



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

La gestion des carrières doit se réinventer

Les entreprises sont de plus en plus mal à l'aise au sujet de la gestion des carrières. Car les réponses classiques ne correspondent plus aux attentes.

La gestion des carrières est à un tournant. Dans les années 70, il suffisait de proposer des chemins de promotion à l'interne, dans des organisations en croissance mais stables. Dès les années 90, les périodes de restructurations et de mutation se sont succédées, empêchant les entreprises de garantir la sécurité de l'emploi et des plans de carrière. La concurrence les a aussi amenées à augmenter leurs attentes en termes de performance, de flexibilité et d'employabilité.

En conséquence, chez les individus, la loyauté est devenue «just in time»: «je suis loyal tant que le projet me convient». Les nouveaux modes de consommation et de communication – associés à Internet et aux réseaux sociaux – ont contribué à une modification profonde des attentes des individus. De plus, la carrière ne suit plus une évolution linéaire jusqu'à la retraite, mais des phases multiples de croissance, parfois rapide, de remises en question, de transitions et redémarrages.

La plus grande confusion règne donc dans le domaine, avec des attentes qui peinent de plus en plus à se rencontrer entre employeurs et individus. Or, la performance durable de nos organisations présuppose de trouver rapidement des solutions innovantes. Et ce ne sont pas les théories très «in» sur la génération Y qui nous y aideront.

Une clé de réponse consiste à prendre en compte les attentes évolutives et fluctuantes des individus. En effet, les besoins fondamentaux de sécurité d'une part, de reconnaissance et de réalisation de

soi d'autre part demeurent. Ce qui change, c'est que aujourd'hui ce sont les individus qui doivent donner une définition de ce que ces notions signifient pour eux. Maslow ne suffit plus. Et ce n'est pas trivial, car il s'agit de trouver sa voie entre ses motivations profondes, les attentes de ses proches, les valeurs dominantes, les opportunités perçues, le tout arbitré par son degré d'angoisse personnel. Ceci présuppose donc que les individus deviennent acteurs de leur parcours, donc de leur vie. Et force est de constater qu'on ne fait pas grand-chose dans les familles, écoles, médias et entreprises pour développer cette capacité.

Pour les individus, il s'agit notamment d'apprendre à se connaître et à formuler un projet personnel et professionnel réaliste qui leur tienne à cœur, mais aussi à apprendre à vivre avec l'incertitude. Même la notion d'équilibre de vie est difficile à définir pour un individu au-delà des lieux communs, parce qu'elle présuppose une capacité à mettre ensemble ses projets professionnel et personnel et le lâcher-prise indispensable à la conquête du bonheur.

Du côté des entreprises, les questions se posent moins au niveau de systèmes de gestion que dans la relation managériale. Les réponses classiques ne correspondent plus aux attentes des individus, l'enjeu pour les cadres devient celui de s'ouvrir aux attentes et motivations, d'identifier les talents et d'imaginer comment, dans le cadre des objectifs et du terrain de jeu qui sont les leurs, il est possible de stimuler et développer les individus. Au-delà

d'outils et de l'accompagnement indispensables, c'est tout un collectif humain qui doit trouver un nouvel alignement entre politiques RH et besoins organisationnels d'une part, entre valeurs, compétences et motivations individuelles d'autre part. Certains paradigmes et croyances doivent donc évoluer, tout comme les compétences de leadership et de la fonction RH. Et très vite si l'on ne veut pas se trouver face à une perte de confiance mutuelle, à de la démotivation et à un épuisement professionnel croissants.

Nombreux sont ceux qui redoutent ces questions, parce qu'elles modifient bien des certitudes. On se précipite donc sur des «béquilles» externes: bilans de carrière, coaching, outplacement. Outils indispensables, mais la solution ne viendra en aucun cas de là. Il s'agit de créer dans les entreprises des espaces de réflexion et de dialogue, pour trouver des solutions positives pour les individus et l'organisation. De nouvelles approches et de nouveaux outils arrivent sur le marché⁽¹⁾. Il s'agit de se les approprier pour que la gestion des carrières redevienne la clé de la performance et de l'engagement durables dans les organisations.

(1) C'est le but de l'univers Career4Life® (www.Career4Life.net) et des outils et solutions qu'il propose. Voir aussi nos solutions sous www.piman.ch, rubrique Carrière.

* Dr. Sc. Econ, Enseignant Université et HES, Directeur PI Management et Concepteur Career4Life® dheld@piman.ch, www.piman.ch.