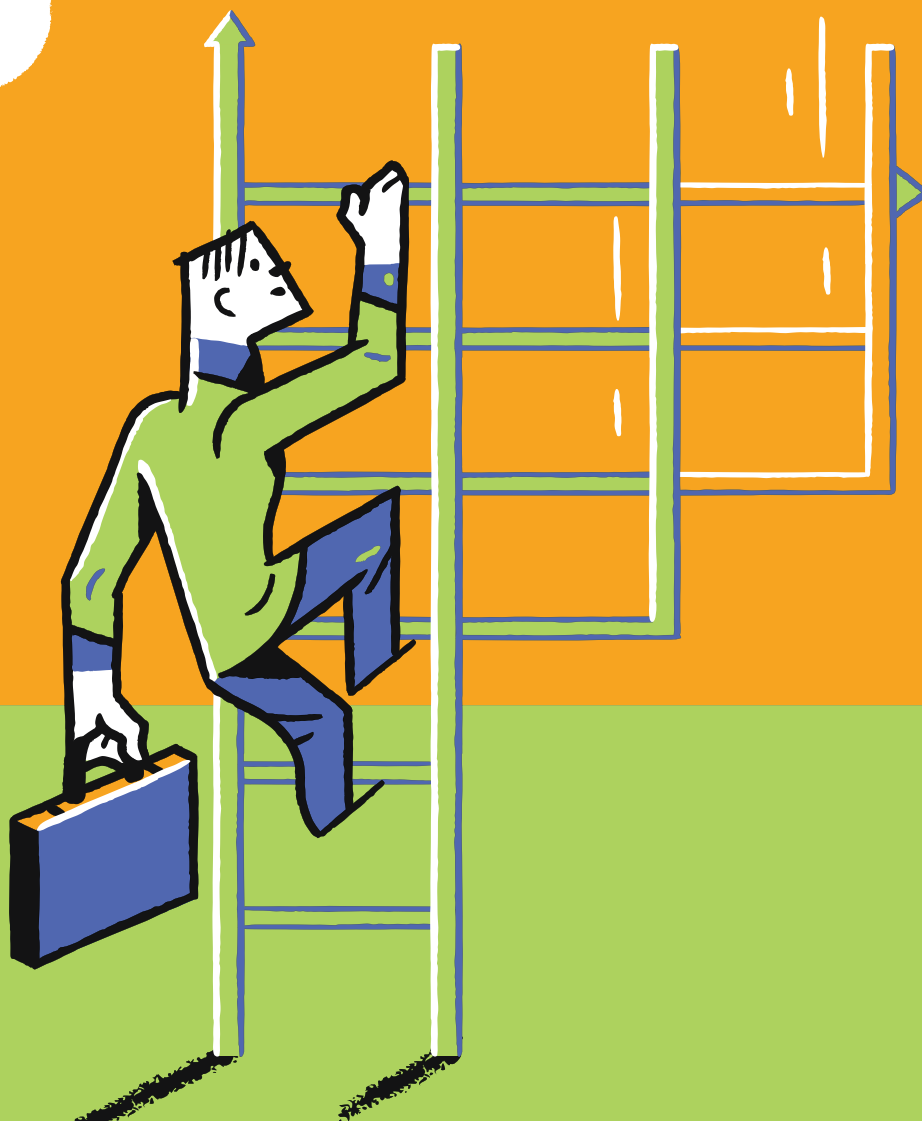


PLANIFICATION DE LA CARRIÈRE ET  
APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE

# Planifier sa carrière **tout au long de sa vie**

Ne parlez plus d'un emploi pour la vie, mais bien d'une carrière pour la vie. Une carrière plus longue, plus variée et surtout beaucoup moins prévisible qu'auparavant. Il appartient certes à l'individu d'orienter lui-même sa carrière, mais les organisations ont également leurs responsabilités et leurs intérêts. En bref, l'évolution d'une carrière est la somme des intérêts de l'organisation et de l'individu.



L'élaboration d'une carrière moderne constitue un véritable défi, mais également une opportunité pour les organisations. Établir des liens statiques entre des fonctions et des diplômes appartient au passé. La politique de carrière contemporaine, c'est faire face au changement de manière dynamique, accorder de l'attention au développement, à la faisabilité du travail et à l'employabilité à court et long terme, et ce, d'une manière qui rapproche les individus et les organisations, plutôt que de les opposer.

Selon Ans De Vos (professeure à l'Antwerp Management School), nous faisons face à un paradoxe de la gestion de carrière. "Investir dans les carrières des collaborateurs est essentiel pour réussir à long terme. En même temps, un tel investissement comporte aussi des risques, en raison notamment de l'imprévisibilité de la direction dans laquelle l'organisation va évoluer et des choix de carrière que le collaborateur va effectuer", explique-t-elle dans son livre « Loopbanen in beweging »<sup>1</sup>. Selon elle, quatre aspects lient l'organisation et l'individu entre eux :

1. Capitaliser sur les talents : un travail qui correspond aux forces, aux intérêts et aux valeurs du collaborateur stimule la motivation intrinsèque, accroît le sentiment d'être utile et conduit à de meilleures performances et à un engagement accru ;
2. Une mise à jour des compétences de base par l'apprentissage et le développement augmente l'employabilité ;
3. La stabilité par l'adaptabilité : une organisation apprenante peut s'adapter plus facilement aux changements ;
4. Rétention et engagement par le biais de la conciliation travail-vie personnelle : les carrières durables sont dynamiques et flexibles.

"Les organisations doivent abandonner leur politique de carrière traditionnelle et jouer davantage un rôle de soutien mettant l'accent sur le développement personnel", conclut Ans De Vos. La question est de savoir où en sont les entreprises belges sur ce plan<sup>2</sup>.

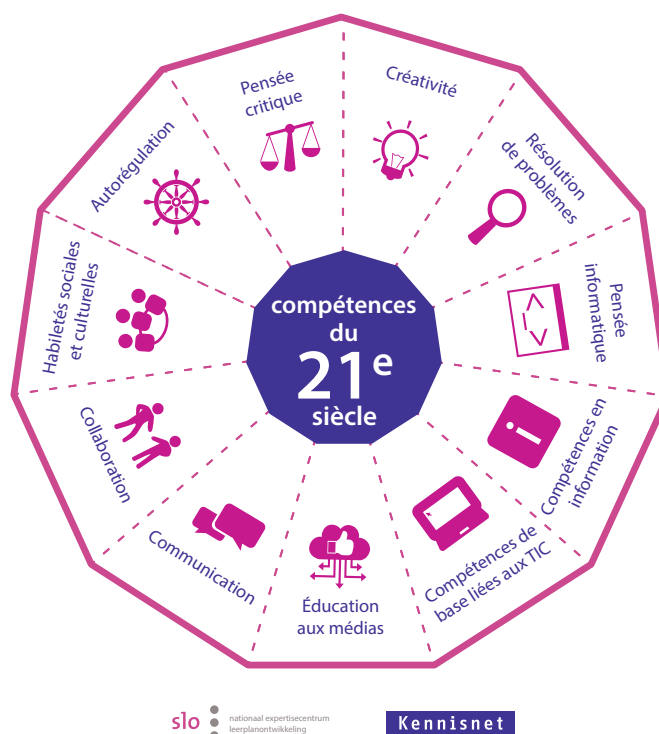
<sup>1</sup> Ans De Vos, 'Loopbanen in beweging. 10 wegwijzers voor een duurzaam loopbaanbeleid', Acco Uitgeverij, 2016, ISBN 9789462927513.

<sup>2</sup> Recherches pionnières sur les carrières, dans le cadre du centre d'apprentissage SD Worx – AMS 'Next Generation Work: Creating Sustainable Careers', Enquêtes auprès de chefs d'entreprise et responsables RH, 2016.

Quelques chiffres issus de ses recherches : à peine 15% des entreprises belges disposent d'une politique de carrière formelle, contre 42% ayant une politique de carrière informelle. De nombreuses entreprises sont toutefois convaincues de l'importance d'une telle politique : elles souhaitent encourager leurs collaborateurs à exploiter au maximum leur potentiel (89% des entreprises trouvent cela (extrêmement) important). Elles veulent les rendre plus flexibles (78%) et établir un équilibre entre la charge de travail et les possibilités des travailleurs (75%). 20% seulement estiment que la maximisation de la productivité constitue un objectif important.

### KEEP EDUCATING YOURSELF (KEY)

L'apprentissage tout au long de la vie (« Keep Educating Yourself ») est indispensable. Nous avons autant besoin de formations utiles à court terme (par ex. la reconversion ou le recyclage dans un métier ou une fonction) que de formations visant un horizon plus lointain. Les gens doivent être à la fois opérationnels et agiles, et résilients. Nous devons pour cela investir dans les compétences du 21<sup>e</sup> siècle, à savoir : pensée critique, créativité, résolution de problèmes, pensée informatique, compétences en information, compétences de base liées aux TIC, éducation aux médias, communication, collaboration, habiletés sociales et culturelles, et autorégulation (cf. modèle ci-dessous). ►



slo  
nationaal expertisecentrum  
leerplanontwikkeling

Kennisnet

Le modèle des compétences du 21<sup>e</sup> siècle tel que développé par le Nationaal Expertisecentrum Leerplanontwikkeling SLO et Kennisnet – ©SLO/Kennisnet.

► Fons Leroy, administrateur délégué du service flamand de l'emploi VDAB, plaide en faveur d'un contrat de carrière entre chaque nouvel arrivant sur le marché du travail et le VDAB. Un contrat allant du début à la fin de la carrière. Ainsi, le service pourrait en permanence mettre l'accent sur les compétences et la résilience (présente et future) des personnes. Cela implique également une législation du travail qui n'investit plus d'énergie dans le droit de licenciement. "Pourquoi les négociations sur le statut unique

Les organisations doivent abandonner leur politique de carrière traditionnelle et jouer davantage un rôle de soutien mettant l'accent sur le développement personnel - **ANS DE VOS, PROFESSEURE À L'ANTWERP MANAGEMENT SCHOOL**

ont-elles été si fortement axées sur les accords relatifs aux indemnités de licenciement ? On ferait mieux de supprimer le droit de licenciement et de le remplacer par un droit de remise au travail. En d'autres termes, comment pouvons-nous, dans des entreprises ou des secteurs sous pression, remettre les travailleurs le plus rapidement possible au travail ? C'est de cela qu'il s'agit !"

### FAVORISER LA VISIBILITÉ DES COMPÉTENCES

La visibilité des compétences est cruciale à cet égard. Les employeurs doivent savoir à tout moment quelles sont les compétences dont ils disposent : les compétences liées au(x) diplôme(s) et à la fonction, mais aussi les compétences acquises sur le lieu de travail ou lors de formations. Cette visibilité est utile en interne au sein de l'organisation, mais également à l'extérieur lorsqu'un employeur est à la recherche de collaborateurs qualifiés. Un « visa des compétences » pour chaque travailleur est un outil précieux. Ce visa recense toutes les compétences acquises afin qu'elles puissent être transférées plus facilement dans un nouveau contexte de travail.

Enfin, le plaisir (« enjoyability ») est la force de renforcement de l'apprentissage tout au long de la vie. Travailler à son développement est beaucoup

### POLITIQUE DE CARRIÈRE DANS LES ENTREPRISES ? ÉTAT DE LA QUESTION

- 36% des entreprises essaient d'anticiper les besoins futurs par le biais de la politique de carrière. 41% répondent de manière ad hoc à des besoins spécifiques ;
- Dans 72% des entreprises, les pratiques de gestion de carrière (prévention précoce des départs, approche positive de l'âge, motivation intrinsèque, leadership engageant, etc.) ne sont accessibles qu'à des groupes cibles spécifiques. Dans 28% d'entre elles, elles le sont à tout le monde ;
- Dans 20% des entreprises, les « I-deals » (accords individuels entre l'employeur et le travailleur qui s'écartent des dispositions standard) ne sont pas possibles. Dans 48% d'entre elles, ils sont possibles pour tous. Dans 32%, ils ne le sont que pour des groupes cibles spécifiques. L'approche individuelle porte souvent sur la formation, le développement des compétences et, dans une moindre mesure, le cheminement de carrière. Par ailleurs, l'employeur adapte lui-même le travail (contenu, heures, horaire, exécution) ;
- La majorité des entreprises belges ne sont pas enthousiastes à l'égard de la mobilité interne. Dans sept entreprises sur dix, les collaborateurs ont l'habitude d'exercer la même fonction pendant de nombreuses années. À peine 12% encouragent la mobilité entre fonctions.

plus facile si le collaborateur en tire du plaisir et de la satisfaction. Les entreprises doivent investir davantage dans la question de savoir comment maintenir la passion et les compétences de leurs collaborateurs : travailler plus agréablement plus longtemps. ■

