

# **INTRODUCTION**

## **NOUVELLES CARRIÈRES ET NOUVELLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Les carrières seraient qualifiées aujourd'hui de « nouvelles » par rapport à des carrières dites « traditionnelles ». Aussi leur gestion devrait-elle s'adapter et s'intégrer dans une gestion des ressources humaines elle-même en transformation avec le développement du capital humain comme élément central. Les carrières devenues « sans frontières » feraient de l'apprentissage la clé de voûte de la gestion des carrières, aussi bien pour les personnes que pour les organisations. Toute la difficulté pour gérer les carrières réside dans le fait qu'elles intéressent aussi bien les personnes que les organisations. Les objectifs de ces deux acteurs ne sont pas forcément alignés.

### **1. LOGIQUE ORGANISATIONNELLE ET LOGIQUE INDIVIDUELLE**

La gestion des carrières est par définition complexe car elle se trouve à la croisée de deux logiques, la logique de l'organisation et celle des individus.

### • **Perspective organisationnelle**

Pour les entreprises, trois questions sont sous-jacentes à la gestion des carrières :

1. Quelle est la finalité de la gestion des carrières ?
2. Quelle est la responsabilité de l'entreprise dans la gestion des carrières de ses salariés ?
3. Quelle est la marge de manœuvre de l'entreprise ?

Aussi, pour l'entreprise, s'agit-il d'apprécier les enjeux de la gestion des carrières de leurs salariés dans la globalité de la gestion des ressources humaines.

### • **Perspective individuelle**

Pour les salariés, et pour toute autre personne, la question de la gestion des carrières se pose par rapport à une trajectoire particulière. À l'instar de l'entreprise, trois questions sont aussi sous-jacentes à la gestion des carrières pour les individus :

1. Que signifie pour l'individu réussir sa carrière ?
2. Quelle est sa responsabilité dans la gestion de sa propre carrière ?
3. Quelle est la marge de manœuvre de l'individu ?

Aussi, pour l'individu, s'agit-il d'apprécier l'évolution de sa carrière dans la perspective à la fois de sa vie professionnelle et personnelle.

La logique de l'organisation et celle des individus peuvent être alignées. Elles peuvent aussi diverger. Aussi la conciliation de ces deux logiques et perspectives s'avère centrale à toute gestion des carrières. Cette conciliation conduit à dépasser la gestion des carrières qui privilégierait la perspective organisationnelle à une cogestion des carrières qui instaurerait un véritable partenariat entre les individus et l'organisation.

À la fois pour la perspective organisationnelle et individuelle, la gestion et cogestion des carrières ne peuvent être comprises et développées sans les replacer dans un contexte plus large qui est celui de la gestion des ressources humaines.

## 2. UN NOUVEAU CONTEXTE

Les nouvelles carrières et leur gestion ne se développent pas indépendamment d'une gestion des ressources humaines elle-même en transformation. L'utilité de la gestion des carrières repose sur trois éléments centraux (Cerdin, 2000) :

- contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées ;
- apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés ;
- fidéliser une partie des salariés.

La gestion des carrières s'inscrit dans une politique plus large relative aux salariés de l'entreprise. Elle a vu en particulier son essor avec la gestion des ressources humaines par rapport au modèle de gestion du personnel.

### 2.1. De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines

La gestion des carrières se déroule dans un cadre plus large qui est celui de la fonction RH. Les théoriciens de la gestion des ressources humaines opposent deux modèles, (1) la gestion du personnel et (2) la gestion des ressources humaines. Ces deux modèles n'ont pas les mêmes implications en matière de gestion des carrières.

#### • Gestion du personnel

Le modèle de la gestion du personnel s'organise autour de la minimisation des coûts. Le court terme prime. La fonction appartient à des spécialistes. Ce modèle adopte une approche collective de la gestion des salariés. Aussi dans cette approche, il s'agit davantage de gestion des emplois que de gestion des carrières.

#### • Gestion des ressources humaines

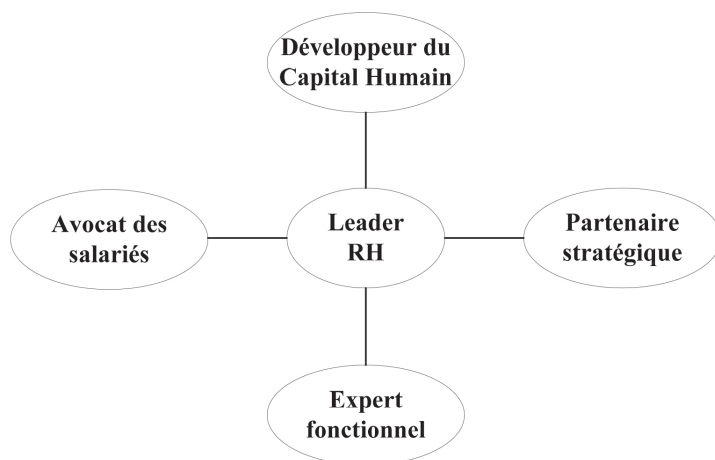
Le modèle de la gestion des ressources humaines est relativement récent. Il considère les individus comme des ressources

qu'il faut développer et non plus comme un coût qu'il faut minimiser. Ce modèle implique une perspective de long terme. Cependant, les salariés ne sont pas seulement une ressource pour l'entreprise. Ils ont surtout des ressources nécessaires à la performance organisationnelle. Contrairement à la gestion du personnel qui adopte une approche collective, la gestion des ressources humaines est centrée sur l'individu. Par définition, la gestion des carrières doit prendre en compte les particularités individuelles tout en prenant en compte le cadre collectif.

## 2.2. La nouvelle gestion des ressources humaines

Les professionnels RH et les managers, en étant attentifs aux besoins individuels, participent à la construction de la nouvelle gestion des ressources humaines (Figure 1). Le rôle d'un leader RH aujourd'hui est d'être non seulement l'avocat des salariés (*i.e.* à l'écoute des salariés) au quotidien mais aussi de développer leur capital pour le futur. L'expertise fonctionnelle de ces leaders est amenée à s'accroître, en particulier la fonction de développement et de gestion des carrières. Il s'agit de préparer les salariés aux missions de demain et à une bonne exécution de la stratégie. Cette fonction repose notamment sur un partenariat stratégique à multiples dimensions, articulant notamment les rôles d'experts en affaire et d'agent du changement. Gérer les carrières revient à trouver un équilibre constant entre les changements organisationnels et les changements individuels. En effet, à la fois l'entreprise et l'individu vivent des transformations permanentes.

Figure 1 : La nouvelle gestion des ressources humaines

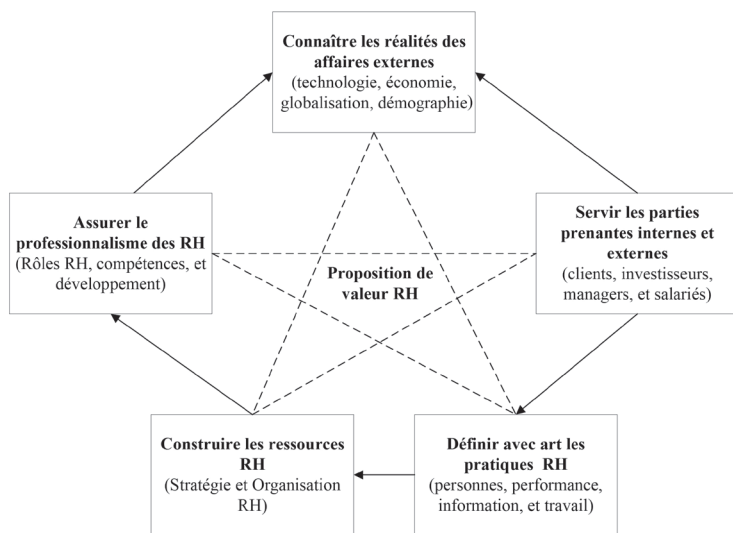


Source : adapté de Ulrich & Brockbank, 2005, p. 200.

Ulrich et Brockbank présentent une « proposition de valeur RH ». Il s'agit d'un projet intégré pour les RH qui s'articule autour de cinq éléments, à savoir (1) les réalités externes des affaires comme la globalisation, (2) les parties prenantes, du consommateur aux salariés, (3) les pratiques RH où la gestion des carrières est notamment présente avec le management de la performance et des flux de travail, (4) les ressources RH, et (5) le professionnalisme des RH (Figure 2).

La complexité de la gestion des carrières provient de l'effort de la part de l'entreprise de rapprocher deux logiques, la sienne et celle des salariés, qui peuvent diverger. Une autre complexité réside dans la responsabilité de cette gestion. L'entreprise et le salarié sont les deux principaux acteurs du processus. Cependant, l'entreprise regroupe un ensemble d'acteurs avec des objectifs parfois divergents, en particulier les professionnels RH, les managers et les salariés eux-mêmes.

Figure 2 : Proposition de valeur RH



Source : adapté de Ulrich & Brockbank, 2005, p. 10.

### 3. DE LA CARRIÈRE TRADITIONNELLE À LA CARRIÈRE SANS FRONTIÈRES

La carrière est une affaire de mobilité ou de franchissement de frontières, aussi bien organisationnelles, fonctionnelles, hiérarchiques que géographiques.

Le concept de carrière sans frontières, traduit parfois à tort en français par carrières nomades, définit la carrière comme « une séquence d'opportunités de travaux qui va au-delà des frontières d'un seul cadre d'emploi » (DeFillipi & Arthur, 1994 : 116). La métaphore de carrière sans frontières ne signifie pas que les carrières n'auraient plus de frontières (Sullivan, 1999). La mobilité est au cœur de la notion de carrière. Elle revient à franchir des frontières, par exemple organisationnelles ou fonctionnelles. Aussi les carrières sans fron-

tières sont des carrières dans lesquelles les frontières sont davantage franchies que dans les carrières traditionnelles. En revanche, les carrières sont contraintes par de multiples éléments comme le métier ou l'expérience. Aussi la carrière serait davantage contrainte, enfermée dans des frontières ou limites, plutôt que sans frontières ou limites (e.g. King, Burke, & Pemberton ; 2005, Rodrigues & Guest, 2010).

Les carrières sans frontières diffèrent des carrières traditionnelles sur plusieurs critères (Sullivan, 1999) comme le résume le tableau 1.

Tableau 1 : Carrières traditionnelles *versus* Carrières sans frontières

	<i>Traditionnelle</i>	<i>Sans Frontières</i>
Relation d'emploi	Sécurité pour loyauté	Employabilité pour performance et flexibilité
Frontières	Une ou deux entreprises	De multiples entreprises
Compétences	Spécifiques	Transférables
Mesure de la réussite	Salaire, promotion, statut	Travail qui a du sens
Responsabilité pour la gestion de la carrière	Organisation	Individu
Formation	Programmes formels	Sur le tas
Élément déterminant	Âge	Apprentissage

Source : adapté de Sullivan, 1999, p. 458.

L'opposition du modèle traditionnel et du modèle sans frontières peut paraître trop simplificatrice (Rodrigues & Guest, 2010). Néanmoins, opposer revient à faire ressortir des différences majeures. Certains auteurs critiquent l'opposition entre ces modèles en mettant l'accent principalement sur la dimension de la mobilité entre employeurs. L'opposition entre les deux modèles repose sur sept critères principaux résumés par Sullivan (1999) :

- **La relation d'emploi**

La relation d'emploi est de moins en moins un échange entre de la sécurité fournie par l'employeur et de la loyauté apportée par le salarié. Elle est fondée davantage aujourd'hui sur de la performance et de la flexibilité contre de l'employabilité. Ce changement de contrat psychologique constitue le socle des nouvelles carrières.

- **Frontières**

La carrière revient aussi à franchir de plus en plus de frontières, organisationnelles, fonctionnelles, et géographiques.

- **Compétences**

Les compétences développées sont de plus en plus transférables ou transportables.

- **Réussite**

La définition même de la réussite de carrière évolue, avec des individus recherchant de plus en plus du travail qui a du sens, même si le salaire, la promotion et le statut conservent leur importance.

- **Responsabilité pour la gestion des carrières**

La responsabilité de la gestion des carrières passe de l'organisation à l'individu. Cela ne veut pas dire que l'organisation se désengage mais que l'individu doit être davantage proactif. Aujourd'hui, le salarié prend une part de plus en plus active dans la propre gestion de son parcours professionnel. La responsabilité de la carrière incombe de plus en plus à la personne, porteuse d'aspirations personnelles et poursuivant un parcours, ou plutôt un cheminement, qui lui est propre.

- **Formation**

Dans le contexte de la carrière traditionnelle, la formation se limite à des programmes formels. Dans le contexte des carrières sans frontières, la formation devient permanente. Chaque travail ou activité est vue comme l'opportunité de se développer et d'apprendre.



### • Apprentissage

L'apprentissage devient alors la clé de voûte de la gestion des carrières reléguant l'âge à la place qu'il mérite, à savoir un élément à prendre en considération parmi d'autres mais pas l'élément déterminant comme c'est le cas pour la carrière traditionnelle.

Le débat pour savoir lequel des deux modèles, le modèle de la carrière sans frontières et le modèle de la carrière traditionnelle, domine pour mieux décrire la carrière contemporaine, semble vain. Ces deux modèles sont utiles pour réfléchir à la carrière et à sa gestion. Tous deux sont des simplifications d'une réalité plus complexe sur les carrières, ils servent de cadre non seulement pour examiner la gestion des carrières mais aussi pour mettre en place une gestion des carrières à la fois au service des organisations et des personnes.

Le modèle sans frontières paraît plus attractif dans la mesure où il situe l'apprentissage au centre de sa logique. Chaque organisation et chaque individu devraient placer l'apprentissage au centre de leurs actions. Néanmoins, ces deux modèles de carrière co-existent et fournissent des éléments d'analyse de la gestion des carrières.

## 4. CONCLUSION : VERS LA COGESTION DES CARRIÈRES

Gérer les carrières s'adresse aussi bien aux représentants de l'entreprise qu'aux personnes qui s'interrogent sur leur carrière. Un partenariat entre ces différentes parties prenantes invite à mettre en place non seulement une gestion mais surtout une cogestion des carrières.

Pour comprendre les enjeux de la gestion et de la cogestion des carrières, il s'avère nécessaire tout d'abord de bien définir la carrière et se demander ce que l'on entend par les nouvelles carrières. Ce sera l'objet du premier chapitre, « De la carrière à la cogestion des carrières ». Aborder la carrière revient à traiter de la question de la réussite, consacrée par le deuxième chapitre, « Réussite de Carrière », avec l'exploration des différentes formes de réussite

et l'exposé de quelques déterminants centraux. Parmi ces déterminants, le réseau semble jouer un rôle majeur. Aussi, le chapitre trois développe l'importance du réseau, et plus largement du capital social dans la carrière et la cogestion des carrières.

L'attitude des personnes par rapport à leur carrière va influencer la manière dont elles appréhendent la réussite. Leurs choix de carrière apparaissent aussi un élément central à prendre en compte dans la cogestion des carrières. Ce sera l'objet du chapitre quatre. La connaissance de ces attitudes et orientations de carrière aident les personnes à mieux appréhender leurs attentes. Le contrat psychologique qui prend en compte les attentes des personnes sera alors développé dans le chapitre cinq. Ensuite, le chapitre six explorera l'employabilité qui est au centre des carrières sans frontières. Cette employabilité est sensible aux temps de carrière, le défi étant de la maintenir tout au long de sa vie professionnelle. Le chapitre sept examinera les différents temps de carrière pour mieux comprendre les enjeux pour la cogestion des carrières.

Les talents et leur gestion, objet du chapitre huit, constituent un élément important de la gestion des carrières. Les talents sont particulièrement concernés par les questions liées à la carrière globale. Le chapitre neuf montrera toute la complexité de la gestion des carrières globales, où la carrière de l'individu intègre au moins une séquence internationale. Ensuite le chapitre dix s'attellera à passer en revue toute une série d'outils, à la fois ceux davantage liés à la gestion des emplois par l'organisation et surtout ceux dont l'objectif est d'accompagner les personnes dans une logique de développement personnel et professionnel. Le dernier chapitre conclura notre cheminement vers la cogestion des carrières.