Talent Solutions
Right Management
ManpowerGroup®

SAUVER LES CARRIÈRES À L'ABANDON

Feuille de route des dirigeants pour favoriser l'évolution de leurs employés

L'état des carrières en 2024, Right Management, troisième partie

INTRODUCTION

Aujourd'hui, les employés suivent un itinéraire professionnel sans carte. Des conseils contradictoires, un manque de soutien sérieux, des plans de carrière mal définis et une visibilité limitée au sein des organisations sont autant de facteurs qui les empêchent d'orienter leur développement professionnel dans la bonne direction, les rendant incapables de définir un parcours clair pour avancer dans leur carrière et améliorer leurs compétences comme ils le voudraient. Telles sont les principales conclusions de la dernière étude « L'état des carrières » de Right Management, basée sur un sondage effectué auprès de plus de 400 dirigeants et 1 000 employés aux États-Unis et au Canada. En outre, nous avons mandaté un organisme tiers pour interroger des cadres supérieurs de RH au sein de grandes organisations nord-américaines, afin d'obtenir leur avis sur l'accompagnement de carrière dont bénéficient les employés.

Une fois de plus, les dirigeants sont déconnectés de la réalité… et cette négligence pourrait leur coûter cher. Nombre d'entre eux pensent que leurs stratégies actuelles de gestion de carrière sont efficaces et que leurs employés disposent de l'aide dont ils ont besoin pour évoluer et réussir. Pourtant, si les dirigeants ne réinventent et n'appliquent pas une stratégie plus solide en matière de gestion de carrière, leur main-d'œuvre risque de se retrouver perdue et bloquée. Cela pourrait entraîner une baisse de satisfaction, un moindre engagement et de futurs problèmes de fidélisation des employés, car ceux-ci se verraient alors obligés de poursuivre leur chemin sans boussole fiable.

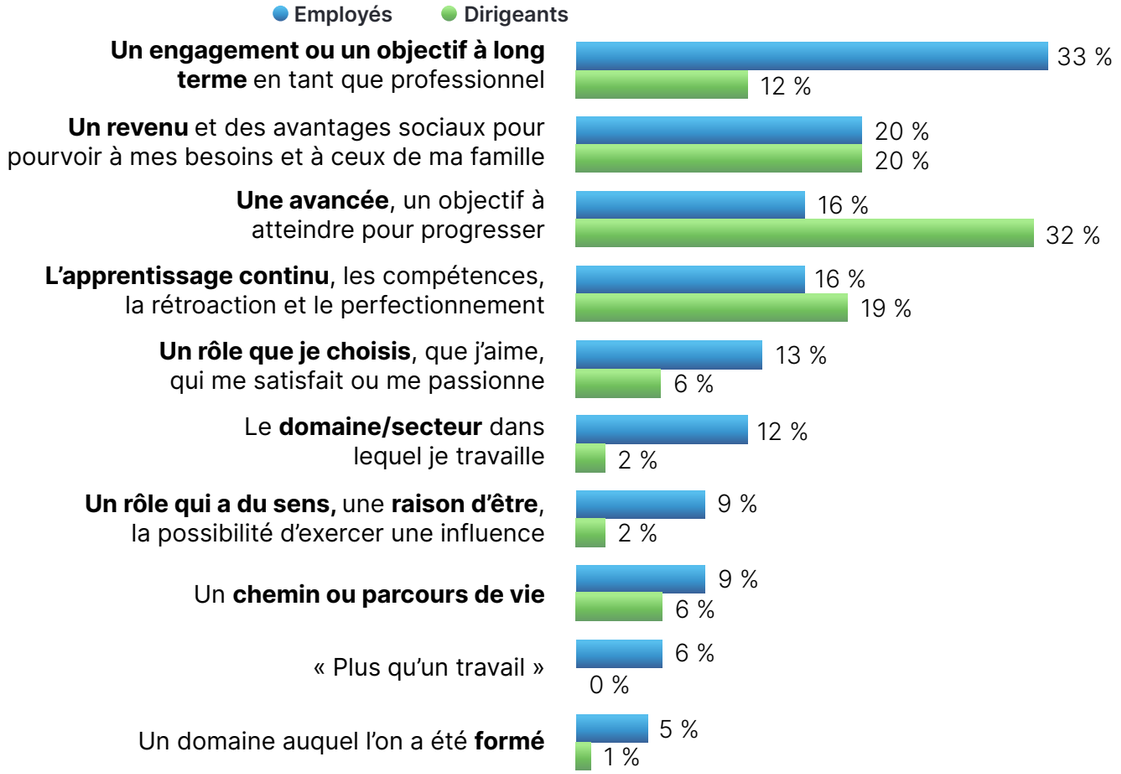
> « Certains de mes amis, qui sont à des niveaux de directeur principal et de vice-président, ne savent absolument pas comment ils [les employés] sont promus. Ils n'ont aucune notion, aucun plan de développement des talents, et pas la moindre idée des étapes importantes à franchir. Ils sont face à une vitre complètement opaque. Sur quels éléments m'évaluez-vous? Quels jalons dois-je atteindre? Quels sont les critères?
>
> - Directeur des ressources humaines, entreprise technologique américaine spécialisée dans l'IdO

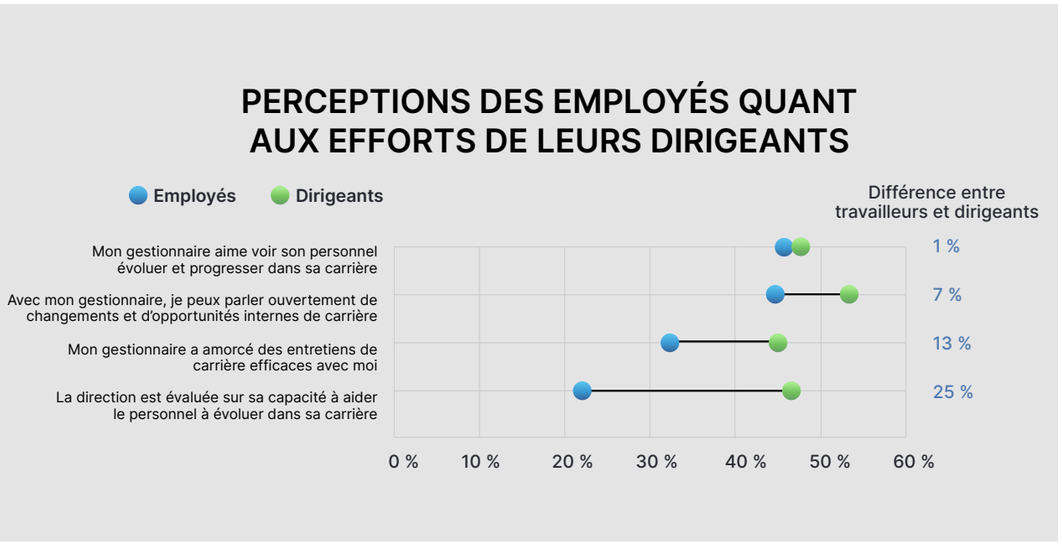
POUR LES TRAVAILLEURS, UNE CARRIÈRE EST LE PARCOURS PROFESSIONNEL DE TOUTE UNE VIE. POUR LES DIRIGEANTS, UNE CARRIÈRE SE RÉSUME À L'AVANCEMENT.

Dans notre précédent rapport « L'état des carrières : la fidélité de s'achète pas », nous avons constaté que les carrières étaient l'un des principaux moteurs de l'engagement des employés et que ces derniers définissaient leur carrière de façon différente. La majorité d'entre eux considèrent que les carrières sont multidimensionnelles et qu'elles évoluent dans plusieurs directions au fil du temps, plutôt que de suivre une seule ligne droite. Cela rend les modèles de soutien personnalisés et individualisés essentiels pour fournir aux employés les conseils qu'il leur faut pour atteindre leurs objectifs de carrière, que ceux-ci concernent le développement, l'apprentissage ou l'avancement.

Lorsque nous avons demandé aux dirigeants de nous donner leur avis, il est devenu évident que leur définition d'une carrière réussie divergeait de celle des employés. En effet, les leaders ont tendance à surestimer l'importance de l'avancement, imaginant qu'il s'agit de la principale préoccupation des employés. En réalité, les employés accordent une valeur bien plus importante à la croissance professionnelle à long terme. Par conséquent, les dirigeants concentrent souvent leurs efforts en matière de gestion de carrière sur les mauvaises solutions. Ils privilégient fréquemment le parcours professionnel traditionnel consistant à grimper les échelons plutôt qu'un modèle plus dynamique qui croiserait les opportunités en fonction des compétences et des centres d'intérêts propres à chaque employé.

PERCEPTION DES CARRIÈRES POUR LES EMPLOYÉS ET LES DIRIGEANTS





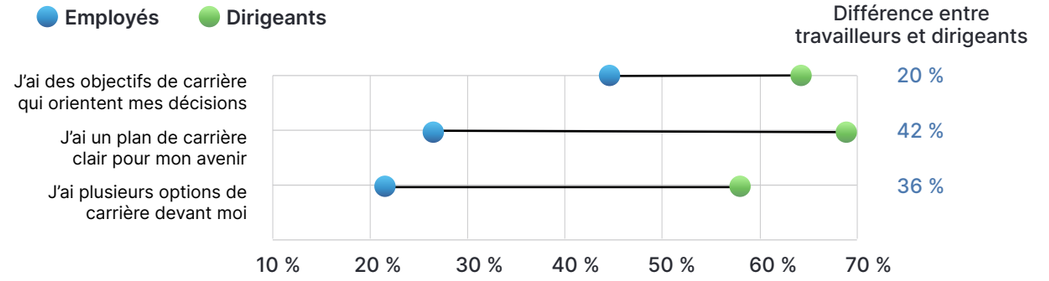
DES RÉALITÉS DÉCALÉES ENTRE EMPLOYEURS ET EMPLOYÉS

Nombreux sont les employés qui ne reconnaissent pas les efforts déployés par leurs dirigeants pour les soutenir dans leur carrière. Alors que près de la moitié de ceux-ci estiment que leur organisation favorise une culture d'accompagnement professionnel, seul un tiers des employés rapportent que leurs gestionnaires ont instauré des entretiens de carrière efficaces et individualisés. Par ailleurs, la plupart des employés ont l'impression que la façon dont leurs gestionnaires appuient leur plan de carrière ne fait l'objet d'aucune évaluation.

ORIENTER SA CARRIÈRE SANS CARTE

Le décalage entre les dirigeants et les employés persiste lorsqu'on se penche sur la planification de carrière, exposant les employés au risque de devoir naviguer dans un contexte professionnel inconnu, avec peu d'éléments pour se repérer. D'après notre étude, alors que 69 % des dirigeants pensent que leurs employés ont un plan de carrière, seuls 27 % de ces derniers disent en avoir réellement un. Pire encore, les employés sous-estiment les options qui leur sont offertes : plus de la moitié des dirigeants envisagent plusieurs possibilités de carrière pour leurs équipes, mais moins d'un quart des employés en ont connaissance.

LES EMPLOYÉS À PROPOS DE LA PLANIFICATION DE CARRIÈRE

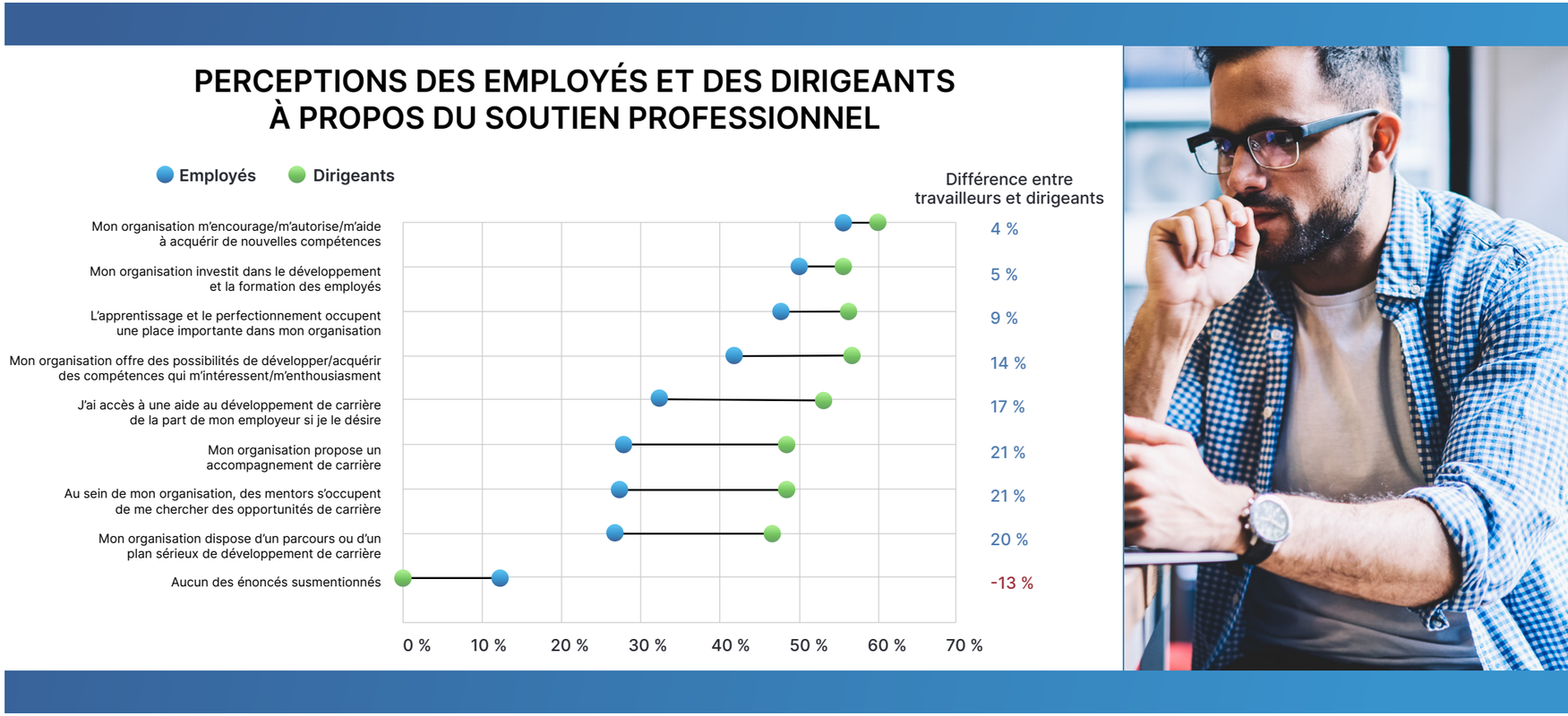


Il est donc essentiel de proposer des plans de carrière clairs pour améliorer l'engagement des employés et, par conséquent, la réussite des organisations. Les employés dont les plans de carrière sont bien définis étaient plus enclins à rechercher des formations (57 %) ou des débouchés internes (44 %), ce qui contribue à atténuer les problèmes de fidélisation du personnel.

J'AI DES OBJECTIFS DE CARRIÈRE PERSONNELS QUI ORIENTENT MES DÉCISIONS

PERDUS ET ABANDONNÉS : LES EMPLOYÉS PEINENT À TROUVER UN SOUTIEN ET DES CONSEILS DE CARRIÈRE FIABLES

Il n'est pas étonnant que les employés sans plan de carrière bien défini soient si nombreux. Après tout, ils ne reçoivent pas l'aide dont ils ont besoin, et ils se sentent donc abandonnés, perdus et seuls. D'après nos données, les perceptions des employés diffèrent considérablement de celles des dirigeants en ce qui a trait à la présence d'un réel soutien de carrière. Alors qu'environ 50 % des dirigeants affirment qu'il existe bel et bien au sein de leur organisation, aux côtés du coaching, du mentorat et des plans ou parcours conventionnels de développement professionnel, seuls approximativement 30 % des employés en ont connaissance.

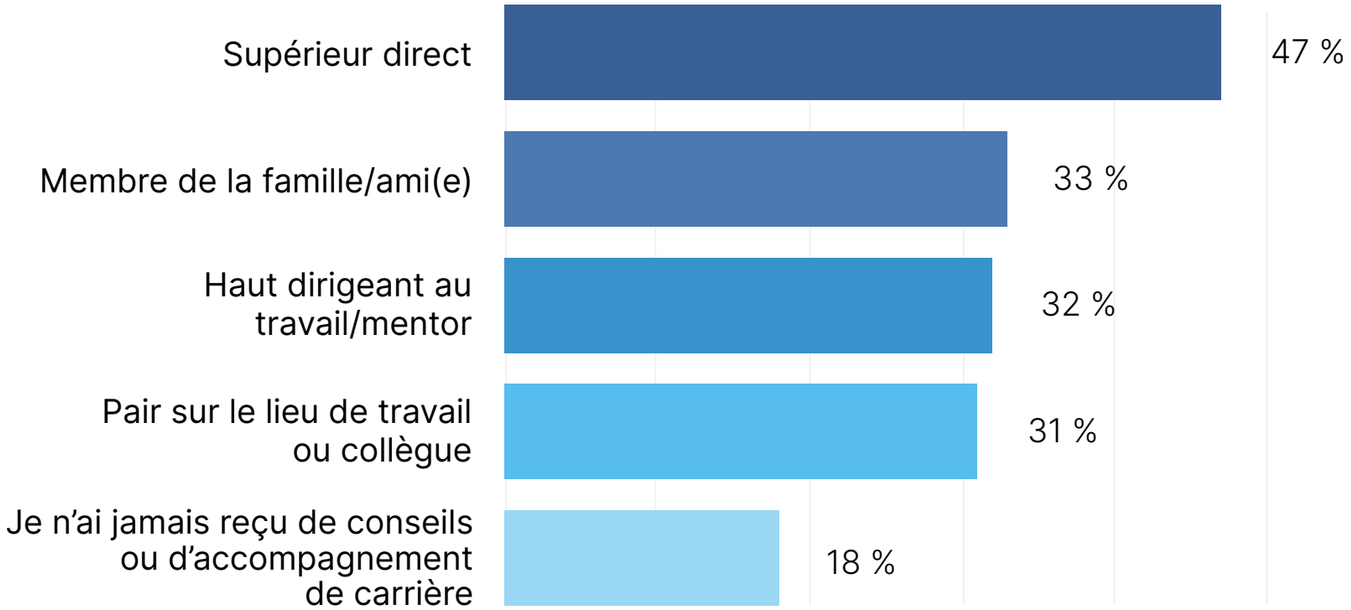


En matière de soutien professionnel, les conseils de qualité sont aussi difficiles à trouver que les ressources. Lorsqu'on les interroge sur les conseils de carrière dont ils ont bénéficié, les employés citent souvent ceux qu'ils ont reçus de collègues, d'amis proches ou de membres de leur famille. Parmi ces conseils, les répondants estiment que les informations et la rétroaction fournies par leurs collègues (un supérieur direct, un haut dirigeant ou un pair, par exemple) ont été les plus utiles. Comme on pouvait s'y attendre compte tenu du manque de soutien effectif, **près d'un cinquième des répondants ont indiqué qu'ils n'avaient jamais reçu le moindre conseil ou accompagnement de carrière.**

La responsabilité de cette divergence incombe essentiellement aux gestionnaires, qui jouent un rôle essentiel en matière de conseil et de rétroaction. L'efficacité de ces conseils dépend lourdement de leurs compétences en coaching et de la force de la relation qu'ils entretiennent avec chaque employé.

De même, la source conseillère influence considérablement la probabilité qu'un employé dispose ou non d'un plan de carrière. Nos résultats montrent que 41 % des individus qui ont reçu les conseils d'accompagnateurs compétents en gestion de carrière, et 31 % de ceux qui ont bénéficié du soutien de leurs collègues au travail ont des plans de carrière. Ces pourcentages sont largement supérieurs à la probabilité d'avoir un plan de carrière parmi les personnes indiquant n'avoir jamais obtenu de conseils ou d'accompagnement de carrière (18 %).

SOURCES DE CONSEIL LES PLUS COURANTES



> Je pense fondamentalement qu'il existe une énorme différence entre le conseil de carrière et l'accompagnement de carrière. Le conseil de carrière revient à dire : "Vas-y, fais-le." L'accompagnement de carrière consiste à escorter la personne dans son parcours, pour l'aider à se repérer dans les rôles, ce qui est foncièrement différent.
>
> - DPRH mondial pour une société industrielle multinationale

5 QUESTIONS POUR DÉFINIR VOTRE STRATÉGIE DE GESTION DE CARRIÈRE

Pour combler ces écarts, nous recommandons aux organisations d'adopter une approche stratégique en matière de soutien, de conseil et d'accompagnement de carrière. Posez-vous les questions suivantes pour définir votre stratégie de gestion de carrière :

1. Où les employés devraient-ils recevoir des conseils?
2. Qui est compétent pour fournir une orientation fiable et précise?
3. Que doit comprendre cette aide?
4. De quelle façon les dirigeants sont-ils soutenus, et possèdent-ils les compétences de coaching nécessaires pour répondre aux besoins des employés?
5. À quelles aides existantes les employés ont-ils actuellement accès (plans de carrière, rôles internes et possibilités de mentorat, p. ex.)?

TROUVER VOTRE VOIE
POINTS CLÉS ET RECOMMANDATIONS

Comme nous l'avons souligné dans notre série « L'état des carrières », les enjeux n'ont jamais été plus importants pour les organisations, surtout avec le décalage que l'on voit grandir entre les dirigeants et les besoins de la main-d'œuvre actuelle.

- **Les dirigeants pensent** que leurs employés sont impliqués, mais c'est une illusion. En réalité, l'engagement des employés connaît une crise.
- **Les dirigeants croient** que verser des augmentations et offrir des avantages indirects ou sociaux sont des solutions pour satisfaire et fidéliser leur personnel. Mais ce dernier est plus motivé par son perfectionnement professionnel, ses perspectives de carrière et son sentiment d'adéquation avec l'organisation.
- **Les dirigeants sont** convaincus de fournir un soutien et des plans de carrière adéquats. Pourtant, les employés se sentent souvent perdus, abandonnés et dénués des outils nécessaires pour diriger leur carrière.

Ces écarts posent des risques sérieux pour les organisations, entraînant une baisse de satisfaction au travail, un moindre engagement et, au bout du compte, des problèmes de productivité et de fidélisation.

Quelles démarches les entreprises peuvent-elles donc entreprendre pour combler ces écarts et offrir à leurs employés des carrières enrichissantes et réussies? Plus particulièrement, comment les dirigeants peuvent-ils aider les employés à établir des plans de carrière bien définis, en adéquation avec leurs objectifs professionnels, et les aider à tracer de nouveaux chemins au sein de l'organisation?

Nous proposons ci-dessous un bref compte-rendu des recommandations essentielles basées sur nos résultats, afin d'aider les dirigeants à améliorer leur stratégie de gestion de carrière :

- **Élargissez la définition du développement de carrière :** alignez le développement de carrière sur les attentes des employés en soutenant à la fois leur perfectionnement au poste qu'ils occupent, les réorientations latérales de carrière et les perspectives d'avancement.
- **Améliorez la clarté et la visibilité des parcours professionnels :** aidez les employés à établir des plans de carrière cohérents en proposant un accès transparent à des choix de carrière et à un soutien personnalisé à la planification de carrière.
- **Établissez un cadre de travail fiable pour guider les employés dans leur carrière :** concevez une stratégie claire d'accompagnement régulier, en veillant à ce que l'aide vienne de plusieurs sources, pas uniquement des supérieurs directs.
- **Priorisez le perfectionnement des compétences des dirigeants en matière de coaching :** investissez dans un développement des dirigeants axé sur l'accompagnement des employés dans leur parcours professionnel, car c'est le facteur qui a l'impact le plus direct sur leur engagement et sur la réussite de leur carrière.

À PROPOS DE CE RAPPORT

Leader mondial du développement des talents depuis plus de 40 ans, Right Management a le plaisir de poursuivre sa tradition de fournir à ses clients des informations fondées sur des données, grâce aux rapports de sa série « L'état des carrières ». Nous avons fait équipe avec Reputation Leaders pour fournir des informations sur l'état des carrières en Amérique du Nord. Notre objectif est d'aider les responsables des ressources humaines et les dirigeants d'industrie à prendre des décisions opérationnelles concrètes et éclairées pour assurer le développement de leurs employés et la prospérité de leurs organisations.

Ce rapport est basé sur une enquête indépendante menée en janvier 2024 auprès de 401 dirigeants et 1 002 employés aux États-Unis et au Canada. L'étude exclusive de Right Management sur l'état des carrières fournit de nouvelles informations sur les questions essentielles en matière de main-d'œuvre, afin que les entreprises restent compétitives à long terme.

Dans ce rapport, nous avons déterminé l'engagement sur la base des réponses fournies à une série de 10 questions incluant des dimensions telles que la satisfaction, l'appartenance et l'engagement des travailleurs à l'égard de leur organisation. Les personnes pleinement engagées sont celles qui sont tout à fait d'accord avec au moins trois des dix énoncés. Les personnes plutôt engagées sont tout à fait d'accord avec un ou deux énoncés. Les personnes désengagées n'ont indiqué être tout à fait d'accord avec aucune des questions.

Les dirigeants ont estimé l'engagement en répondant aux mêmes questions au nom de leur organisation. Les dirigeants qui étaient tout à fait d'accord avec au moins trois des dix énoncés ont été considérés comme ayant une organisation pleinement engagée. Ceux qui étaient tout à fait d'accord avec un ou deux énoncés ont été considérés comme ayant une organisation plutôt engagée, et les organisations ont été considérées comme désengagées lorsque leurs dirigeants n'ont indiqué être tout à fait d'accord avec aucune des questions.

Le modèle d'engagement des employés était fondé sur 30 facteurs et un indice d'engagement a été obtenu à partir d'une moyenne de 10 questions sur une échelle à cinq points. En appliquant une régression linéaire validée par un modèle d'apprentissage Deep Forest, nous avons atteint une valeur R-carré de 0,6403 après avoir exclu les 10 % d'observations les plus périphériques, ce qui a donné un échantillon final de 889 observations. Ce modèle explique 64 % de la variance des données.

De façon similaire, un modèle d'importance relative a été appliqué aux 30 mêmes facteurs pour les dirigeants. Après avoir retiré les 10 % d'observations les plus périphériques, la régression linéaire des 353 observations restantes a donné une valeur R-carré de 0,5952, expliquant 60 % de la variance des données.

À PROPOS DES PARTICIPANTS DE CETTE ÉTUDE

- 401 dirigeants, 1 002 employés
- 75 % pour les États-Unis; 25 % pour le Canada (taux pondérés)
- Tous sont issus d'entreprises de plus de 1 000 employés

Tous proviennent d'industries diverses, y compris les technologies de l'information, la finance, les services aux entreprises et le secteur manufacturier

AUTEURS

Karel van der Mandele
Premier vice-président, Right Management Amérique du Nord

Beth Linderbaum, Ph.D., PCC
Vice-présidente principale à la livraison, Right Management Amérique du Nord

Kate Giuca
Vice-présidente, consultante principale, Right Management, Amérique du Nord

Mike Jason
Consultant principal, Right Management, Amérique du Nord

Pour plus d’informations et de conseils, consultez notre série complète de rapports **« L’état des carrières » ici.**

Talent Solutions
Right Management
ManpowerGroup®

Nous propulsons les carrières pour que les individus évoluent et que les organisations prospèrent.
Contactez-nous pour en savoir plus sur nos solutions.