conduire les apprenants «à analyser, à discuter et à solutionner une situation problématique élaborée à partir d'un fait vécu» (Bedard, Dell'Aniello et Desbiens, 1991). Elle concrétise la formation théorique et aide à développer le jugement et les habiletés de raisonnement et de communication des participants.

6.3.9-Le jeu d'entreprise : Le jeu d'entreprise place les apprenants dans une situation de prise de décision en fonction de changements qui surviennent dans l'environnement d'une entreprise fictive. Conçu pour développer des habiletés de gestion, le jeu d'entreprise incite les «joueurs» à participer et à travailler en équipe.

6.3.10-Le jeu de rôle : Avec la technique du jeu de rôle, les participants sont appelés à jouer une courte scène comportant des situations voisines de situations réelles. Par exemple, un participant pourrait jouer le rôle du superviseur qui impose une

mesure disciplinaire, et un autre pourrait se mettre dans la peau de l'employé qui conteste cette mesure disciplinaire. On fait appel à cette technique très vivante principalement pour modifier les attitudes et développer le savoir-faire des apprenants dans leurs relations interpersonnelles.

6.3.11-Les comportements modèles : Dans un milieu d'apprentissage, l'utilisation de comportements modèles consiste à susciter l'apprentissage des comportements appropriés grâce à l'observation de personnes qui maîtrisent déjà un savoir-faire. Après l'observation du «comportement idéal» se déroule une discussion portant sur les éléments à retenir, puis vient une période d'exercice où les participants ont la possibilité d'imiter le modèle afin d'intérioriser ses qualités. **La formation assistée par**

6.3.12-les technologies de l'information et de la communication : La formation assistée par les (TIC) consiste à recourir aux technologies de l'information et de la communication pour favoriser l'apprentissage. On n'estime que 13 % des activités de formation consistent en une formation assistée par les TIC, (Conférence Board, 2001) qu'il s'agisse d'une formation par vidéom, par DVD, ou encore d'une formation virtuelle (e-formation ou e-Learning) utilisant les possibilités d'Internet ou d'un intranet.

Conclusion générale:

En guise de synthèse, on conclut que la planification de la carrière d'une personne, ce n'est pas seulement changer d'emploi pour un autre plus rémunérateur et comportant plus de responsabilités, mais aussi s'en occuper activement pour faire des choix organisés et articulés en fonction de ses aptitudes, de ses habilités, de ses aspirations personnelles, de ses compétences actuelles et de son potentiel. Autrement dit, c'est considérer son avenir professionnel comme un patrimoine. Cela est encore plus vrai à notre époque, avec les bouleversements qui se produisent sans cesse sur le marché du travail où les employeurs ne pensent qu'à réduire leur personnel. La gestion des carrières est utile également pour l'organisation, car elle permet de développer des ressources humaines qualifiées pour des promotions. Elle réduit aussi le roulement des ressources et favorise la croissance des individus et de l'organisation. Elle diminue également le risque de sous-utilisation ou de mal-utilisation des ressources humaines, satisfait les besoins des ressources humaines (reconnaissance, accomplissement, etc.). Elle soutient finalement des programmes d'équité mis en place par les organisations.