

|a q e s s s|

Carrefour

RH



LE SOUTIEN AU CHEMINEMENT DE CARRIÈRE DES CADRES

Enjeu 3

Édition

Chargée de projet : Line Blackburn

Rédaction : Line Blackburn et Stéphanie Bonaventure

Édition : Guylaine Boucher

Mise en page : Patricia Gaury

Révision linguistique : Frédéric Desjardins

Distribution

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux

Direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ)

505, boul. De Maisonneuve Ouest

Bureau 400, Montréal (Québec) H3A 3C2

Téléphone : 514 842-4861

Site Web : www.aqesss.qc.ca

©Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux, 2013

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire, de mémoriser sur un système d'extraction de données ou de transmettre, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, le tout ou des parties de la présente publication à moins d'avoir préalablement obtenu l'autorisation écrite de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux.

Dépôt légal – 2^e trimestre 2013

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN : 978-2-89636-185-4 (PDF)

L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE D'ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX (AQESSS)

L'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux a pour mission principale de rassembler, de représenter et de soutenir ses membres dans le but d'améliorer la qualité, l'accessibilité et la continuité des services de santé et des services sociaux pour la population du Québec.

Elle est reconnue pour sa vision, son expertise et son leadership dans les grands débats sur la santé et les services sociaux et comme un agent de rapprochement, de synergie, d'alliance et de concertation.

Porte-parole de 126 établissements, l'AQESSS représente l'ensemble des centres hospitaliers, des centres de santé et de services sociaux, des centres hospitaliers universitaires, des centres hospitaliers affiliés, des instituts de même que certains centres d'hébergement et de soins de longue durée non regroupés.

Les membres de l'AQESSS gèrent plus de 85 % du budget global des établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec et emploient plus de 200 000 personnes.



REMERCIEMENTS

Nous aimerions remercier chaleureusement les membres du comité d'orientation pour leur implication soutenue dans la révision des enjeux.

Leur expertise et leur connaissance pointue des besoins et des réalités du milieu ont permis d'échanger en profondeur sur ces enjeux, sur leurs impacts et sur les pratiques pouvant s'y greffer.

Le comité d'orientation est formé de :

Jean Bouchard, adjoint au directeur des ressources humaines, du développement des personnes et de la transformation, CHU de Québec

Étienne Charpentier, directeur des ressources humaines, CSSS Drummond

Annie Du Mont, directrice des ressources humaines, CSSS du Sud de Lanaudière

Rachel Fournier, adjointe secteur cadres - DRH, CHUM

Lucie Houle, ancienne directrice des ressources humaines du CHUS et, maintenant, professeure au département de management et de gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke.

Dominique Lemonde, directrice des ressources humaines et du développement organisationnel, CSSS d'Ahuñtsic et Montréal-Nord

Un remerciement particulier à **Pierre Gingras**, directeur des ressources humaines à l'AQESSS, pour avoir cru au projet et pour l'avoir soutenu avec ferveur.

Nous désirons également remercier tous les établissements qui, par le partage de leurs documents, ont permis d'illustrer ou de mieux ancrer certains éléments des enjeux. Leur participation témoigne d'un réseau actif, vivant et capable de succès.

Line Blackburn, M. Sc. Adm.
Conseillère en gestion des ressources humaines
AQESSS

Stéphanie Bonaventure, M. Sc.
Agente en gestion du personnel
AQESSS

TABLES DES MATIÈRES

Introduction	1
Contexte et définitions	2
La gestion de carrière	2
L'évolution du concept de gestion de carrière.....	3
Le plafonnement de carrière	4
Le partage des responsabilités en matière de gestion de carrière	5
L'individu	5
L'organisation	5
Le supérieur immédiat.....	6
Les stades de la vie professionnelle et ses enjeux.....	6
Le début de carrière.....	6
La mi-carrière.....	7
La fin de carrière	7
Pratiques organisationnelles.....	8
Les pratiques de soutien au cheminement de carrière centrées sur l'individu.....	10
Aider le cadre à mieux se connaître.....	10
Informer le cadre sur les possibilités de carrière au sein de l'organisation	13
Accompagner le cadre dans l'identification de ses objectifs professionnels	14
Les pratiques de soutien au cheminement de carrière à déploiement organisationnel ...	17
Les programmes de mentorat.....	17
Le <i>coaching</i> de gestionnaires	22
La mobilité latérale	27

Avantages organisationnels	28
Attraction et fidélisation des cadres	28
Préparation de la relève à pourvoir les postes clés de l'organisation	29
Amélioration de la performance	29
Renforcement de la culture organisationnelle	29
Défis du soutien à la gestion de carrière	30
Changer les mentalités sur la carrière	30
Gérer les impacts des départs	31
Transférer les connaissances	31
Les clés de la réussite	32
Outil de réflexion.....	33
Conclusion.....	34
Annexes	35
Annexe I – Auto-évaluation à l'intention des cadres	36
Annexe II – Mon idéal d'emploi	41
Bibliographie	44
Suggestions de lecture – Si vous voulez en savoir plus sur le sujet.....	47

LISTE DES PRATIQUES DÉVELOPPÉES PAR LES ÉTABLISSEMENTS

Guide de gestion de la contribution – CSSS du Sud de Lanaudière	12
Appréciation du rendement du personnel d’encadrement – CSSS du Cœur-de-l’Île.....	12
Appréciation du profil de compétences par une approche d’auto-évaluation et de rétroaction des pairs et du supérieur immédiat et plan individuel de développement (PID) – CSSS de Québec-Nord	15
Appréciation du rendement du personnel d’encadrement – CSSS du Nord de Lanaudière	16
Programme de <i>coaching</i> avec les gestionnaires aux Hôpitaux de l’Enfant-Jésus et du Saint-Sacrement – CHA	25

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1 : Les pratiques de soutien au cheminement professionnel selon les trois grands stades de la carrière	9
Tableau 2 : Les différents rôles entre un mentor et un parrain	21
Figure 1 : Les étapes du processus de <i>coaching</i> de gestionnaires.....	23

INTRODUCTION

Dans le réseau de la santé et des services sociaux, le soutien des cadres dans leur cheminement de carrière n'est pas toujours présent et peut sembler loin des priorités des organisations. Pourtant, il s'agit d'un enjeu d'actualité quand on pense aux initiatives organisationnelles visant à préparer la relève ou aux nombreux mouvements de carrière chez les cadres. La planification de la main-d'œuvre (PMO) est au cœur des activités des directions des ressources humaines (DRH) et bon nombre d'organisations s'intéressent de plus en plus à la gestion des talents, sans trop savoir comment s'y prendre.

Les pratiques de gestion de carrière ne visent pas seulement à répondre aux intérêts des individus, elles ont aussi pour but l'atteinte des objectifs de l'organisation, voire du réseau. Les mouvements de carrière constituent une pratique répandue chez les cadres. Les motifs et les conséquences de cette mobilité ne sont pas toujours bien compris et causent certaines problématiques liées à la performance, à l'instabilité des équipes et au climat de travail. Cependant, il est tout à fait normal et profitable de trouver un certain roulement de la main-d'œuvre cadre : du sang neuf permet le renouvellement des idées et des pratiques. Ainsi, une démystification de la gestion de carrière, de ses objectifs et du rôle de l'organisation dans cette pratique s'impose.

Ce document présente les différentes pratiques de gestion que l'on peut mettre en place pour soutenir les cadres dans leur cheminement de carrière. Bien que la DRH joue un rôle de premier plan pour outiller et guider les cadres, la gestion de carrière est l'affaire de tous. La direction générale et l'ensemble du personnel d'encadrement doivent être sensibilisés dans ce domaine. Tous les outils et programmes conçus pour la gestion de carrière peuvent être utilisés tant par les cadres que par leurs employés.

Pour aborder le soutien au cheminement de carrière, nous présenterons d'abord les grands concepts relatifs à la gestion de carrière. Nous aborderons ensuite les pratiques de soutien au cheminement de carrière telles que le *coaching*, le mentorat et la mobilité latérale. Puis, nous mettrons en lumière les principaux avantages pour les organisations de participer à la démarche, tout en laissant une place à l'autonomie de l'individu pour finalement conclure sur les défis relatifs à la pratique.

Ce document s'adresse à ceux qui soutiennent le cheminement de carrière de l'ensemble du personnel d'encadrement, soit autant les cadres intermédiaires hiérarchiques que les cadres-conseils ou les cadres supérieurs.

CONTEXTE ET DÉFINITIONS

Dans cette section, nous définirons les grands concepts se rapportant au cheminement de carrière du cadre. Nous débuterons par le concept même de gestion de carrière, puis, par l'évolution de ce dernier. Par après, la notion de plafonnement de carrière sera introduite. Nous aborderons ensuite la coresponsabilité tripartite entre l'individu, son supérieur immédiat et l'organisation. Enfin, les enjeux rencontrés aux différents stades de la carrière (début, milieu et fin) seront présentés.

La gestion de carrière

L'objectif ultime de la gestion de carrière est de concilier les besoins actuels et futurs de l'organisation, et même du réseau, avec les forces et les aspirations professionnelles des cadres par l'entremise de différentes stratégies (la formation, le mentorat, la mobilité latérale, la création de projets spéciaux, etc.) (Dolan, Saba, Jackson et Schuler, 2001; TechoCompétences, 2012).

La carrière peut être définie comme « l'ensemble du cheminement professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie active » (Amherdt, 1999, cité dans St-Onge, Guerrero, Haines et Audet, 2009 : 168). Pour plusieurs auteurs, le concept de la gestion des carrières englobe différentes activités sur les plans organisationnel et individuel.

Pour St-Onge, Guerrero, Haines et Audet (2009 : 168), la gestion de carrière au plan organisationnel vise « à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à gérer les mouvements de main-d'œuvre, depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ ». À un niveau individuel, la démarche « permet à l'individu de prendre conscience de ses possibilités d'avancement, de possibles contraintes, des choix qu'il souhaite faire et de leurs conséquences » (2009 : 168).

L'objectif ultime de la gestion de carrière est de concilier les besoins actuels et futurs de l'organisation, et même du réseau, avec les forces et les aspirations professionnelles des cadres .

La section *Pratiques organisationnelles* présentera plus en détail les différentes pratiques de gestion pouvant être mises en place par l'organisation pour concilier aspirations individuelles et besoins organisationnels.

L'évolution du concept de gestion de carrière

Dans l'entreprise privée, le concept de gestion de carrière a beaucoup évolué au cours des vingt dernières années (Baruch, 2003; Cappelli, 2008; Reitman et Schneer, 2008). La perspective traditionnelle de la gestion de la carrière, dans laquelle l'individu évoluait au sein d'une ou deux organisations et y montait graduellement les échelons, a fait place à un modèle beaucoup moins linéaire. Le nouveau cheminement de carrière inclut plusieurs changements d'employeurs et parfois même de professions ainsi que de nombreux mouvements, surtout latéraux. Cette dernière forme de carrière peut être comparée à une carrière en spirale étant donné les nombreux mouvements, parfois verticaux, mais souvent latéraux. Les établissements du réseau de la santé et des services sociaux n'ont pas échappé à la tendance, puisque les mouvements de carrières constituent une pratique de plus en plus fréquente chez le personnel d'encadrement.

Un autre grand changement s'est produit au cours des dernières années : de plus en plus d'organisations du réseau ont une vision tournée vers les aspirations des individus. Les organisations favorisent davantage la promotion interne, le contexte élargissant les possibilités de carrière au sein de l'établissement.

Ainsi, les processus dans les organisations sont maintenant plus décentralisés : on laisse plus d'autonomie aux individus dans la gestion de leur propre carrière. Des babillards d'emplois et l'affichage en réseau permettent aux employés d'avoir accès, de façon transparente, à tous les postes disponibles dans l'organisation, peu importe le service ou la direction, de même que dans l'ensemble du réseau. Le raisonnement derrière cette ouverture tient au fait qu'il vaut mieux garder ses bons employés dans l'organisation plutôt que de les voir partir chez la concurrence. De nos jours, les individus souhaitent de plus en plus s'investir dans leur développement. Les organisations doivent leur en donner la chance.

De plus, les organisations sont de plus en plus ouvertes à soutenir les individus dans leurs mouvements de carrière qui peuvent éventuellement conduire ces derniers vers un poste à l'extérieur de l'organisation. Elles réalisent que le fait de préparer la relève pour le réseau leur permet d'améliorer leur réputation comme employeur.

Le plafonnement de carrière

Avec l'aplanissement des structures, la progression verticale tend à devenir une pratique plus limitée. Conséquemment, les cadres peuvent ressentir un plafonnement de carrière, c'est-à-dire l'impression qu'ils ne peuvent plus progresser au sein de leur organisation ou de leur emploi (St-Onge et autres, 2009).

On peut concevoir le plafonnement selon une perspective temporelle : vers le passé, soit être resté trop longtemps à la même place, ou vers l'avenir, soit avoir le sentiment d'être bloqué dans son avancement professionnel (Roger et Tremblay, 2004). Le plafonnement peut être mesuré de façon objective selon l'ancienneté, le salaire, la catégorie d'emploi et le nombre de promotions, tout comme il peut être subjectif, c'est-à-dire ne plus percevoir d'évolution dans son cheminement (Lemire et Saba, 1997).

Contrer le sentiment de plafonnement permet de maintenir le niveau de satisfaction en emploi et l'engagement envers l'organisation pour diminuer l'intention de la quitter (Roger et Tremblay, 2004). Les organisations doivent ainsi limiter le sentiment de plafonnement en mettant en place certaines stratégies individualisées de soutien à la carrière telles que la mobilité latérale.

Pour bien comprendre le plafonnement de carrière, certains facteurs organisationnels et individuels méritent d'être examinés de plus près (Roger et Tremblay, 2004).

Au plan des facteurs organisationnels, l'envergure de l'organisation influence grandement le sentiment de plafonnement des individus en offrant, ou non, la possibilité de gravir les échelons. La diversité des postes offerts permet également aux individus de relever de nouveaux défis. La grandeur et la complexité des organisations font varier les possibilités, les plus grandes proposant plus d'accessibilité à la mobilité. Enfin, au-delà du nombre de postes disponibles, la nature du travail et le dynamisme de l'organisation peuvent influencer le sentiment de plafonnement. Un contexte de travail valorisant, offrant de l'autonomie, des occasions de développement et des projets stimulants limite le sentiment de plafonnement. La relation avec le supérieur immédiat importe également quand vient le temps d'analyser les facteurs organisationnels.

En ce qui concerne les facteurs individuels, les traits de la personnalité auraient une influence sur la mobilité des individus. Par exemple, la peur de l'échec et une faible propension aux risques limiteraient les individus dans leur évolution de carrière, tandis qu'une tolérance envers l'ambiguïté, l'incertitude ou la complexité augmenterait leurs chances d'avancement.

Le partage des responsabilités en matière de gestion de carrière

Le cheminement de carrière implique à la fois des décisions organisationnelles et individuelles. Ainsi, sa responsabilité repose sur l'individu, sur l'organisation et sur le supérieur immédiat.

L'individu

Depuis l'évolution du concept de gestion de carrière, l'individu occupe un rôle beaucoup plus actif dans le cheminement de sa carrière. Il ne peut plus compter seulement sur l'organisation pour progresser. Il doit se montrer proactif et être plus conscient des différentes démarches à réaliser afin de s'épanouir selon ses aspirations professionnelles. C'est à lui qu'il revient de s'informer sur les possibilités d'avancement et de poser sa candidature pour les postes correspondant à ses champs d'intérêt. De plus, il doit tout mettre en œuvre pour développer ses compétences : aller chercher des diplômes, faire part de ses besoins de développement, participer aux différentes activités de développement offertes, s'investir dans des projets ou des mandats professionnels pour aller chercher des expériences variées, etc.

L'organisation

Bien que l'individu ressorte comme étant la principale partie prenante de son développement, l'organisation, par l'intermédiaire de la DRH, joue encore un rôle central dans l'orchestration de la gestion de carrière (Baruch, 2003). L'organisation a la « mission de guider l'individu dans ses choix » (St-Onge et autres, 2009 : 169) en lui offrant un soutien à la réflexion sur sa carrière et en le préparant à relever de nouveaux défis tout en développant ses compétences de façon continue. La DRH doit exercer un leadership et proposer aux cadres ainsi qu'à l'équipe de direction une vision, une démarche, des outils, des activités et des programmes pour les aider et pour les sensibiliser à la gestion de leur carrière. À cet égard, les stratégies et les rôles pourront varier selon trois catégories possibles : les cadres talentueux à haut potentiel, les cadres en difficulté et les autres. Pour les autres cadres, le soutien à leur gestion de carrière revient d'abord au supérieur immédiat, alors que la DRH joue un rôle très actif pour les deux premières catégories.

La DRH doit exercer un leadership et proposer une vision, une démarche, des outils, des activités et des programmes pour les aider et pour les sensibiliser à la gestion de leur carrière.

Le supérieur immédiat

Il incombe donc au supérieur immédiat de reconnaître le potentiel des membres de son équipe et de les encourager dans leur réflexion sur leur cheminement professionnel (St-Onge et autres, 2009). Il doit être en mesure d'évaluer leurs besoins de formation pour les aider à cheminer. Il doit fournir, dans la mesure du possible, les occasions de développement et doit participer activement aux mouvements de la main-d'œuvre en acceptant de laisser partir certains de ses bons joueurs pour d'autres services de l'établissement ou hors de l'organisation. Cette philosophie de gestion devra être appuyée par l'équipe de direction.

Les stades de la vie professionnelle et ses enjeux

Afin de bien ancrer les pratiques organisationnelles de soutien à la carrière présentées dans la section suivante, nous dressons ici un portrait des différents stades de la vie professionnelle ainsi que des besoins et des enjeux qui en découlent. Ainsi, avant de penser à une structure de soutien au cheminement de carrière, l'organisation pourra évaluer ses enjeux et ses besoins, pour ensuite adapter ses pratiques de gestion en fonction de sa vision. Pour conceptualiser la vie professionnelle, nous la diviserons en trois grandes étapes : le début de carrière, la mi-carrière et la fin de carrière. Ces trois grandes étapes feront l'objet de trois autres documents portant respectivement sur l'accompagnement des nouveaux cadres, le cadre en mi-carrière et le cadre en fin de carrière.

Le début de carrière

À son entrée en poste, le nouveau cadre a besoin d'être accueilli, intégré et socialisé avec le contexte organisationnel ainsi qu'avec ses nouvelles fonctions. De plus, il a besoin d'être accompagné par du parrainage ou du marrainage afin de ne pas subir le choc de la réalité, c'est-à-dire la confrontation de sa perception du métier de gestionnaire avec les faits réels. Le passage de professionnel à cadre constitue un enjeu important, surtout lorsque cela se produit dans un même service.

Une fois mieux familiarisé avec l'organisation et la nature de son poste, le nouveau cadre a besoin de développer ses habiletés de gestion, par exemple, la supervision, l'appréciation de la contribution des employés ou les processus budgétaires. S'il s'agit d'un cadre-conseil, on parle alors d'habiletés liées au rôle-conseil, à la gestion de projet, etc. L'acquisition de certaines habiletés valorisées par le modèle de gestion organisationnel pourrait nécessiter un accompagnement plus étroit sur l'apprentissage de son nouveau rôle, par exemple à l'aide de *coaching*.

De plus, dans les premières années de sa carrière, le cadre aura besoin d'être guidé sur les possibilités de carrière qui s'offrent à lui.

La mi-carrière

Le cadre en mi-carrière maîtrise bien son poste. L'organisation doit cependant s'assurer qu'il reste motivé et qu'il consolide ses compétences. Ayant fait ses preuves, il peut maintenant amorcer, s'il le désire, le développement de compétences plus complexes demandant une certaine expérience en gestion.

De plus, la mi-carrière du cadre s'accompagne souvent de questionnements. Doit-il continuer sur le même chemin; doit-il revoir son choix de début de carrière pour mieux se réorienter; doit-il complètement changer de direction (Limoge et Doyon, 2007)? L'organisation a avantage à guider le cadre dans sa réflexion afin de le soutenir adéquatement et de l'aider à se mobiliser dans la poursuite de sa carrière.

La fin de carrière

La période sur laquelle s'étend la fin de carrière est très personnelle à chaque individu. Pour plusieurs personnes, nous pouvons dire qu'il s'agit approximativement des cinq dernières années sur le marché du travail.

À la fin de leur carrière, les cadres vivent un paradigme professionnel différent. Alors que certains souhaiteront vivre un dernier défi professionnel par l'intermédiaire d'une promotion ou d'un changement de poste ou d'organisation, la majorité recherche généralement moins à développer de nouvelles compétences ou à progresser dans l'organisation. Ils recherchent davantage la satisfaction du travail accompli. Ils ont la volonté de maintenir leur performance pour bien terminer leur vocation professionnelle ou existentielle (Limoge, 2004). De plus, ils désirent donner, transmettre, céder en héritage et léguer leur bagage de connaissances acquis au fil des ans. Cette période se caractérise par un besoin de « générativité », c'est-à-dire le transfert aux générations suivantes.

PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

Les pratiques de gestion pour soutenir le cheminement de carrière peuvent être classifiées en deux grandes catégories : les pratiques centrées sur l'individu et les pratiques à déploiement organisationnel (Guay, Rinfret et Des Marais, 2002; St-Onge et autres, 2009).

Les pratiques centrées sur l'individu font référence à des démarches proposées par l'organisation, le plus souvent par la direction des ressources humaines, qui permettent aux individus de mieux comprendre leurs aspirations professionnelles, de prendre conscience de leurs possibilités de carrière au sein de l'organisation et d'identifier leurs objectifs professionnels.

Les pratiques à déploiement organisationnel se composent d'un ensemble d'activités visant à préparer la relève, à développer les compétences et à soutenir les cadres tout au long de leur carrière. Elles sont orchestrées par la direction des ressources humaines et offertes à tous les cadres. Les supérieurs immédiats et les cadres ont également un rôle crucial à jouer dans l'efficacité de ces pratiques.

Le tableau 1 résume les principales pratiques de soutien en fonction de ces deux catégories, les pratiques centrées sur l'individu et les pratiques à déploiement organisationnel, et selon les trois grands stades de la vie professionnelle définis précédemment : le début de carrière, la mi-carrière et la fin de carrière.

Pour répondre aux objectifs organisationnels, il s'avère très important d'attacher toutes ces pratiques à l'exercice de la planification de la main-d'œuvre (PMO) et aux enjeux stratégiques. Ainsi, en fonction de la PMO, certains établissements pourraient privilégier le déploiement de pratiques pour les nouveaux cadres, d'autres, pour les cadres à mi ou fin de carrière.

De plus, les organisations devront définir leurs enjeux en tenant compte de leur environnement, leur taille leurs besoins et leurs défis.

Tableau 1
**Les pratiques de soutien au cheminement professionnel
selon les trois grands stades de la carrière**

	Pratiques centrées sur l'individu	Pratiques à déploiement organisationnel
<i>Pratiques pour les cadres à tous les stades de leur carrière</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aider le cadre à mieux se connaître : outils, conseils, bilan de carrière, portfolio, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation de la contribution incluant une section formelle sur la gestion de carrière • Programmes généraux de développement des talents et des compétences • Pratiques liées à l'enrichissement du poste et aux mouvements latéraux : rotation de poste, affectations temporaires, mandats spéciaux, intérim et cumuls de postes, etc. • Discussions lors de rencontres formelles entre le supérieur immédiat et le cadre au sujet de ses aspirations de carrière
<i>Pratiques pour les cadres en début de carrière</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informer le cadre sur les possibilités de carrière : affichage, guide, journée-carrière, bulletin interne, etc. • Services-conseils 	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil, orientation et intégration • Parrainage • Formation sur l'organisation • Formation sur les compétences génériques de base • Mentorat • <i>Coaching</i> • Soutien aux études (accommodements, remboursement des frais de scolarité, etc.) • Évaluation du potentiel
<i>Pratiques pour les cadres en mi-carrière</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informer le cadre sur les possibilités de carrière : affichage, guide, journée-carrière, bulletin interne, etc. • Bilan des compétences • Services-conseils 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching</i> • Groupe de discussion • Groupe de codéveloppement professionnel • Communauté de pratiques • Mentorat (à des fins de développement de carrière) • Mentorat (à titre de mentor) • Mandats spéciaux • Soutien aux études (accommodements, remboursement des frais de scolarité, etc.)
<i>Pratiques pour les cadres en fin de carrière</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan des acquis de la carrière • Transfert des connaissances vers les plus jeunes 	<ul style="list-style-type: none"> • Aménagement du temps de travail • Cercles de legs • Contribution au développement de la relève <ul style="list-style-type: none"> - <i>Coaching</i>/accompagnement de la relève (à titre de <i>coach</i>) - Mentorat (à titre de mentor)

Plusieurs de ces pratiques seront abordées plus en profondeur dans d'autres enjeux : celles s'adressant particulièrement au cadre en début de carrière, en mi-carrière et en fin de carrière. Par contre, étant donné que certaines pratiques jouent un rôle majeur au plan de la gestion de carrière, elles seront définies dans ce document-ci. Il s'agit des pratiques centrées sur l'individu ainsi que du mentorat et du *coaching*.

Les pratiques de soutien au cheminement de carrière centrées sur l'individu

Les pratiques centrées sur l'individu visent trois grands objectifs :

1. aider le cadre à mieux se connaître;
2. informer le cadre sur les possibilités de carrière au sein de l'organisation;
3. accompagner le cadre dans l'identification de ses objectifs professionnels.

Aider le cadre à mieux se connaître

Nous avons mentionné à plusieurs reprises que l'individu occupait un grand rôle dans la gestion de sa carrière. La première étape revient donc au cadre qui se doit de connaître ses forces, ses faiblesses et ses centres d'intérêt professionnels avant de pouvoir examiner les diverses possibilités de carrière qui s'offrent à lui (St-Onge et autre, 2009). La DRH peut le soutenir dans son introspection en mettant à sa disposition certaines ressources telles que des articles, des livres ou des références à des sites Internet¹.

Pour aider le cadre à découvrir ses forces et ses faiblesses, l'appréciation de la contribution s'avère un exercice fort utile largement utilisé dans les établissements. Cette pratique vise à évaluer et à valoriser le maintien et l'épanouissement des talents et des compétences des cadres en poste en lien avec les objectifs organisationnels.

Pour aider le cadre à évaluer ses champs d'intérêt, la DRH peut lui proposer de remplir des outils autoadministrés, tel un inventaire des postes qu'il a occupés au cours de sa carrière. L'objectif est de faire ressortir les aspects les plus appréciés et les moins appréciés des postes occupés afin de mieux cibler les postes intéressants en plus, de se questionner sur ses points forts et sur ses faiblesses (CADO, s.d.). Le cadre doit être à l'aise de demander des conseils à son supérieur ou à ses pairs. La rétroaction est essentielle pour approfondir sa connaissance de soi.

Nous vous proposons, en annexe I, un exemple d'auto-évaluation à l'intention des cadres. Celle-ci lui permettra de faire son bilan.

1. Les recruteurs en ligne tels jobboom.com, monster.ca ou workopolis.com proposent des sections-conseils pour aider les individus à faire le point.

La DRH peut également accompagner plus activement les cadres qui auraient de la difficulté à cerner leurs objectifs de carrière en leur offrant un service d'orientation professionnelle.

Toutes les informations recueillies sur les aspirations et les compétences des cadres méritent d'être conservées dans un plan de développement individualisé (PDI). Ce dernier comprend les objectifs de développement, les moyens à prendre pour y parvenir, un échéancier et des indicateurs pour mesurer les résultats.

De plus, ces informations peuvent être transcrites dans un portfolio, c'est-à-dire un curriculum vitae continuellement mis à jour. Les cadres et leur supérieur ont la responsabilité de s'en assurer. L'important en réalisant un tel document est qu'il soit accessible aux personnes concernées. Ainsi, lorsqu'on recherche un individu pour pourvoir un poste ou pour participer à un projet spécial, tous les candidats peuvent être considérés.

Le bilan de carrière

En fonction des ressources de l'organisation et de la complexité du poste, la DRH pourrait aussi offrir une aide plus structurée en proposant de réaliser un bilan de carrière à l'extérieur de l'organisation. Il s'agit d'une démarche visant à passer en revue les différentes activités professionnelles pour faire le point sur ses compétences, ses points forts et ses points faibles, et ce, dans le but de prendre des actions concrètes de développement (Dany et Livian, 2000). Le bilan de carrière se compose de quatre principales étapes (Dany et Livian, 2000; Thévenet, Dejoux, Marbot, Normand et Bender, 2009) :

1. l'analyse du parcours professionnel pour mettre de l'avant les succès, les échecs et les compétences;
2. la définition des motivations professionnelles afin d'évaluer ses possibilités de parcours professionnel;
3. l'identification d'objectifs professionnels (postes, organisations);
4. la prise de mesures concrètes pour atteindre ces objectifs.



GUIDE DE GESTION DE LA CONTRIBUTION

Année de lancement
2010

Établissement

CSSS du Sud de Lanaudière
Missions : CHSLD, CHSGS et CLSC
Effectifs (E.T.C) : 2886²

Résumé

La gestion de la contribution au CSSS du Sud de Lanaudière sert à reconnaître le talent et la contribution de ses cadres tout au long de l'année. Le processus veut favoriser un climat de respect et de confiance entre les cadres des différents paliers de gestion et, ainsi, soutenir une communication libre et ouverte.

Le processus vise essentiellement à :

- mobiliser l'ensemble des cadres à s'engager dans la réussite collective;
- encourager une communication claire, transparente et ouverte tout au long de l'année en ce qui a trait aux objectifs à réaliser et aux comportements à adopter;
- favoriser l'épanouissement du potentiel et le développement des talents de chacun.

Pour en savoir plus

Guide de gestion de la contribution
Rapport de gestion de la contribution

Personne-ressource

Annie Du Mont
Directrice des ressources humaines
Téléphone : 450 654-7525, poste 41344
annie.dumont@cssssl.ca

APPRÉCIATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

Année de lancement
2008

Établissement

CSSS du Coeur-de-l'Île
Missions : CHSLD, CHSGS et CLSC
Effectifs (E.T.C) : 1496³

Résumé

La politique d'appréciation du rendement à l'intention du personnel d'encadrement a pour but d'évaluer la contribution individuelle à l'atteinte des objectifs organisationnels et d'actualiser les compétences professionnelles et personnelles de chacun des cadres du CSSS du Coeur-de-l'Île.

L'établissement appuie et reconnaît toute l'importance et la nécessité d'établir des objectifs organisationnels, des objectifs reliés au poste, au développement professionnel et personnel de chacun de ses cadres afin d'apprécier le rendement.

Pour en savoir plus

Politique et procédure du programme d'appréciation du rendement du personnel d'encadrement
Formulaire d'appréciation du rendement du personnel d'encadrement

Personne-ressource

Rolande Marquès
Directrice des ressources humaines et du développement organisationnel
Téléphone : 514 495-6767, poste 6156
rolande.marques.cdi@ssss.gouv.qc.ca

Informier le cadre sur les possibilités de carrière au sein de l'organisation

Après avoir aidé le cadre à faire le point sur ses compétences et ses aspirations professionnelles, la DRH doit s'assurer qu'il soit informé sur les possibilités de carrière au sein de l'organisation. Pour ce faire, elle peut tout d'abord concevoir des documents ou des présentations électroniques renseignant sur les possibilités de carrières dans les postes d'encadrement. Ces présentations peuvent être déposées sur l'intranet de l'établissement, envoyées par courriel ou diffusées lors de journées de carrières.

L'affichage de postes, sur le babillard, par l'intranet ou par courriel, constitue un autre moyen de renseigner le cadre sur les ouvertures de postes temporaires ou permanents ainsi que sur les projets disponibles. Les rôles et les compétences nécessaires pour chacun des postes devront être diffusés afin de bien cibler les attentes de l'organisation.

En choisissant une telle transparence, l'organisation et les supérieurs immédiats doivent toutefois accepter, pour le bien de l'organisation, le déplacement d'un cadre performant vers un autre poste.

Les organisations n'ayant pas la possibilité d'offrir de postes qui répondent aux aspirations des individus peuvent également renseigner le cadre sur les possibilités de carrière dans l'ensemble du réseau. On devra l'informer au sujet des différents outils disponibles pour connaître les postes affichés dans les autres établissements. L'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal diffuse les offres d'emploi de plusieurs régions de la province sur son site Internet⁴.

En choisissant une telle transparence, l'organisation et les supérieurs immédiats doivent toutefois accepter, pour le bien de l'organisation, le déplacement d'un cadre performant vers un autre poste. Il vaut mieux le voir satisfait dans un nouvel emploi que de risquer de le perdre en le laissant occuper un poste qui ne le motive plus. Dans la pratique, les postes de gestion sont affichés le plus souvent simultanément à l'interne et à l'externe. Cependant, à compétences égales, les nominations internes sont privilégiées.

Pour informer le cadre sur ses possibilités à l'interne, Dubois, Pelletier et Morin (2009) suggèrent d'avoir recours au bulletin interne de l'organisation ou de l'intranet pour publiciser les postes offerts et présenter les rôles qui s'y rattachent. Ils proposent de mettre sur la scène certains postes moins recherchés en demandant à des titulaires de ces postes de témoigner de leur réussite et de leur passion pour leur métier. Ainsi, à chaque nouvelle parution du bulletin, on présenterait un poste ainsi qu'un membre de l'organisation qui l'occupe. Ce sont les postes ciblés à surveiller dans la PMO. Ceux-ci méritent une telle stratégie d'attraction.

4. www.emplois.santemontreal.qc.ca/autres_regions.html

Accompagner le cadre dans l'identification de ses objectifs professionnels

Après avoir informé le cadre sur les différentes possibilités de carrière qui s'offrent à lui, la DRH, en collaboration avec le supérieur immédiat, doit l'aider à cerner ses objectifs professionnels.

Il s'avère important d'outiller les équipes de cadres supérieurs afin qu'elles puissent elles-mêmes assurer un suivi de carrière auprès de leurs cadres.

Dans le soutien au cheminement de carrière, la clé de succès consiste à inculquer une culture où les supérieurs immédiats parlent ouvertement avec leurs cadres de leurs aspirations de carrière.

Dans le soutien au cheminement de carrière, la clé de succès consiste à inculquer une culture où les supérieurs immédiats parlent ouvertement avec leurs cadres de leurs aspirations de carrière. Actuellement, plusieurs cadres évitent le sujet, car ils craignent que les cadres leur annoncent leur intention de quitter l'organisation. Il en va de même du côté des cadres qui ne sentent pas à l'aise de dire à leur supérieur qu'ils aimeraient relever de nouveaux défis, de crainte de représailles.

Pour accompagner le cadre dans la recherche d'un poste qui correspond à ses besoins, à ses valeurs et à ses aspirations professionnelles, la DRH peut lui demander de réaliser une activité visant à déterminer son emploi idéal. L'annexe II présente deux choix d'activité pour vous guider.

Le supérieur immédiat gagnerait à organiser des discussions formelles avec ses cadres pour discuter de leurs aspirations de carrière. L'exercice d'appréciation de la contribution fournit un cadre propice à ces discussions en permettant d'aborder la question de la carrière. Le plan de développement individualisé (PDI) qui en découle devra permettre au cadre de maximiser ses chances d'atteindre ses objectifs professionnels.



APPRÉCIATION DU PROFIL DE COMPÉTENCES PAR UNE APPROCHE D'AUTO-ÉVALUATION ET DE RÉTROACTION DES PAIRS ET DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT ET PLAN INDIVIDUEL DE DÉVELOPPEMENT (PID)

Année de lancement

2010

Établissement

CSSS de Québec-Nord

Missions : CHSLD, CHSGS et CLSC

Effectifs (E.T.C) : 2272⁵

Résumé

La démarche d'appréciation du profil de compétences du personnel d'encadrement du CSSS de Québec-Nord est amorcée par le gestionnaire même et sous la responsabilité de la DRH qui assure la rigueur du processus. La démarche inclut un volet d'auto-évaluation, mais également une rétroaction de la part du supérieur immédiat et d'autres participants. Elle se termine par l'identification d'éléments de développement qui seront concrétisés lors de l'élaboration d'un plan individuel de développement, l'étape subséquente à l'appréciation.

Le plan individuel de développement vise les objectifs suivants :

- permettre au gestionnaire de s'investir dans son épanouissement et dans son développement professionnel et personnel;
- permettre au gestionnaire d'inscrire son développement professionnel et personnel à travers ses activités de gestion;
- permettre au gestionnaire, en étroite collaboration avec son supérieur immédiat, de définir son cheminement professionnel et ses perspectives de carrière;
- permettre à l'établissement d'identifier et de mettre ultérieurement à profit le potentiel du gestionnaire;
- permettre à l'établissement de promouvoir et de renforcer la présence des compétences génériques au sein de l'équipe de gestionnaires.

Pour en savoir plus

Note importante : au mois d'avril 2013, les documents étaient en révision.

Document de support et d'accompagnement à la démarche d'appréciation (en révision)

Cadre de référence du plan individuel de développement (en révision)

Personne-ressource

Nathalie Roussin

Coordonnatrice aux programmes en développement organisationnel

CSSS de Québec-Nord

Téléphone : 418 661.5666, poste 4489

nathalie.roussin@ssss.gouv.qc.ca

5. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25



APPRÉCIATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

Année de lancement

2011

Établissement

CSSS du Nord de Lanaudière

Missions : CRD, CHSLD, CHSGS et CLSC

Effectifs (E.T.C) : 3627⁶

Résumé

L'appréciation du rendement du personnel d'encadrement au CSSS du Nord de Lanaudière est un processus de communication entre les cadres des divers niveaux hiérarchiques de l'organisation. Il permet de clarifier les attentes réciproques, d'établir des objectifs, de donner de la rétroaction et d'évaluer les résultats.

Il prend la forme d'un cycle annuel structuré en trois grandes étapes : planification, suivi et appréciation.

Ce processus repose sur des valeurs de communication efficace et de rétroaction constructive dans le but d'améliorer à la fois la performance individuelle et organisationnelle, et ce, tout en favorisant le développement des individus dans l'organisation.

La rétroaction porte sur les dimensions suivantes :

- les objectifs prioritaires (ceux d'ordre opérationnel et ceux reliés à des mandats spéciaux);
- les compétences attendues;
- le développement du cadre et de l'organisation.

Pour en savoir plus

Formulaire sur l'appréciation du rendement du personnel d'encadrement

Inventaire des 10 compétences de gestion privilégiées et exemples de comportements-clés

Personne-ressource

Olivier Malo

Directeur des ressources humaines

Téléphone : 450 759-8222, poste 4220

olivier.malo@ssss.gouv.qc.ca

6. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25

Dans certaines situations, il se peut que, pour satisfaire les besoins des individus avec ceux de l'organisation, une réorientation de carrière soit nécessaire. En effet, à la suite d'un mouvement d'un poste de professionnel à un poste d'encadrement, il se peut que le nouveau cadre, ou l'organisation, réalise que la gestion ne lui convient pas. Il en va de même pour les cadres qui acceptent des promotions. Dans ces situations, la DRH et le supérieur immédiat doivent être attentifs aux signaux d'insatisfaction, car le cadre ne formulera pas toujours clairement sa demande. L'organisation devra également surveiller la performance du cadre. Si, à la suite d'une discussion avec le cadre, on convient que la meilleure façon qu'il retrouve le plaisir et qu'il redevienne performant au travail nécessite un mouvement latéral ou vers le bas, l'organisation doit tenter de l'accompagner. Cette situation peut également survenir à la fin de la carrière d'un cadre quand ce dernier désire exercer des fonctions lui donnant moins de responsabilités et, surtout, qui sont moins exigeantes.

Enfin, pour réussir à soutenir les cadres dans leur gestion de carrière, une personne-ressource sur le terrain peut être affectée à ce dossier. Cette personne peut avoir le mandat de guider les cadres en les aidant à déterminer leur degré de satisfaction envers leur emploi actuel et en ciblant leurs préférences et leurs aspirations. Elle aurait également à réaliser des interventions-conseils auprès d'eux pour les aider à concrétiser leurs ambitions professionnelles. La personne-ressource devrait aussi travailler en étroite collaboration avec l'équipe de la planification de la main-d'œuvre pour bien connaître les besoins en effectifs actuels et futurs. Cette personne se situerait donc au carrefour des besoins individuels et organisationnels.

Les pratiques de soutien au cheminement de carrière à déploiement organisationnel

Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous nous attarderons principalement sur trois pratiques de soutien au cheminement de carrière à déploiement organisationnel : les programmes de mentorat, le *coaching* de cadre et les pratiques liées à la mobilité latérale.

Les programmes de mentorat

Parmi les pratiques de soutien au cheminement de carrière, les programmes de mentorat occupent une place de choix. Cette pratique s'actualise dans une relation d'apprentissage et de soutien entre deux personnes : un mentor et un apprenti.

Le mentorat peut être formel ou non. Il s'avère informel lorsque le mentor et l'apprenti se choisissent spontanément. Il devient formel lorsque l'organisation structure la démarche dans un programme de mentorat. Cette deuxième forme fera l'objet de ce document.

La définition

On retrouve plusieurs définitions du mentorat. Nous retenons celles-ci (adapté de Guay et Lirette, 2003, et Baron et Morin 2010a) :

Le mentorat, c'est une relation, souvent à l'interne au sein d'une organisation, fondée sur le respect mutuel, entre une personne expérimentée, reconnue et crédible (mentor) et une personne moins expérimentée (apprenti), qui permet à l'apprenti de consolider son identité professionnelle et de bénéficier d'appuis pour développer sa carrière et mieux vivre les transitions en milieu de travail.

Les objectifs des programmes de mentorat

Les programmes de mentorat destinés au personnel d'encadrement peuvent poursuivre différents objectifs :

- l'intégration, l'orientation et la socialisation des nouveaux cadres;
- le développement de la carrière, l'introduction au réseau social;
- l'orientation dans le choix de carrière;
- l'apprentissage de savoir-faire et de savoir-être;
- le transfert des connaissances d'un individu expérimenté à un plus jeune.

Ainsi, il faut retenir que le mentorat ne s'oriente pas sur une tâche à accomplir. Il ne vise pas l'amélioration de la performance à court terme, mais plutôt le développement professionnel et personnel à moyen terme (Guay et Lirette, 2003).

La relation de mentorat

Lorsque la pratique s'adresse au personnel d'encadrement, les apprentis sont généralement de futurs cadres, de nouveaux cadres ou des cadres plus expérimentés à fort potentiel.

Quant aux mentors, il s'agit de cadres expérimentés au deuxième ou troisième tiers de leur carrière. L'organisation aura avantage à bien circonscrire les qualités et les compétences qu'elle recherche chez ses mentors.

Par la suite, l'organisation gagne à apporter une attention particulière au jumelage entre le mentor et l'apprenti; le premier critère devant être les besoins de l'apprenti. La motivation, la disponibilité, la capacité d'écoute et l'empathie du mentor font partie des nombreux critères méritant d'être regardés.

Enfin, puisque le mentorat ne vise pas l'amélioration de la performance et qu'une pleine ouverture est favorisée par une indépendance entre le mentor et l'apprenti, le mentor ne peut être le supérieur immédiat de l'apprenti.

Les étapes clés d'un programme de mentorat

Les organisations qui désirent implanter un programme de mentorat ont avantage à structurer leur démarche. La DRH est la gardienne de ce processus.

Élaboration

- Définir le contexte et les variables de l'environnement.
- Clarifier la raison d'être du programme.
- S'assurer de la cohérence entre la mission, la stratégie organisationnelle et les appuis de la DRH.
- Déterminer les objectifs du programme.
- Déterminer la clientèle cible.
- Décider de l'encadrement et des actions d'appui au programme.

Implantation et gestion

- Informer l'entourage (cadres, employés).
- Procéder à la sélection et au jumelage des participants.
- Assurer la formation des participants et des coordonnateurs du programme.
- Assurer le suivi du programme.

Évaluation

- Procéder au choix des critères et des modalités d'évaluation du programme.
- Évaluer le programme.
- Transmettre les résultats et apporter les améliorations nécessaires.

Source : Guay et Lirette (2003)

Les conditions de succès du mentorat

La réussite d'un programme de mentorat nécessite la mise en place de plusieurs conditions de succès :

- l'adhésion, l'implication et le soutien de l'équipe de direction envers le projet;
- la coordination du programme de mentorat;
- le volontariat;
- le jumelage harmonieux entre le mentor et l'apprenti;
- le soutien accru aux mentors et aux apprentis;
- la formation à l'exercice des rôles de mentor et de l'apprenti;
- le temps suffisant alloué au développement de la relation;
- l'absence de lien hiérarchique entre le mentor et l'apprenti.

Source : Guay et Lirette (2004); Guay, Rinfret et Des Marais (2002)

Le parrainage (*sponsorat*)

Pour Ibarra, Carter et Silva (2010), les cadres désirant monter les échelons hiérarchiques devraient cependant recevoir plus que du mentorat : ils doivent recevoir du parrainage (*sponsorat*). Un parrain (*sponsor*) fait plus que donner de la rétroaction et des conseils, il donne de la visibilité à leur protégé et plaide activement pour la promotion de ce dernier. Le tableau suivant présente les principales différences entre un mentor et un parrain.

Tableau 2 **Les différents rôles entre un mentor et un parrain**

Rôles du mentor	Rôles du parrain (<i>sponsor</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Sert de modèle - Aide le protégé à naviguer dans le contexte organisationnel - S'efforce d'augmenter le sentiment de compétence des protégés et leur estime de soi - Focalise sur le développement personnel et professionnel des protégés - Peut être situé à n'importe quel niveau de la hiérarchie - Fournit du soutien émotionnel, de la rétroaction sur comment s'améliorer et d'autres conseils à son protégé 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assure que son protégé soit considéré lors des occasions prometteuses et des assignations stimulantes - Protège son protégé de la publicité négative - Mousse la candidature de son protégé pour qu'il obtienne une promotion - Doit être un cadre haut placé avec de l'influence - Expose son protégé aux autres cadres supérieurs qui pourraient l'aider dans sa carrière

Source : traduction libre, Ibarra, Carter et Silva (2010 : 85)

Les auteures sont arrivées à la théorie du parrainage après avoir conduit des entretiens en profondeur auprès de 40 personnes ayant un haut potentiel, hommes et femmes, qui participaient à des programmes de mentorat.

Les résultats de ces entretiens dévoilent que les hommes avaient reçu plus de promotions même si les deux sexes avaient réalisé autant de mouvements latéraux. Cette différence s'expliquerait notamment par le fait que les femmes seraient moins parrainées que les hommes.

Par contre, cette inégalité entre les hommes et les femmes n'est pas présente dans le réseau puisque, chez les établissements membres de l'AQESSS, 59 % des postes de cadres supérieurs et 48 % des postes hors cadres sont occupés par des femmes (AQESSS, 2011). Cependant, il reste à savoir si le recours au parrainage, comme le conceptualisent les auteurs, est répandu dans le réseau.

Le *coaching* de gestionnaires

Le *coaching* de gestionnaires, ou *coaching exécutif*, constitue une autre pratique de soutien à déploiement organisationnel. Il s'agit d'une forme d'accompagnement professionnel, d'une durée pouvant varier de quelques mois à plus d'une année, dans laquelle un *coach* accompagne un cadre afin que ce dernier puisse apprendre, se développer ou modifier certains comportements (Baron et Morin, 2010a). Le *coach* est là pour guider le cadre à trouver ses propres solutions en établissant avec lui une conversation basée sur des questions éclairantes.

Petite clarification terminologique

Le *coaching* de gestionnaires, ou *coaching exécutif*, ne doit pas être confondu avec le *coaching* managérial dans lequel le supérieur exerce un rôle de gestionnaire-*coach* avec ses employés (Baron et Morin, 2010a). Dans le *coaching* managérial, le gestionnaire-*coach* occupe une position d'autorité par rapport à la personne coachée. De plus, contrairement au *coaching* de gestionnaires qui s'inscrit dans un processus formel déterminé dans le temps et qui vise des compétences précises, le *coaching* managérial s'actualise dans une relation supérieur-employé non déterminée dans le temps et dans laquelle toutes sortes de compétences et d'attitudes peuvent être ciblées.

Il ne s'agit pas de *coaching* managérial qui constitue, quant à lui, une forme de *coaching* s'actualisant lorsque le supérieur immédiat joue un rôle de facilitateur de l'apprentissage auprès de ses employés (Baron et Morin, 2010a). Il s'agit donc d'une pratique distincte de celle du *coaching* de gestionnaires puisque, dans le *coaching* managérial, le *coach* a un rapport d'autorité avec la personne accompagnée.

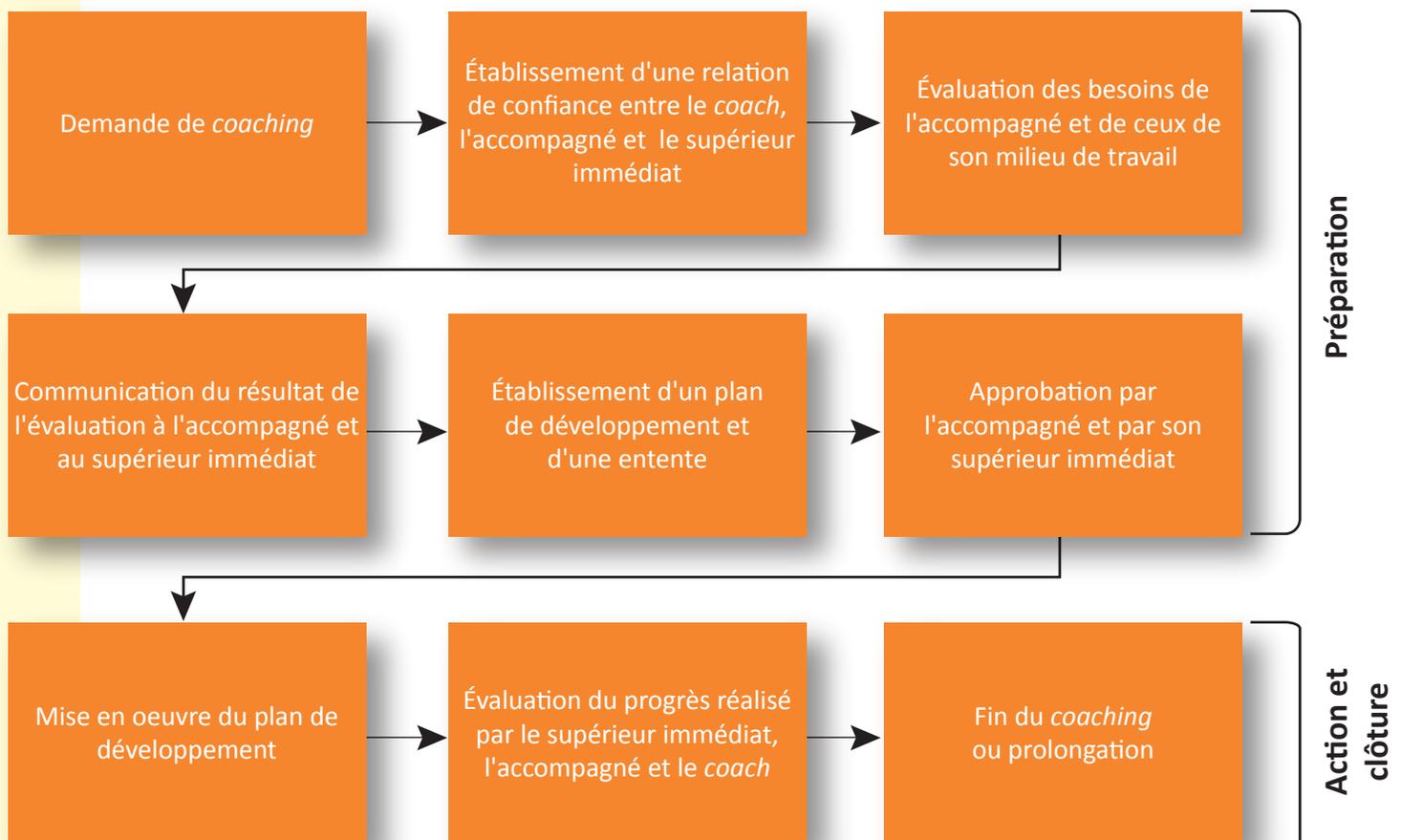
Dans ce document, nous retiendrons la pratique du *coaching* de gestionnaires, car elle permet précisément de soutenir le cadre à différentes étapes de sa carrière. La pratique du *coaching* de gestionnaires recherche avant tout, chez la personne accompagnée, le développement de nouvelles compétences, la modification de certaines faiblesses ou l'amélioration de la conscience de soi. Ce regard sur soi s'avère particulièrement important lorsque le cadre a accumulé une certaine expérience, car au fur et à mesure qu'il progresse dans sa carrière, il reçoit généralement moins de rétroaction sur ses comportements et sur ses attitudes (Baron et Morin, 2010a).

Le *coach* peut provenir de l'extérieur de l'organisation comme il peut s'agir d'une personne travaillant à l'intérieur et qui possède l'expertise pour le faire. Une enquête du *Conference Board* a révélé que les raisons les plus populaires pour choisir un *coach* interne plutôt qu'externe sont les besoins de développement du cadre accompagné et son niveau hiérarchique (Lui Abel et Nair, 2012).

Les étapes clés d'un processus de *coaching* de gestionnaires

Pour que la pratique du *coaching* de gestionnaires puisse réussir, il faut d'abord s'assurer d'obtenir l'adhésion de l'équipe de direction envers le projet. Elle doit croire aux avantages du *coaching* dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Les étapes subséquentes sont présentées à la figure 1. La rencontre entre le *coach*, l'accompagné et le supérieur immédiat au début du processus est également essentielle afin de s'assurer que toutes les parties prenantes aient la même vision de la démarche à venir.

Figure 1 Les étapes du processus de *coaching* de gestionnaires



Adapté de Baron et Morin (2010a)

Les conditions de succès du *coaching*

- L'organisation doit croire dans la valeur du *coaching* pour qu'elle fasse les investissements nécessaires dans l'élaboration et l'implantation du programme de *coaching*, en plus de mettre en place les politiques, les procédures et les structures pouvant soutenir un tel programme.
- Il faut pouvoir mesurer de façon tangible les progrès de la personne accompagnée afin de mieux promouvoir la pratique auprès de la direction générale.
- Le *coach* doit être choisi en fonction de son expertise, des besoins de la personne accompagnée et de l'adéquation (*fit*) entre les deux.
- Il faut bien évaluer les besoins de la personne accompagnée pour adapter le *coaching* en conséquence.
- Il faut que la personne accompagnée soit engagée dans la démarche et qu'elle accepte de se remettre en question.
- Le *coach* doit connaître le contexte organisationnel et comprendre les effets des émotions et de la personnalité sur le développement du leadership.
- La personne accompagnée doit pouvoir compter sur le soutien du supérieur immédiat.

Adapté de : Kombarakaran, Yang, Baker et Fernandes (2008)



PROGRAMME DE COACHING AVEC LES GESTIONNAIRES AUX HÔPITAUX DE L'ENFANT-JÉSUS ET DU SAINT-SACREMENT

Année de lancement

2010

Établissement

Centre hospitalier affilié universitaire de Québec (CHA)
(maintenant fusionné au CHU de Québec)

Missions : CHSGS

Effectifs (E.T.C): 3625⁷

Résumé

Conscients que les habiletés de leadership ne peuvent s'acquérir que par de la formation scolaire, les Hôpitaux de l'Enfant-Jésus et du Saint-Sacrement ont lancé, en 2010, un programme de développement des pratiques de gestion. Ce programme propose à chaque cadre une démarche de développement individuel avec un *coaching* personnalisé assuré par deux *coachs* internes de la Direction des ressources humaines.

La méthode préconisée s'appuie sur quatre principes :

- mettre l'accent sur le leadership;
- il n'y a pas de façon unique d'exercer du leadership;
- le développement est variable d'une personne à l'autre;
- l'apprentissage se fait dans l'action.

En offrant aux gestionnaires la possibilité de recevoir du *coaching*, l'organisation leur procure une chance unique de recevoir une rétroaction franche et authentique leur permettant d'accroître leurs compétences et leur efficacité.

Le processus d'accompagnement s'appuie sur une méthode structurée et est réalisé par deux *coachs* certifiés de la Direction des ressources humaines.

Bien qu'au départ, la demande des cadres pour recevoir du *coaching* était plutôt faible, ce programme connaît maintenant un grand succès : plus de 85 cadres intermédiaires ont pu bénéficier d'un accompagnement personnalisé.

Pour en savoir plus

Vidéo

Programme de coaching des gestionnaires : présentation au Colloque RH 2012

Personne-ressource

Martin Bergeron

Adjoint au DRH - Gestion du changement et soutien à la transformation

Téléphone : 418 682-7511, poste 4885

martin.bergeron.cha@ssss.gouv.qc.ca

7. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25, avant la fusion du nouveau CHU de Québec.

Contribution du *coaching* à la performance organisationnelle

Le *coaching* de gestionnaires vise, le plus souvent, le développement de nouvelles compétences. Toutefois, la mesure du transfert des compétences chez la personne accompagnée s'avère difficile à réaliser. Mesurer l'auto-efficacité apparaît alors comme étant un moyen pertinent pour surmonter cette limite étant donné que plusieurs études ont démontré le lien entre le développement des compétences et l'auto-efficacité (Baron, Morin et Morin, 2011). La recherche a également établi une relation entre la performance et l'auto-efficacité (Baron et Morin, 2010b; Baron, Morin et Morin, 2011). Mieux encore, les études mettent en évidence que l'auto-efficacité permettrait une augmentation de 28 % de la performance individuelle (Morin, 2012).

Mais qu'est-ce que l'auto-efficacité et comment favoriser cet état chez les gestionnaires accompagnés? L'auto-efficacité est le sentiment de pouvoir réaliser avec succès une tâche donnée dans un contexte spécifique (Bandura, 1997, cité dans Morin, 2012). Il s'agit d'un sentiment et non d'un trait de la personnalité et peut donc augmenter ou diminuer (Morin, 2012). Les études ont démontré que le *coaching* améliore la performance en agissant sur quatre déterminants de l'auto-efficacité (Morin, 2012). Ces déterminants sont :

- l'expérience réelle (spirale positive du succès : avoir vécu de petits succès antérieurement pour se sentir plus efficace dans les tâches à accomplir);
- l'observation (avoir recours à des exemples positifs et négatifs);
- la persuasion verbale (encourager l'accompagné à s'encourager positivement lui-même);
- l'état physiologique et émotionnel (être moins agité physiologiquement et émotionnellement permet de se sentir plus efficace).

Pour être améliorées, les méthodes de *coaching* gagnent donc à utiliser les connaissances sur l'auto-efficacité en favorisant un contexte dans lequel l'accompagné se sentira auto-efficace.

Pour faire un parallèle avec le monde du sport, prenons l'exemple d'un *coach* qui devrait favoriser le sentiment d'auto-efficacité d'un plongeur qui doit apprendre à faire un nouveau saut.

Il commencerait par lui faire vivre de petites victoires en lui faisant exécuter parfaitement des plongeurs plus simples (expérience réelle). Il lui ferait regarder des vidéos de champions maîtrisant parfaitement le plongeon. Il pourrait également lui en faire visionner d'autres où des plongeurs feraient des erreurs (observation). Il l'encouragerait à s'automotiver en lui faisant répéter : « Je peux y arriver, je l'ai déjà fait et je réussirai à nouveau! » (persuasion verbale). Finalement, il s'assurerait qu'il soit dans des dispositions physiologiques et émotionnelles optimales, sans quoi, l'athlète risquerait de se sentir moins confiant envers le nouveau plongeon à effectuer.

La mobilité latérale

Les organisations ont intérêt à structurer les pratiques liées à la mobilité latérale pour deux raisons principales :

- pour limiter les risques de sentiment de plafonnement pouvant être causés par les structures hiérarchiques offrant peu de possibilités de mobilité verticale;
- parce que l'obtention de promotion nécessite généralement de réaliser un cheminement de carrière dans différents postes au même niveau hiérarchique afin d'acquérir une expertise variée et une vision globale organisationnelle.

Les affectations spéciales comportant des occasions d'apprendre, par exemple, participer à un comité spécial ou prendre en charge une équipe de projet, constituent de bonnes occasions de relever de nouveaux défis pour obtenir une promotion (Dolan et autres, 2001; St-Onge et autres, 2009). L'organisation doit cependant se positionner comme étant favorable à ces affectations en prenant les moyens nécessaires, si possible, pour libérer les ressources pour qu'elles puissent participer aux projets.

Les organisations voulant offrir une alternative à la progression verticale peuvent aussi opter pour les mouvements latéraux. Cette pratique consiste à rendre accessible un poste de même niveau que celui que le cadre occupe actuellement, mais dans un autre service, voire une autre mission (Dubois, Pelletier et Morin, 2009), par exemple, passer d'un programme à un autre ou d'un CHSLD à un centre hospitalier. Elle permet d'élargir l'éventail de compétences de l'individu et d'accroître son employabilité en le préparant à un poste d'encadrement plus complexe.

Les affectations temporaires, comme le prêt entre services ou les intérim, constituent également un mouvement latéral occasionnel permettant aux cadres de relever de nouveaux défis.

La réussite de la mise en œuvre de telles pratiques nécessite, premièrement, que l'équipe de direction soit ouverte à la mobilité et qu'elle la permette réellement et, deuxièmement, que les DRH fassent preuve de créativité, surtout dans les petits établissements, pour réussir à trouver des possibilités de mouvements latéraux à leurs cadres en leur proposant de réaliser des mandats spéciaux.

AVANTAGES ORGANISATIONNELS

Pourquoi les organisations gagnent-elles à mettre en place des pratiques de gestion pour soutenir les cadres dans leur cheminement de carrière? Bien que l'individu reste le premier responsable de sa gestion de carrière, l'organisation a avantage à le soutenir afin de s'assurer de mettre en valeur les talents de son personnel d'encadrement et de lui permettre de répondre à ses aspirations professionnelles. Voici les principales raisons pour lesquelles le soutien à la carrière est si important.

Attraction et fidélisation des cadres

Les établissements reconnus pour leurs bonnes pratiques de gestion de carrière possèdent un grand pouvoir d'attraction. Dans une étude mondiale de Towers Watson (2010), les possibilités de progression de carrière sont ressorties comme la 4^e raison en importance qui expliquerait pourquoi une personne entrerait au service d'un employeur⁸.

En mettant en place un bon système de gestion de carrière destiné au personnel d'encadrement, l'organisation améliore aussi la satisfaction au travail de ses cadres. Étant de plus en plus scolarisés, les cadres s'attendent à ce que leur travail soit valorisant et qu'il offre la possibilité de se développer. Pour Dolan et autres (2001), la gestion de la carrière permet à l'individu de développer ses compétences, de satisfaire ses besoins d'estime et de reconnaissance et de se réaliser pleinement en mettant à profit l'ensemble de ses compétences et de son expérience. De plus, les pratiques de soutien à la carrière peuvent également contrer les effets négatifs du plafonnement, et ce, en offrant aux cadres la possibilité d'avancer et de relever de nouveaux défis, même s'il ne s'agit pas nécessairement d'un mouvement vertical (Lemire et Saba, 1997). Les individus qui ont le sentiment de plafonner sont plus à risque de diminuer leur engagement et de partir de l'organisation. Il s'agit donc de bonnes pratiques pour fidéliser son personnel, la satisfaction au travail étant intimement liée à l'intention de demeurer dans l'organisation (Saari et Judge, 2004).

Les établissements reconnus pour leurs bonnes pratiques de gestion de carrière possèdent un grand pouvoir d'attraction.

Par ailleurs, les supérieurs immédiats qui se seront attardés aux aspirations de carrière de leurs cadres pourront intervenir à temps pour aider ceux qui ne seraient plus satisfaits dans leur emploi. Ils pourront alors les guider vers d'autres services, voire d'autres organisations du réseau

8. Les trois premières raisons par ordre d'importance sont : le salaire de base concurrentiel, le travail stimulant et le lieu de travail bien situé.

lorsque les établissements ne permettent pas de répondre à leurs besoins. Après tout, il s'avère préférable de laisser partir les bons cadres vers d'autres services ou d'autres établissements plutôt que de les voir sortir du réseau ou perdre leur motivation au travail. Les cadres qui changent d'organisation pourront devenir des ambassadeurs de l'établissement qui leur a permis de développer leur talent, et ce, en contribuant à sa bonne réputation.

Préparation de la relève à pourvoir les postes clés de l'organisation

Les stratégies de soutien à la carrière permettent de répondre aux objectifs de l'organisation en préparant la relève à occuper les postes clés. L'affectation à des projets spéciaux, le *coaching* ou le mentorat sont autant de méthodes pour développer les savoir-faire et les savoir-être de la relève.

Amélioration de la performance

De façon plus globale, le soutien à la gestion de carrière favorise également le développement des compétences et du potentiel de tous les cadres. Les cadres qui agissent avec compétence favorisent l'atteinte des objectifs de leur équipe et participent à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Renforcement de la culture organisationnelle

Enfin, favoriser la mobilité interne permet également de renforcer la culture organisationnelle. La mobilité interne encourage le transfert des connaissances au sein de l'organisation et la collaboration. La culture organisationnelle s'en trouvera ainsi renforcée.

De surcroît, en favorisant la mobilité interne et en encourageant le recrutement à même le bassin de candidats internes, les établissements renforcent la culture organisationnelle en déployant partout, à l'intérieur de l'organisation, des individus partageant des valeurs et une vision semblables.

DÉFIS DU SOUTIEN À LA GESTION DE CARRIÈRE

Avant d'instaurer des pratiques organisationnelles de soutien à la gestion de carrière, il est intéressant de réfléchir aux défis pouvant être rencontrés lors de mise en place de ces pratiques et à ceux en découlant.

Changer les mentalités sur la carrière

Les mentalités concernant la carrière doivent évoluer. Si une organisation préconise le développement de ses cadres, elle doit s'attendre, en contrepartie, à les voir changer de poste à l'intérieur de l'organisation ou à les voir partir pour d'autres organisations. Les structures hiérarchiques étant assez planes, le cadre voulant relever de nouveaux défis ou bénéficier de promotions n'a souvent pas d'autre choix que de changer d'organisation.

Il faut donc accepter que l'on n'embauche dorénavant plus des employés pour la vie, surtout lorsqu'on recrute des candidats à haut potentiel. Il s'avère tout à fait normal qu'un cadre ne reste dans l'organisation que pendant quelques années. Il ne s'agit pas nécessairement d'un manque de loyauté ou d'un problème de climat de travail. La mobilité vers d'autres établissements ne doit pas automatiquement être perçue comme un problème d'instabilité de la main-d'œuvre. Il faut plutôt voir cette situation comme étant un échange gagnant-gagnant : l'organisation offre au cadre la possibilité d'acquérir de l'expérience dans certaines fonctions de gestion et celui-ci l'aide à la faire évoluer en accomplissant certains mandats dans certaines fonctions.

Cette modification de la culture sous-tend que l'équipe de direction, la DRH et les cadres aient à faire preuve d'ouverture lors de la dotation du personnel. Il est utopique de rechercher des candidats voulant rester dans l'organisation jusqu'à la fin de leur carrière. Il faut simplement établir ouvertement les attentes de part et d'autre.

Gérer les impacts des départs

L'ouverture à la mobilité entraîne le besoin de gérer les impacts des départs. Chaque fois qu'un cadre change de poste, on laisse des mandats en plan et on oblige les équipes à s'adapter à un nouveau supérieur immédiat. L'équipe peut avoir l'impression de devoir recommencer le travail qui avait été fait en plus de devoir s'adapter à un nouveau style de gestion. Sa mobilisation risque de s'en trouver affectée. Le nouveau cadre devra se montrer vigilant à l'égard de la nouvelle équipe pour faciliter la transition. De plus, l'organisation devra veiller à ce que la culture ne soit pas trop fragilisée par l'arrivée fréquente de cadres provenant de l'extérieur de l'organisation.

Transférer les connaissances

La multiplication des mouvements des cadres engendre le défi de la capitalisation et du transfert des connaissances. Étant donné que certains mouvements peuvent se faire très rapidement, les organisations doivent se montrer proactives en s'assurant que les connaissances critiques soient conservées dans l'organisation et qu'elles ne disparaissent pas à la suite du départ du cadre qui les détenait.



LES CLÉS DE LA RÉUSSITE



LE SOUTIEN AU CHEMINEMENT DE CARRIÈRE DES CADRES

- Assurez-vous que la direction générale croit au soutien de la gestion de carrière pour les cadres et qu'elle entreprend des actions concrètes en ce sens.
- Faites la promotion de l'idéologie voulant que le soutien au cheminement de carrière est l'affaire de tous : instaurez une culture où chaque cadre est responsable de sa propre carrière, tout en les soutenant dans l'atteinte de leurs objectifs professionnels. À cet égard, le rôle du supérieur immédiat sera décisif.
- Mettez en valeur les talents des individus en leur offrant des affectations à la hauteur de leur potentiel.
- Encadrez les mécanismes de soutien à la réflexion et à la gestion de carrière par une personne identifiée à la DRH.
- Mettez en place une démarche structurée pour stimuler et soutenir le cheminement de carrière des cadres.
- Adaptez le processus de dotation pour faciliter les mouvements latéraux et les mandats temporaires.



OUTIL DE RÉFLEXION

Contexte et définitions

- A. Quelle est la position de l'équipe de direction quant au concept de soutien au cheminement de carrière?
- B. Selon vous, quel rôle occupe la DRH dans la gestion de carrière des cadres de votre organisation?
- C. Comment pourriez-vous mieux sensibiliser les cadres de votre organisation à l'importance de la gestion de leur carrière et à celle de leurs employés?

Pratiques organisationnelles

- D. Dans votre organisation, quelles sont les pratiques organisationnelles qui permettent de répondre aux aspirations de carrière du personnel d'encadrement?
- E. Quelles interventions de la DRH et des supérieurs immédiats permettent de faire un bilan personnel réaliste des compétences du cadre, en plus de le renseigner sur ses possibilités de carrière?
- F. Quels seraient les avantages, pour votre organisation, de mettre en place un programme de mentorat pour les cadres et de parrainage (*sponsorat*) pour les individus à haut potentiel?
- G. Dans votre organisation, à qui serait-il avantageux d'offrir une démarche de *coaching* structurée? Vos besoins seraient-ils mieux satisfaits par un *coach* interne ou externe?
- H. Permettez-vous aux cadres d'effectuer des mouvements latéraux? Quels seraient les impacts de déplacer un cadre performant dans un autre secteur pour lui permettre de se développer?
- I. Favorise-t-on la prise en charge de projet par des cadres de l'organisation plutôt que d'avoir recours à des consultants?

Avantages organisationnels

- J. Quels sont les avantages et les enjeux, pour votre organisation, de la mise en place des pratiques de soutien au cheminement de carrière?

Défis du soutien au cheminement de carrière

- K. Comment pouvez-vous promouvoir, dans votre organisation, la mobilité intra-organisationnelle?

CONCLUSION

La tendance des dernières années aura été de laisser un grand rôle aux individus dans la gestion de leur carrière. Néanmoins, l'orientation du futur donnera une plus grande part de responsabilité aux organisations en leur demandant de concilier les besoins des individus avec les leurs.

Mettre en place des processus structurés pour aider les cadres dans leur cheminement de carrière comporte de nombreux avantages organisationnels : attraction et fidélisation du personnel d'encadrement, préparation de la relève, amélioration de la performance et renforcement de la culture organisationnelle.

La DRH devra exercer un leadership dans ce dossier en obtenant l'engagement de l'équipe de direction dans les pratiques de gestion de carrière, et ce, en lui faisant connaître les impacts positifs. Sans l'adhésion de l'équipe de direction et l'orchestration de la DRH, toutes les pratiques proposées dans ce document pourront difficilement être implantées.

Enfin, la gestion de carrière n'est pas un processus qui s'administre de loin. On doit être sur le terrain pour être à l'écoute des aspirations des cadres. Les supérieurs immédiats devront être sensibilisés à la gestion de carrière des cadres et s'y impliquer activement.

ANNEXES

Annexe I – Auto-évaluation à l'intention des cadres⁹

Mon bilan de carrière

1. Pourquoi ai-je choisi ce poste?
Qu'est-ce qui m'a attiré ou motivé? Quel est mon but?

2. Suis-je toujours dans le bon poste?
Suis-je satisfait par mon emploi? Mon poste me motive-t-il encore?

3. Qu'est-ce que mes expériences m'ont permis de développer?
 - a. sur le plan personnel?
Maîtrise de soi, intégrité, gestion de l'ambiguïté et des paradoxes, etc.

- b. sur le plan interpersonnel?
Communication interpersonnelle, empathie, écoute, etc.

9. Adapté du guide pratique auto-évaluation des Services à la vie étudiante de l'UQAM.

4. Quelles sont mes cinq plus grandes forces ou compétences?

5. Quels éléments dois-je travailler?

6. Quelles sont mes valeurs et celles de l'organisation? Y a-t-il une cohérence entre elles?

7. Y a-t-il un fil conducteur dans mon cheminement de carrière?

8. Dans quel contexte de travail ai-je envie de travailler? Quels sont mes critères professionnels?

9. Qu'est-ce qui me motive dans un emploi?

10. Quelle est ma plus grande passion?

11. Quelles sont mes trois plus belles réalisations?

Vos réalisations peuvent être puisées dans vos emplois précédents, dans vos activités de bénévolat ou dans vos loisirs. Elles peuvent être décrites par l'acronyme PAR : **P**roblème – **A**ction – **R**ésultat.

Réalisation (PAR) :

Habilités requises/développées :

Qualités personnelles requises/développées :

Réalisation (PAR) :

Habilités requises/développées :

Qualités personnelles requises/développées :

Réalisation (PAR) :

Habilités requises/développées :

Qualités personnelles requises/développées :

12. Est-ce que mes forces, mes qualités et mes habiletés sont présentement utilisées de façon optimale dans mon travail?

13. Voici cinq postes auxquels j'aimerais accéder.

1)

2)

3)

4)

5)

Annexe II – Mon idéal d'emploi

Deux exercices peuvent être utilisés par les cadres pour les aider à tracer le portrait de leur emploi idéal. Un exercice en face à face « la lampe d'Aladin » ou une démarche personnelle « mon idéal d'emploi ».

La lampe d'Aladin : mes trois souhaits pour mon emploi idéal

Outil utilisé par un professionnel RH pour aider le cadre à décrire ses aspirations professionnelles

Si vous trouviez une lampe d'Aladin et qu'elle vous permettait de vous retrouver instantanément dans l'emploi de vos rêves, quel serait cet emploi? Cet emploi est celui dans lequel vous vous verriez :

- épanoui et souriant;
- soutenu par une équipe;
- ayant du plaisir;
- avoir des défis à votre hauteur.

Où vous voyez-vous? La lampe vous permet de réaliser trois souhaits.

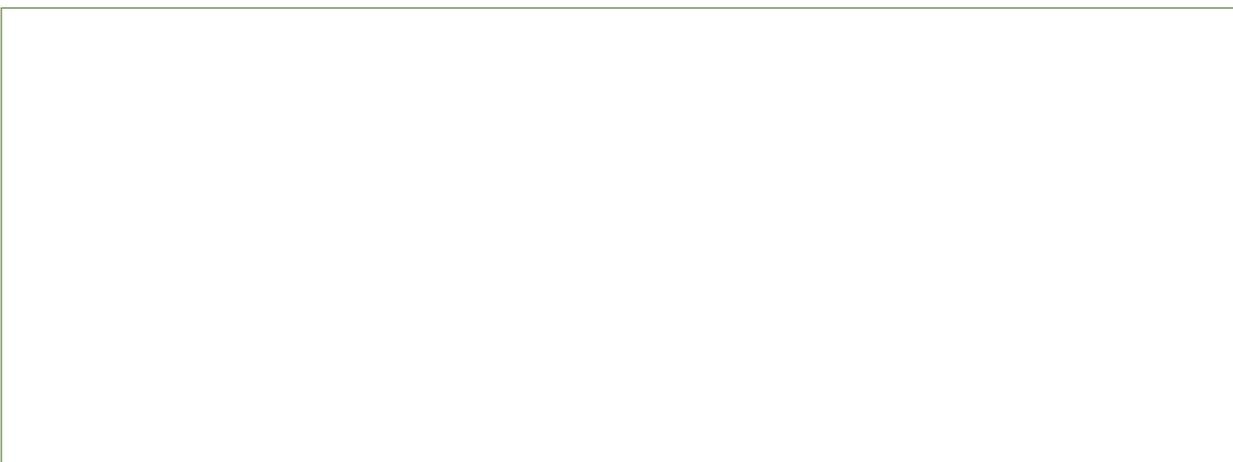
Décrivez ces emplois en précisant où vous seriez, quand, comment, avec qui ce serait et pourquoi.

Emploi 1 :

Emploi 2 :



Emploi 3 :



Mon emploi idéal :**Outil de réflexion personnel à l'intention du cadre**

Lisez ce texte et visualisez les réponses sans les écrire.

Par une belle journée ensoleillée, vous vous dirigez vers votre travail. Il s'agit de l'emploi auquel vous avez toujours aspiré. Il permet de vous réaliser pleinement sur le plan professionnel.

Une fois au travail...

Dans quel genre d'environnement vous trouvez-vous?

- Êtes-vous en ville, en banlieue, en campagne?
- Êtes-vous dans un bureau ou dans l'action?

Dans cet environnement, vous effectuez un travail...

- Quelles sont vos tâches?
- Sont-elles très diversifiées?
- Travaillez-vous avec des gens, des outils, des données, des idées?
- Quelles sont vos responsabilités?
- Avec quel genre de personnes travaillez-vous?

Comment faites-vous ce travail?

- Seul ou avec d'autres?
- Supervisez-vous le travail d'autres personnes?
- Êtes-vous souvent amené à vous déplacer dans la même ville ou dans différentes villes?
- Combien d'heures par jour travaillez-vous?
- Votre horaire de travail est-il fixe ou flexible?
- Avez-vous un patron? Le rencontrez-vous souvent? Comment ces rencontres se déroulent-elles?

Dans cette vision de votre travail idéal...

- Quelles sont les valeurs à partir desquelles vous agissez?
- Quels sont les talents que vous pouvez exprimer?
- Quel type de reconnaissance recevez-vous?
- Quels défis pouvez-vous relever?

Prenez 15 minutes pour écrire ce que vous avez visualisé.

Adapté de « Visualisation : Mon idéal d'emploi » (Michaud, Dionne et Beaulieu, 2006 : 182)

BIBLIOGRAPHIE

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) (2011). I-Stratégie : domaine ressources humaines, banque R-25. Montréal, AQESSS.

Baron, Louis et Lucie Morin (2010a). « Le coaching des gestionnaires : mieux le définir pour mieux intervenir », *Gestion*, vol. 35, n° 1 (printemps), p. 47-55.

Baron, Louis et Lucie Morin (2010b). « The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 31, n° 1, p. 18-38.

Baron, Louis, Lucie Morin et Denis Morin (2011). « Executive coaching: The effect of working alliance discrepancy on the development of coachees' self-efficacy », *Journal of Management Development*, vol. 30, n° 9, p. 847-864.

Baruch, Yehuda (2003). « Career systems in transition: A normative model for organizational career practices », *Personnel Review*, vol. 32, n° 2, p. 231-251.

Cappelli, Peter (2008). « Chapter 7: Managing an Internal Market Talent Jobs », dans *Talent on Demand : Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Boston, Harvard Business Press, p. 205-228.

Centre d'apprentissage et de développement organisationnel (CADO) (s.d.). *Guide de planification de carrière*, Université d'Ottawa, Récupéré le 26 mars 2013 de <http://www.rh.uottawa.ca/guidecarriere/>

Dany, Françoise et Yves-Frédéric Livian (2000). *La nouvelle gestion des cadres*, 2^e éd., Paris, Vuibert, coll. Entreprendre, 179 p.

Dolan, Shimon, Tania Saba, Susan Jackson et Randall Schuler (2001). « Chapitre 10 : La gestion des carrières », dans *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3^e éd., Montréal, ERPI, p. 349-380.

Dubois, Didier, Emilie Pelletier et Denis Morin (2009). *Comment attirer et fidéliser des employés*, Montréal, les Éditions Transcontinental, coll. Entreprendre, 272 p.

Guay, Marie-Michèle et Annie Lirette (2003). *Guide pour le mentorat pour la fonction publique québécoise : Centre d'expertise en gestion des ressources humaines*, rapport de recherche, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 104 p. Récupéré de http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/mentor_rapp_rech-guide_03.pdf

Guay, Marie-Michèle et Annie Lirette (2004). *Évaluation du Programme gouvernemental de mentorat dans la fonction publique québécoise : Centre d'expertise en gestion des ressources humaines*, rapport de recherche, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 76 p. Récupéré de http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/mentor__rapp-eval_04.pdf

Guay, Marie-Michèle, Natalie Rinfret et Anik Des Marais (2002). *Mentorat et développement de carrière : réalités, enjeux et conditions de succès dans la fonction publique québécoise : Centre d'expertise en gestion des ressources humaines*, rapport de recherche, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 70 p. Récupéré de http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/mentor_rapp_rech_02.pdf

Ibarra, Herminia, Nancy M. Carter et Christine Silva (2010). « Why Men Still Get More Promotions than Women », *Harvard Business Review*, vol. 88, n° 9, p. 80-85.

Kombarakaran, Francis A., Julia A. Yang, Mila N. Baker et Pauline B. Fernandes (2008). « Executive coaching: it works », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 60, n° 1, p. 78-90.

Lemire, Louise et Tania Saba (1997). « Plafonnement de carrière subjectif : impacts organisationnels dans le secteur québécois », dans Tremblay, Michel (dir.) *GRH face à la crise : GRH en crise, VIIIe Congrès de l'AGRH*, Montréal, HEC, p. 371-382.

Limoges, Jacques (2004). *Pour un troisième tiers de carrière porteur de vie : Vade-Mecum*, Sherbrooke, GGC, coll. Pratiques Professionnelles, 114 p.

Limoges, Jacques et Diane Doyon (2007). « Pour bien accompagner le maintien professionnel selon les tiers de carrière, mieux vaut ratisser large afin de ne pas manquer la cible », document inédit, 23 p.

Lui Abel, Amy et Sherlin Nair (2012). *Executive Coaching 2012 Edition*, rapport de recherche R-1508-12-RR, New-York, Conference Board Inc., 34 p.

Michaud, Guylaine, Patricia Dionne et Ginette Beaulieu (2006). *Le bilan de compétences : regards croisés entre la théorie et la pratique*, Sainte-Foy (Québec), Septembre éditeur, 220 p.

Morin, Lucie (2012). « Comment le coaching contribue à la performance en développant l'auto-efficacité » communication présentée au *Forum sur le coaching 2012 - L'intégration du coaching dans la culture organisationnelle : levier du développement des talents*, Montréal, 9 mai, International Coach Federation (ICF).

Reitman, Frieda et Joy A. Schneer (2008). « Enabling the new career fallacies », *Harvard Business Review*, vol. 88, n° 7, p. 154-157.

Roger Alain et Michel Tremblay (2004). « Le plafonnement de carrière », dans Guerrero, Sylvie, Jean-Luc Cerdin et Alain Roger (dirs.), *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert, coll. AGRH, p. 285-297.

Saari, Lise M. et Timothy A. Judge (2004). « Employee attitudes and job satisfaction », *Human Resource Management*, vol. 43, n° 4, p.395-407.

St-Onge, Sylvie, Sylvie Guerrero, Victor Haines et Michel Audet (2009). « Chapitre 7 : Gérer les carrières et la relève », dans *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 3^e éd, Montréal, Gaëtan Morin Éditeurs, p. 166-187.

TechoCompétences (2012). *Gestion de carrière*, TechnoCompétences. Récupéré le 26 mars 2013 de <http://www.technocompetences.qc.ca/gestionrh/politiques/pratiques/carriere>

Thévenet, Maurice, Cécile Dejoux, Éléonore Marbot, Étienne Normand, Anne-Françoise Bender (2009). *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*, 2^e éd, Paris, Pearson Education, 468 p.

Towers Watson (2010). *Créer un modèle durable de gestion des talents et de la rémunération globale*, Résultats du sondage sur la gestion des talents et de la rémunération globale de 2010, Towers Watson, 24 p. Récupéré de http://www.towerswatson.com/assets/pdf/3323/TMR-Global-Report_French.pdf

Université du Québec à Montréal (UQAM) (2010). *Guide pratique Auto-évaluation*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Services-conseils, Services à la vie étudiante, 18 p. Récupéré le 26 mars 2013 de http://www.vie-etudiante.uqam.ca/emplois/Documents/guide_auto_evaluation.pdf

SUGGESTIONS DE LECTURE – SI VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS SUR LE SUJET

Change Your Questions, Change Your Life: Ten Powerful Tools for Life and Work

Change Your Question, Change Your Life est un court ouvrage sur le *coaching* des gestionnaires. Puisque dans l'esprit du *coaching* savoir poser les bonnes questions s'avère un art, le livre met de l'avant les bénéfices amenés par la capacité à poser les bonnes questions pour atteindre les résultats souhaités, et ce, autant en organisation que dans la vie personnelle. On y propose une nouvelle façon de formuler et de poser toutes les questions que nous avons en tête pour améliorer les relations que nous entretenons avec les gens qui nous entourent et les bâtir de manière constructive. Cet ouvrage nous amène à nous concentrer sur l'apprentissage et sur le cheminement plutôt que de demeurer dans le jugement.

Il s'agit d'un livre rempli d'histoires et d'anecdotes qui nous permet de réaliser la puissance du questionnement, sans juger.

Adams, Marilee (2009). *Change Your Questions, Change Your Life: Ten Powerful Tools for Life and Work*, 2^e éd., San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, coll. A BK Life Book, 195 p.

Le coaching des gestionnaires : mieux le définir pour mieux intervenir

Coaching de gestionnaires, coaching managérial, mentorat : la distinction entre ces termes n'est pas claire pour vous? L'article de Baron et Morin les définit afin de mieux déterminer dans quel contexte on doit faire appel au *coaching* de gestionnaires. L'article se penche donc principalement sur la recherche des dernières années concernant le *coaching* de gestionnaires. On y discute des principales étapes de la démarche, des avantages et des inconvénients d'avoir recours à un *coach* interne et externe, des caractéristiques d'un bon *coach* ainsi que des meilleurs moyens pour optimiser les interventions. Pour ceux qui veulent rapidement se familiariser avec le concept.

Baron, Louis et Lucie Morin (2010). « Le coaching des gestionnaires : mieux le définir pour mieux intervenir », *Gestion*, vol. 35, n° 1 (printemps), p. 47-55.

Tracez votre destinée professionnelle

Ce livre se divise en deux parties : cerner ses attentes et ses objectifs professionnels et se préparer à la recherche d'emploi. La première partie s'avère très intéressante pour les professionnels RH voulant accompagner les gestionnaires dans la découverte de leurs compétences, leur niveau de satisfaction professionnelle et leurs attentes. L'ouvrage propose de nombreux outils de référence et des exercices d'auto-évaluation. Il s'agit donc d'un livre fort utile, pouvant être proposé aux gestionnaires se questionnant sur leur carrière.

Grégoire, Mylène et Mélanie Grégoire (2007). *Tracez votre destinée professionnelle*, Brossard (Québec), Un monde différent, 256 p.

La gestion de soi : Comment être et devenir

Le livre de Maletto propose une démarche de gestion de soi permettant au lecteur de se développer dans cinq secteurs de sa vie : intime, professionnel, matériel et financier, santé, loisir ainsi que social. En ce qui concerne la sphère professionnelle, l'auteur considère le travail comme un endroit permettant de se dynamiser et de se réaliser. Ainsi, ce livre devrait intéresser les personnes se questionnant sur la gestion de leur carrière en leur permettant d'élaborer un plan de carrière et en proposant une démarche pour y parvenir. L'ouvrage met à la disposition du lecteur des cadres de référence, une méthodologie et des outils pour le guider tout au long de la démarche de gestion de soi. La force du livre est de combiner habilement des compétences issues du management et de l'épanouissement personnel pour proposer un contenu original.

Maletto, Michel (2011). *La gestion de soi : Comment être et devenir*, Québec, Éditions Maletto, 186 p.

Le bilan de compétences : regards croisés entre la théorie et la pratique

Dans cet ouvrage écrit par trois professionnelles de l'orientation, vous découvrez un cadre de référence très complet pour accompagner les personnes désirant effectuer un bilan des compétences. Alliant théorie et pratique, ce livre s'adresse aux intervenants qui accompagnent des adultes envisageant une réorientation, une insertion ou un maintien en emploi. Des études de cas viennent illustrer les propos des auteures pour faciliter la compréhension. Les professionnels RH pourront se servir du livre pour mettre en place un processus de bilan de carrière ou tout simplement pour y puiser certains outils précis de gestion de carrière.

Ce livre a gagné le prix scientifique 2007 de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec.

Michaud, Guylaine, Patricia Dionne et Ginette Beaulieu (2006). *Le bilan de compétences : regards croisés entre la théorie et la pratique*, Sainte-Foy (Québec), Septembre éditeur, 220 p.

Revue Gestion consacrée à la gestion des carrières

Dans cette édition de la revue *Gestion*, sept articles sont consacrés à la gestion des carrières. Un article s'intéresse aux différents modes de gestion de carrière, allant du modèle traditionnel centré sur l'organisation des attentes de l'organisation à celui centré sur la satisfaction des attentes et des valeurs individuelles, en passant par un modèle hybride. Trois articles portent sur l'établissement d'un itinéraire dans un contexte spécifique : l'expatriation, le dilemme éthique et la transition. Enfin, trois articles proposent des pistes d'action pour mieux arrimer les attentes individuelles avec celles de l'organisation.

***Gestion*, vol. 37, n° 3 (automne 2012)**



T 514 842-4861 www.aqesss.qc.ca
505, BOULEVARD DE MAISONNEUVE OUEST
BUREAU 400, MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 3C2