

## Présentation du numéro

Eric Gosselin, Ph.D.

Volume 4, numéro 1, 2009

Les nouveaux paramètres de la gestion organisationnelle des carrières : plusieurs réponses et de nombreuses questions (Première partie)

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/000382ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/000382ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

---

### Éditeur(s)

Centre d'étude et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail

### ISSN

1918-9354 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

---

### Citer ce document

Gosselin, E. (2009). Présentation du numéro. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), 1–2. <https://doi.org/10.7202/000382ar>

## **PRÉSENTATION DU NUMÉRO**

### **Les nouveaux paramètres de la gestion organisationnelle des carrières : plusieurs réponses et de nombreuses questions**

Une quarantaine d'années nous sépare des premiers écrits sur la gestion de carrière dans les organisations. Cette pratique de gestion a connu son âge d'or au cours des années 1980 ; les recherches et réflexions d'alors cherchaient principalement à décrire et à comprendre l'apport potentiel des organisations à la promotion et au développement de la carrière des individus. Ces travaux ont permis de définir ce qui est maintenant convenu de nommer le modèle traditionnel de gestion organisationnelle de la carrière ; modèle cherchant particulièrement à favoriser une réciprocité entre l'individu et l'organisation afin de promouvoir la satisfaction de leurs besoins respectifs par le développement de trajectoires professionnelles au sein même de l'organisation. Les diverses constatations issues des travaux d'antan ont permis à la gestion organisationnelle de la carrière de se tailler une place de choix dans le système de gestion des ressources humaines, devenant ainsi une pratique incontournable dans le développement du personnel en assurant un pont entre les aspirations des individus et les compétences nécessaires à la croissance de l'entreprise.

Force est de le constater, les assises du modèle traditionnel reposaient sur une volonté partagée d'assurer une pérennité à la relation d'emploi. Les turbulences environnementales auxquelles seront soumises les organisations à l'aube des années 1990 viendront cependant ébranler cette volonté organisationnelle et entraîneront, par ricochet, une redéfinition du rôle des entreprises en matière de gestion de carrière. Ainsi, les organisations troqueront la stabilité d'hier contre une flexibilité, tant numérique que fonctionnelle, et cette quête d'adaptabilité trouvera sa principale expression dans la modification du contrat psychologique sous-jacent à la relation d'emploi. Les organisations optèrent alors pour l'instauration d'une relation d'affaires avec leurs travailleurs, relation qui trouva écho dans l'abandon du contrat relationnel à la faveur d'un contrat psychologique strictement transactionnel. Cette modification de la nature psychologique de la relation d'emploi aura une incidence directe sur la gestion organisationnelle de carrière qui sera dénudée de sa fonction originelle. Dans les faits, l'organisation cherchera dès lors à soutenir le développement de carrière de ses employés plutôt que d'en être l'artisan premier. Ainsi, l'optique corporative de la gestion de carrière fera place à une optique plus protéenne, sans frontière ou encore portfolio où l'organisation relègue la responsabilité première de la carrière au travailleur en ne se réservant qu'un rôle de soutien dans la promotion de cette dernière. Le modèle renouvelé de la gestion organisationnelle de la carrière s'inscrit donc dans une perspective d'auto-gestion de la carrière où les pratiques de gestion perdent leur caractère fonctionnel pour en épouser un davantage instrumental, c'est-à-dire servant davantage l'employabilité personnelle afin d'attirer et de retenir les meilleurs employés.

Cette transformation du système de gestion de la carrière dans les organisations a déjà été décrite et documentée par divers auteurs. Il demeure néanmoins que peu d'informations concrètes ne sont disponibles sur les rouages et la l'articulation organisationnelle de cette nouvelle perspective en matière de carrière. C'est dans cet esprit

que la *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail* (REMEST) publie un ensemble de textes consacré au thème de la gestion organisationnelle de la carrière.

À titre d'éditeur invité pour les deux numéros thématiques sur la carrière<sup>1</sup>, il me fait plaisir de vous présenter les textes ayant été choisis ; textes qui permettent de documenter ou de revisiter plusieurs dimensions de la gestion « renouvelée » de la carrière dans les organisations.

Le texte de **Richard Pralong** ouvre ce numéro en revisitant l'essence de la mobilité interne à la lumière de la notion de projet et du paradigme de la construction de sens. Cela l'amène, en fin de parcours, à proposer une définition alternative au concept de carrière.

On s'attardera ensuite à l'interface entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Le texte de **Diane-Gabrielle Tremblay, Bernard Fusulier et Martine di Loreto** explore la conciliation organisationnelle en matière d'équilibre travail-famille et l'incidence de ce phénomène sur le soutien à l'employabilité des travailleurs. L'analyse de **Marie-Josée Legault et Stéphanie Chasserio** se concentre, quant à elle, sur l'incidence d'un mode particulier d'organisation du travail, nommément la gestion par projet, en ce qui concerne l'adaptabilité de la carrière, et particulièrement la possibilité pour les femmes de faire carrière dans ce contexte.

Le texte de **Valérie Ballet** aborde la carrière sous l'angle de la notion de validation des acquis de l'expérience. Par-delà la présentation des principes et des nécessités de la VAE, ce texte discute de l'intégration de cette démarche dans le projet professionnel individuel, ainsi que dans les modalités organisationnelles de gestion de carrière.

Les deux textes suivants aborderont le sujet trop rarement documenté des carrières ouvrières. **Henri Eckert et Sylvie Monchatre** proposent une réflexion éclairante sur la relation « ambiguë » qu'entretient la notion de polyvalence avec celle de carrière. De façon complémentaire, **Émilie Hennequin** revisite la notion de succès subjectif de carrière en précisant les dimensions de ce succès chez les ouvriers.

Ensuite, le texte d'**Anne Gilet** explore les trajectoires professionnelles des superviseurs. Prenant assises dans une recherche portée par la sociologie des groupes professionnels, elle met en lumière des modèles de carrières propres aux superviseurs. Finalement, le texte de **Eric Gosselin, Renaud Paquet et Brenda Marcoux** s'attarde à l'évolution des attitudes au travail tout au long de la progression de carrière.

Bonne lecture !

**Eric Gosselin, Ph.D.**

Professeur de psychologie du travail et des organisations

Départements de relations industrielles

Université du Québec en Outaouais

---

<sup>1</sup> Considérant la qualité et le nombre de textes reçus, deux numéros de la *Revue multidisciplinaires sur l'emploi, le syndicalisme et le travail* (REMEST) seront consacrés au thème de la carrière. Ainsi, les quatre premiers textes discutés sont publiés dans le présent numéro, alors que les quatre textes suivants composeront le prochain numéro de la revue.