

LA GESTION DE CARRIÈRE

Concilier les intérêts des personnes et ceux de l'entreprise



Par
Claude Forget, M. Ps.

DE NOMBREUX psychologues québécois œuvrent dans le vaste champ de pratique de la gestion de carrière. On y trouve des cliniciens certes, qui sont appelés à intervenir auprès de clients individuels sur une variété de questions liées au milieu du travail, soit dans le contexte de programmes d'aide aux employés, soit en consultation directe. Ce sont toutefois les psychologues du travail et des organisations qui « dominent » pour ainsi dire cette pratique professionnelle, de par les rôles multiples qu'ils jouent, tant au sein des organisations qu'en conseil externe.

Les domaines de pratique

Le counseling de carrière est sans doute un des domaines de pratique les plus sollicités par les clients, notamment lorsque ceux-ci arrivent à un stade de leur vie professionnelle où ils doivent faire un choix important vis-à-vis d'options qui se présentent au sein de l'organisation pour laquelle ils travaillent. Dois-je accepter tel nouveau défi? Dois-je me diriger vers un poste de gestion? Ai-je les capacités pour l'occuper? Comment conserver un juste équilibre entre le travail et la vie personnelle? L'option de retraite ou de préretraite est-elle bonne pour moi? Qu'en est-il de mon rêve de partir en affaires? Voilà certaines des questions que le psychologue du travail et des organisations rencontre souvent dans le cadre de son travail.

Un second domaine de pratique qui est très actif est celui de la transition de carrière. À la suite d'une perte d'emploi pour tout type de motif, un client se fait accompagner par un psychologue du travail et des organisations, généralement membre d'une firme-conseil, dans le but de se replacer sur le marché de l'emploi d'une façon positive, dans un poste qui va bien mettre à profit ses talents et intérêts. Les entreprises

défraient aujourd'hui de façon courante les coûts d'une démarche de transition de carrière lorsqu'elles doivent procéder à des licenciements. Le travail du psychologue consiste non seulement à aider son client à faire un bon bilan professionnel, mais aussi à absorber le choc de la perte d'emploi, à en tirer des leçons, à structurer sa démarche de recherche d'emploi, à préparer ses entretiens et à négocier les offres qu'il reçoit. C'est du travail de counseling pratique dans un contexte où l'émotivité est souvent forte et où l'urgence de trouver un nouvel emploi est habituellement pressante.

Tout en effectuant du travail de counseling et d'orientation à l'intention des individus, la majorité des psychologues du travail et des organisations jouent également un rôle clef au sein des organisations, à l'égard de la mise en place d'approches, de pratiques et de processus favorisant une saine gestion de la carrière et du développement des personnes. Les dirigeants d'entreprises se tournent de plus en plus vers le psychologue du travail et des organisations pour s'assurer d'arrimer les systèmes de gestion des ressources humaines avec les objectifs d'affaires poursuivis. Que doit-on faire pour que nos gens développent les compétences qui leur seront nécessaires dans l'avenir? Où l'entreprise est-elle à risque au plan de la relève? Comment nous assurer d'attirer les jeunes diplômés les plus prometteurs? Comment garder nos talents et les mettre à profit? Voilà autant de questions qui sont maintenant sur les lèvres de la majorité des chefs d'entreprises. Le défi du psychologue du travail et des organisations consiste alors à guider ceux-ci dans le choix des stratégies qui vont faciliter la meilleure connaissance possible du personnel de l'organisation et en accélérer le développement.

Soulignons aussi qu'un groupe restreint de psychologues du travail et des organisations se spécialise dans un domaine de pratique très en demande, celui de l'évaluation du potentiel pour des fins de relève. Déjà très actif dans des contextes de sélection, le psychologue du travail et des organisations est aussi appelé depuis plusieurs années à mettre à contribution ses connaissances du fonctionnement de l'être humain et de la nature des organisations pour apprécier le potentiel de développement des



individus et cibler des mesures concrètes qui favoriseront son développement. C'est en recourant à divers outils de mesure (tests psychométriques, mises en situations, entrevues structurées, etc.) que le psychologue construit son analyse et structure son opinion. C'est ensuite, lorsqu'il fournit de la rétroaction, tant à la personne évaluée qu'à l'entreprise cliente, que le psychologue du travail et des organisations joue un rôle déterminant dans la carrière des gens.

L'évolution des besoins, les nouvelles tendances

Lorsque j'ai commencé ma carrière en entreprise comme psychologue du travail et des organisations en 1974, les attentes que mes patrons de l'époque pouvaient avoir vis-à-vis de ma contribution étaient plutôt floues. Je devais m'intégrer à une équipe déjà en place et mener mes dossiers de concert avec mes collègues, qui provenaient surtout du secteur des relations industrielles et de l'administration. Tout au plus espérait-on, à mots

couverts, que ma formation en psychologie industrielle me permettrait d'amener une vision des problèmes qui serait, en plus d'être objective, très axée vers l'humain. Les psychologues du travail et des organisations n'étaient pas légion à cette époque, les collègues m'ayant précédé étant surtout arrivés vers le milieu et la fin des années 1960.

Néanmoins, les situations plus délicates m'étaient souvent référées, plus à cause de mes qualifications découlant de ma formation que de mes capacités réelles à l'époque, car j'avais encore tant à apprendre. Les besoins organisationnels auxquels je cherchais à répondre étaient avant tout d'ordre ponctuel et quotidien : com-

bler des postes, évaluer des individus, régler des cas problèmes, conseiller des gestionnaires sur diverses situations de gestion des ressources humaines.

L'univers du psychologue du travail et des organisations à ce moment était certes intéressant, mais un peu limité. À quelques exceptions près, les entreprises n'avaient pas vraiment de préoccupations très actives en matière de gestion de carrière.

Ceci s'est mis à changer rapidement au cours des années 1980 et 1990, en particulier dans la grande entreprise. Des investissements importants sont consentis à de vastes programmes de formation destinés à développer les compétences de l'ensemble du personnel et des gestionnaires, tant sur des aspects très pointus et spécifiques que sur des volets plus larges. Un grand nombre de firmes spécialisées en formation font leur apparition et cherchent à répondre à ces besoins manifestés de toutes parts. On se met à inciter chaque employé à prendre en charge sa carrière et son perfectionnement continu. On constate entre autres durant ces années un très grand nombre de retours aux études.

Parallèlement à cet engouement pour la formation, on observe au cours de cette période le début du phénomène de fusions et de regroupements qui a coûté l'emploi de tant de personnes. Au tour des firmes de transition de carrière de connaître une demande sans précédent et d'aider les personnes licenciées à traverser l'épreuve et à trouver un autre emploi à leur mesure, le mieux et le plus rapidement possible. Même le secteur public n'est pas à l'abri, connaissant alors la vague des mises en disponibilité. Les personnes qui n'avaient jamais jusque-là vraiment pris en main leur carrière se trouvent soudainement déboussolées et se sentent trahies par un employeur auquel elles avaient tout sacrifié. Quant aux « survivants », plusieurs sentent qu'ils doivent maintenant en accomplir plus et compenser pour le départ de leurs ex-collègues.

Les psychologues du travail et des organisations qui ont connu cette période ont dû constamment ajuster leur perspective de consultation, soit pour aider l'organisation à utiliser à bon escient les connaissances et capacités de ressources fraîchement formées et très motivées, soit pour aider des individus à recadrer leurs choix professionnels.

En 2004, nous sommes en plein contexte de mondialisation, ce qui entraîne à la fois une foule d'opportunités pour ceux et celles qui sont ouverts à poursuivre leur carrière ailleurs et à diversifier leurs connaissances et leurs cadres de référence. En même temps, le même phénomène entraîne une vague importante de fermetures et de déplacements de centres de production, la plupart à la faveur de l'Asie. La pression constante sur les profits, exercée par le système économique actuel, entraîne dans certains milieux des décisions malheureuses et à court terme au plan du personnel. Les pertes d'emploi qui en découlent vont affecter plus souvent qu'autrement une main-d'œuvre qui éprouvera de la difficulté à se replacer.

Le travail effectué ne se limite pas aux aspects psychologiques et englobe tous les aspects de la recherche d'emploi, notamment la rencontre entre l'offre et la demande.

Aussi, nous connaissons chez nous la réalité démographique incontournable du vieillissement de la population, et conséquemment du départ à la retraite d'un nombre élevé de *baby boomers*. Les départs ont déjà commencé et vont s'accroître au cours des prochaines années. Ceci va créer beaucoup d'ouvertures mais aussi un risque de vide important si le transfert des connaissances n'est pas fait de façon appropriée.

Le métier du psychologue du travail et des organisations va continuer forcément à évoluer fortement compte tenu du contexte actuel de marché et de l'accent mis par les entreprises présentement sur le développement des compétences et la préparation de la relève. Ceux et celles qui vont continuer à se spécialiser en gestion de carrière devront à notre avis s'ajuster et s'assurer de développer de nouvelles compétences complémentaires, afin de conseiller judicieusement leurs clients. Le plus important selon nous sera de bien comprendre la réalité du marché et les besoins des entreprises. Sans cette connaissance fine, les conseils prodigués risquent d'être inappropriés et théoriques.

La gestion de carrière au cours des prochaines années

Aujourd'hui, beaucoup d'employeurs prennent pour acquis que leurs employés sont avisés en ce qui a trait à la gestion de leur carrière. Les budgets consentis à des programmes de transition de carrière lors de fermetures ou de pertes d'emploi sont beaucoup plus restreints qu'avant. Cela force le psychologue du travail et des organisations qui travaille en transition à être très perspicace et perceptif dans sa façon de travailler avec ses clients, car il fonctionne dans un cadre financier plus limité qu'auparavant.

Malgré ceci, son travail le plus important consiste toujours à aider son client à bien identifier ses valeurs, ses intérêts et ses aspirations. C'est et ce sera toujours la base d'une transition réussie. Il faut toutefois réaliser le tout un peu plus vite qu'avant et adopter une approche de consultation parfois plus directive et structurante. Il faut plus que jamais allier à l'empathie et à la compassion le souci de l'efficacité et le pragmatisme. Le travail effectué ne se limite pas aux aspects psychologiques et englobe tous les aspects de la recherche d'emploi, notamment la rencontre entre l'offre et la demande.

Le choix du type d'organisation avec laquelle on veut travailler prend aussi de plus en plus d'importance, pas seulement pour les membres de la génération X qui sont plus impatients que leurs aînés, mais aussi pour ceux et celles qui ont pu vivre des

déceptions avec certains employeurs. Le psychologue du travail et des organisations se doit donc d'être particulièrement sensible à des questions telles la culture d'entreprise, le style de gestion qui y prévaut, etc. Dans son travail auprès du client, il se doit entre autres d'aider celui-ci à développer sa capacité d'adaptation, ce qui lui permettra de maintenir son équilibre vis-à-vis de situations de forte pression ou de changement.

Les domaines de la gestion de carrière où les besoins se feront surtout sentir au cours des prochaines années touchent selon nous la délicate cohabitation entre les intérêts individuels et organisationnels. Le simple fait pour une organisation de fournir un environnement sain et adéquat, des mandats clairs et une appréciation juste et équitable, ne convient déjà plus.

Plusieurs entreprises ont déjà lancé des initiatives qui sont tout à leur honneur et qui démontrent leur souci d'attention à l'égard des besoins des employés : bilans de santé pour le personnel, implantation de centres d'activités physiques ou de lieux de détente, horaires flexibles ou partagés, garderies, ateliers de formation et consultations sur la gestion de soi. Voilà des moyens différents qui favorisent d'une manière très concrète le mieux-être du personnel et par conséquent l'harmonisation des besoins organisationnels et personnels. Il y a ici un défi de taille pour tout psychologue du travail et des organisations, celui d'influencer l'entreprise dans la mise en place de pratiques de gestion de ressources humaines avant-gardistes qui favoriseront la rétention et le mieux-être du personnel.

Au sein de la firme que je représente, nos sondages auprès de nos clients en transition de carrière nous révèlent que de 50 à 75 % d'entre eux considèrent que la santé et le bien-être psychologique sont des facteurs qui auront plus d'importance pour eux qu'auparavant dans leur vie professionnelle. Ce sont les exigences de performance qui sont souvent considérées comme peu conciliables avec le bien-être au travail. Les employeurs qui ne tiennent pas compte de cette réalité éprouveront bien des difficultés à attirer et à retenir du personnel.

À notre avis, le psychologue du travail et des organisations peut et doit plus que jamais continuer à exercer de l'influence au sein des organisations. Il doit par ailleurs se méfier d'axer ses efforts vers le développement de grands programmes et systèmes trop souvent déconnectés des besoins réels. Il doit surtout devenir un partenaire d'affaires de l'entreprise et chercher avant tout à guider les dirigeants vis-à-vis des décisions ponctuelles qui sont prises à l'égard des ressources humaines.

Claude Forget est psychologue chez André Filion & associés inc. et œuvre principalement en gestion de carrière.