

Définition des compétences de gestion de carrière

Modèle intégratif basé sur une revue de littérature, avec la participation d'experts et de responsables politiques

Prof. Dr. Andreas Hirschi

Université de Berne, département de psychologie du travail et des organisations

Résumé de la présentation tenue lors de la Journée nationale de l'orientation 2024 – OPUC et promotion des compétences de gestion de carrière du 14 mars 2024

Importance des compétences de gestion de carrière dans le monde du travail d'aujourd'hui

La capacité à gérer sa carrière s'avère être une compétence indispensable dans le monde du travail contemporain, marqué par des évolutions très rapides. Les compétences en matière de gestion de carrière (CGC) ne désignent pas uniquement la capacité à relever des défis de manière compétente ; elles sont également essentielles pour façonner son avenir professionnel dans une démarche à la fois proactive et préventive. Face à la dynamique du marché du travail, caractérisée par l'innovation technologique, la volatilité économique et l'évolution des profils professionnels, le développement de carrière relève de plus en plus de la responsabilité personnelle. Les CGC permettent aux individus de prendre l'initiative de se former en continu et d'adapter leurs qualifications à l'évolution du cadre dans lequel ils évoluent, tout en tenant compte de la durabilité de leur carrière. À une époque où les carrières linéaires se font de plus en plus rares pour laisser la place à des modèles plus individualisés et dynamiques, la capacité à s'adapter et à gérer son parcours de manière proactive est une nécessité pour combiner durablement réussite professionnelle et satisfaction personnelle.

Définition des compétences en gestion de carrière

Les CGC englobent un large éventail d'aptitudes qui permettent aux individus et aux groupes d'aborder leur développement professionnel de manière proactive et ciblée. Ces compétences sont essentielles pour se positionner avec succès dans un monde du travail en constante évolution et comprennent des prédispositions et des aptitudes à la fois cognitives, motivationnelles, volitionnelles et sociales. Cette définition repose sur une approche de la notion de compétence qui considère cette dernière comme un ensemble de capacités et d'aptitudes disponibles ou pouvant être acquises afin de résoudre des problèmes spécifiques, alliées à des prédispositions et des aptitudes motivationnelles, volitionnelles, et sociales permettant d'appliquer lesdites solutions avec succès et de manière responsable dans différentes situations.

Les compétences cognitives font référence aux connaissances et aux savoirs nécessaires pour appréhender et résoudre efficacement les défis professionnels. Les aspects motivationnels concernent la motivation et la disposition à s'exposer et à relever activement ces défis. Les compétences volitionnelles décrivent la capacité à fixer des objectifs et à agir de manière ciblée, même en cas de difficultés. Enfin, les compétences sociales se réfèrent à la capacité à impliquer son entourage dans le processus de gestion de carrière, ce qui présuppose des aptitudes à la coopération et à la mise en réseau.

Modèle intégratif de compétences essentielles en matière de gestion de carrière

Le modèle intégratif de compétences essentielles en matière de gestion de carrière tout au long de la vie, basé sur un modèle d'autorégulation du développement de carrière, offre un cadre global issu de différents modèles de développement professionnel pour structurer des CGC multiples qui se chevauchent à plusieurs reprises. Ce modèle est conçu pour pouvoir être appliqué durant toutes les phases de la vie professionnelle, à différents niveaux de formation. Il comprend quatre phases majeures.

- 1. Développement d'objectifs de carrière.** Au cours de cette phase, les individus développent des objectifs de carrière globaux en fonction de leurs caractéristiques personnelles, telles que leurs valeurs, leurs intérêts et leurs points forts. Ces objectifs sont souvent influencés par des facteurs sociaux et le contexte au sein duquel les individus évoluent. Les CGC déterminantes pour cette phase contribuent à la clarification des objectifs, à la prise de décision professionnelle ainsi qu'au développement de l'identité au travail.
- 2. Identification des ressources disponibles et des obstacles.** Ici, les individus identifient et explorent les ressources disponibles pour l'atteinte de leurs objectifs ainsi que les obstacles qui s'y opposent. Cette démarche comprend l'identification de modèles et la réflexion sur le soutien social. Au cours de cette phase, les CGC permettent de collecter et de traiter efficacement les informations ainsi que d'explorer les possibilités et les défis professionnels.
- 3. Mise en œuvre de plans d'action concrets.** Des plans d'action concrets sont définis et mis en œuvre à partir des objectifs précédemment développés. Les CGC fondamentales à ce stade comprennent l'aptitude à mettre en œuvre des projets en tenant compte des ressources et des obstacles internes et externes, ainsi qu'une approche proactive de la gestion de carrière à travers la création de réseaux et le développement des compétences.
- 4. Évaluation et adaptation de la gestion de carrière.** Au cours de cette dernière phase, les individus évaluent leurs progrès par rapport aux objectifs fixés et procèdent à des adaptations sur cette base. Les compétences clés à cet égard portent sur la capacité d'introspection, d'adaptation des objectifs et des stratégies d'action, de même que sur l'aptitude à faire preuve de souplesse face aux changements et aux défis.

Ce modèle, qui met en lumière le caractère dynamique et interactif de la gestion de carrière, constitue un outil flexible dans le cadre duquel il est possible à tout moment de passer d'une phase à l'autre, du fait même des influences réciproques entre les différents domaines. En pratique, la mise en œuvre du modèle aide les individus à gérer activement et en autonomie leur développement professionnel, tout au long de la vie.

Les compétences en gestion de carrière au cœur de la trajectoire professionnelle

Les CGC constituent des compétences et des dispositions fondamentales qui permettent aux individus de s'engager activement et efficacement dans leur développement professionnel. Elles mènent à des activités de gestion de carrière, telles que l'élaboration d'objectifs et l'identification des ressources nécessaires pour relever

avec succès les défis professionnels et les transitions. Ces activités contribuent au développement de ressources dites de carrière, parmi lesquelles figurent le capital humain et social, ainsi que les ressources motivationnelles et environnementales, qui sont essentielles à la réussite professionnelle et au bien-être personnel.

Un développement de carrière réussi repose sur une utilisation efficace et un enrichissement stratégique de ces CGC, dont la portée va bien au-delà du marché du travail. Elles ont également un impact significatif sur la satisfaction, sur la santé et sur le bien-être général. En outre, les CGC, les activités de gestion de carrière, les ressources et les résultats qui en découlent se trouvent en étroite interaction : les activités de gestion de carrière favorisent par exemple le développement des CGC, tandis que les ressources de carrière facilitent la réalisation desdites activités de gestion de carrière. Enfin, certains résultats positifs, tels que le bien-être mental, peuvent eux-mêmes servir de ressources venant renforcer d'autres ressources de carrière. Ce modèle repose sur le postulat selon lequel le développement de compétences et leur application sont interdépendants et se renforcent mutuellement.

Caractéristiques des CGC et prochaines étapes

Les CGC sont au cœur d'un développement professionnel flexible et adaptatif ; elles ne doivent être ni trop générales, ni trop spécifiques. Elles ne concernent ainsi pas la gestion de la vie au sens large, et ne se limitent pas par autant à des champs professionnels particuliers tels que l'entrepreneuriat ou des défis professionnels bien précis. Elles sont au contraire conçues pour l'accompagnement de la carrière, sans toutefois être liées à des professions, des parcours ou des rôles déterminés. Elles évitent ainsi de se cantonner à des contextes, des instruments ou des méthodes spécifiques (comme la recherche d'informations numériques) et sont plutôt pensées comme des compétences universelles applicables dans diverses situations.

Les CGC sont structurées de manière claire et tiennent compte des exigences des différentes phases de carrière, de sorte qu'elles restent pertinentes et applicables tout au long du processus de développement professionnel. Bien que les CGC soient formulées de manière uniforme pour les différentes phases de carrière, leur expression concrète et la manière de les promouvoir varient en fonction de la phase de développement professionnel dans laquelle se trouve chaque individu. Ce modèle permet donc d'adapter et de soutenir les compétences de manière individuelle, selon les stades de développement personnel, les transitions professionnelles et les exigences spécifiques à chaque carrière.

Lors de la prochaine étape du processus d'application des CGC dans le cadre de l'OPUC et d'autres domaines, il conviendra de spécifier ces compétences pour différents groupes cibles, différents contextes et différents champs de pratique. Ces CGC personnalisées devront tenir compte des besoins et des situations spécifiques de groupes tels que les élèves, les jeunes diplômés, les professionnels en phase de transition ou encore des individus plus âgés sur le marché du travail. Il est également important de développer des méthodes permettant de recenser précisément les CGC existantes afin d'identifier les points forts et d'élaborer des plans de développement ciblés.

Des méthodes et du matériel spécifiques sont également nécessaires pour promouvoir concrètement les CGC dans différents contextes. Ces outils se doivent d'être pratiques tout en permettant le développement systématique des compétences, par exemple par le biais d'ateliers, d'entretiens individuels ou encore de programmes de formation en ligne. Le matériel doit quant à lui être adaptable afin de tenir compte des

différences culturelles, organisationnelles et sectorielles. Un accent particulier devra être porté sur l'intégration de la promotion des CGC dans les programmes existants de formation, de ressources humaines et de promotion de l'emploi afin de garantir un ancrage durable dans le quotidien des groupes cibles.