

Management

Gestion des talents et des carrières - 30-418-15(Public)

H2016

Groupe F01

Enseignant(s)

Gaétan Ayotte
Chargé(e) de cours
gaetan.ayotte@hec.ca

Coordonnateur

Pierre Lainey
Maître d'enseignement
pierre.lainey@hec.ca
514-340-6425
Bureau : 6.420 - Édifice Decelles

Secrétaire(s)

Geneviève Roy-Thériault
Secrétaire
genevieve.roy-theriault@hec.ca
514-340-6573
Bureau : 6.270 - Édifice Decelles

Présentation du cours

Description

Le développement des organisations repose de plus en plus sur une adaptation et un suivi continu de la gestion de leurs talents et des carrières de leurs employés. Ce cours permet d'acquérir les connaissances permettant d'aider les organisations à mieux attirer, développer, fidéliser et déployer leurs talents dans divers contextes (international, diversité, restructuration, succession, relève, etc.) et selon divers segments de personnel (p.ex., employés âgés/jeunes, hauts potentiels, expatriés, femmes).

Objectifs

Ce cours permet à l'étudiant d'acquérir des connaissances sur :

- Les liens entre la gestion des talents et des carrières et le développement des organisations;

- Les changements environnementaux (p.ex., économiques, démographiques, sociologiques et politiques) bouleversant la manière dont les organisations doivent gérer les talents;
- Le processus, les activités, les méthodes et les techniques de gestion des talents que peuvent développer, implanter et gérer les organisations : attraction, développement, fidélisation, déploiement des talents et gestion des carrières
- Le partage des rôles et des responsabilités en matière de gestion des talents (état, dirigeants, professionnels des ressources humaines, cadres, employés et syndicats);
- Les conditions de succès à respecter pour optimiser l'efficacité de la gestion des talents au sein des organisations.

Approche pédagogique

Ce cours repose sur une approche pédagogique dynamique notamment basée sur des analyses de cas, des exercices, des présentations orales réalisées par les étudiants et des invités, des documents audiovisuels, des conférenciers, etc.

Matériel pédagogique

Ressources bibliographiques



IMPORTANT

St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

- *Livre obligatoire*

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

Évaluations

Sommaire des évaluations

Examen intra	40 %	Voir <i>HEC en ligne</i> pour date
Travail individuel	20 %	
Examen final	40 %	Voir <i>HEC en ligne</i> pour date

Examen intra (40 %)

Voir *HEC en ligne* pour date

Individuel / En classe / Écrit
Mode de remise : Papier

Travail individuel (20 %)

Individuel / À la maison - Hors classe / Écrit
Mode de remise : Papier

Examen final (40 %)

Voir *HEC en ligne* pour date

Individuel / En classe / Écrit
Mode de remise : Papier

Organisation du cours

1 - Gestion des talents et des carrières : Un défi pour le développement des organisations et des personnes

Description

- Présentation des étudiants et du professeur
- Présentation du cours et des modes d'évaluation
- Tendances sur le marché de l'emploi et les défis qu'elles entraînent : offre et demande de main-d'œuvre (pénurie et surplus sur les plans qualitatif et quantitatif), évolutions démographique (vieillesse, immigration, etc.), sociologique (valeurs, différences générationnelles, etc.) et économique (p.ex., globalisation des affaires), etc.
- Définition et distinction des termes : gestion des talents, GRH, gestion des carrières, gestion des compétences, gestion du rendement, gestion du potentiel, gestion de la relève, etc.

Activités/Ressources avant la séance



St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

- J. Légaré, « Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain », **pages 16 à 31**.
- Morin, D. « Pour mieux définir la notion de gestion du talent », **pages 108 à 118**.
- Morin, D. « Rendement et potentiel élevés : essentiels à la gestion des talents », **pages 134 à 140**.

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)



[Nouvelles tendances en gestion des talents : développer ou recruter?](http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=431629) [Article]
(<http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=431629>)

Activités/Ressources pendant la séance

[Stratégie de gestion des talents de BMO \[Cas\]](#)

(<http://www.bmo.com/accueil/a-propos-de-bmo/services-bancaires/responsabilite-societale/employes/investir-employes>)

2 - Planification et segmentation des talents

Description

- La gestion des talents et des carrières : un levier clé de la stratégie de GRH et du développement des organisations (DO) et des personnes.
- La planification des talents : analyse et résolution des d'équilibres quantitatifs, qualitatifs et structurels entre l'offre et la demande de travail.
- La segmentation des talents selon les groupes cibles : femmes/hommes, travailleurs d'expérience, employés en début de carrière, détenteurs d'expertises, expatriés, haut potentiel, etc.
- Le partage des responsabilités en matière de gestion des talents : gestionnaires, professionnels RH, dirigeants, employés.

Activités/Ressources avant la séance



St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

- Grenier, B., Dupuis, M.A. « Gestion analytique et prédictive des talents : l'avenir c'est maintenant! », **pages 126 à 133.**

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)



St-Onge, Sylvie (2013). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.

ISBN:9782896320974

- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., Brun, J-P. (2013). « Chapitre 2 sur la planification des RH », **pages 57-68.**

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

Activités/Ressources pendant la séance

St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

CAS :

- Bourhis, A. « Planification des ressources humaines à l'a telier Antiqua », **pages 141 à 147.**

 [Disponible à la bibliothèque](#)
 [Disponible à la coop HEC](#)

3 - Attraction, intégration, socialisation et fidélisation des talents

Description

- Le développement d'une marque d'employeur (valeurs, avantages concurrentiels, etc.).
- L'arrimage entre les besoins des organisations et les besoins des employés.
- La conciliation travail-famille comme levier d'attraction et de fidélisation du personnel.
- Les déterminants des départs volontaires (roulement) ou de la fidélisation du personnel (environnement de travail, contenu du travail, reconnaissance, etc.).

Activités/Ressources avant la séance



St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

- Richer, D. « L'attraction et la rétention de la main-d'œuvre », **pages 372 à 377**.
- Chrétien, L., Létourneau, I. « La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place », **pages 378 à 394**.
- Boudreault, P. « Confiance, cohérence, performance : tous orientés vers la fidélisation des talents », **pages 119 à 125**.

 [Disponible à la bibliothèque](#)
 [Disponible à la coop HEC](#)

Activités/Ressources pendant la séance

St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

CAS :

- Malo, F.B. « L'attraction et la rétention du personnel enseignant à la Commission scolaire du centre-ville », **pages 427 à 434**.

 [Disponible à la bibliothèque](#)
 [Disponible à la coop HEC](#)

4 - Gestion des attentes et des trajectoires en matière de carrière

Description

- L'évolution des perspectives théoriques en matière de carrière.

- La diversité des trajectoires et des motivations en matière de carrière.
- Les typologies des pratiques de gestion des carrières.

Activités/Ressources avant la séance



St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

- F. Dany, « La théorie des carrières : d'où venons-nous et où allons-nous? », **pages 32 à 54.**
- L. Cardinal, « Tendances dans les trajectoires et les motivations professionnelles des gestionnaires », **pages 86 à 105.**
- G. Guérin et T. Wils, « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », **pages 55 à 85.**

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

5 - Développement des talents

Description

- Les référentiels et les profils de compétences
- L'approche multisource ou la rétroaction 360 degrés
- Les inventaires de personnalité
- Le rangement forcé

Activités/Ressources avant la séance



St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

- Craig-Duchesne, M., St-Onge, S. « Les référentiels ou les profils de compétences comme outils de gestion des carrières », **pages 232 à 254.**
- St-Onge, S., Guerrero, S. « L'approche multisource ou la rétroaction 360 degrés comme outil de gestion des carrières », **pages 255 à 278.**
- Morin, D., Boudrias, J.S. « Démystifier les inventaires de personnalité », **pages 279 à 299.**
- St-Onge, S., Morin, D., « Implanter le rangement forcé des employés selon leur rendement : prudence! », **pages 300 à 307.**

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

Activités/Ressources pendant la séance

St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

CAS :

- Guerrero, S. « Conditions de succès des outils de gestion des carrières : le cas France Télécom », **pages 308 à 313.**

 **BIBLIO** [Disponible à la bibliothèque](#)

 **COOP** [Disponible à la coop HEC](#)

6 - Développement des talents (suite)

Description

- Le coaching de gestionnaires : définition, efficacité et conditions de succès
- Le mentorat : définition, efficacité et conditions de succès
- Les communautés de pratiques comme levier de développement des carrières

Activités/Ressources avant la séance



St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

- Baron, L., Morin, L. « Le coaching de gestionnaires : mieux le définir pour mieux intervenir », **pages 316 à 334.**
- St-Onge, S., Gins, C. « Le coaching de gestionnaires : populaire? Oui. Efficace? Ça dépend! », **pages 335 à 338.**
- Michaud, D. « Le mentorat : une pratique à démystifier », **pages 339 à 344.**
- Harvey, J.F. « Comment favoriser le partage des connaissances. Le cas des communautés de pratique pilotées », **pages 395 à 409.**

 **BIBLIO** [Disponible à la bibliothèque](#)

 **COOP** [Disponible à la coop HEC](#)

Activités/Ressources pendant la séance

St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

CAS :

- Bertrand, G., Bérubé, N. « La SAQ relève le défi de développer les leaders de demain : une approche mobilisatrice », **pages 365 à 369.**

 **BIBLIO** [Disponible à la bibliothèque](#)

 **COOP** [Disponible à la coop HEC](#)

7 - Déploiement des talents : Établir des plans de relève ciblant les postes critiques et les personnes clés

Description

- Le processus de planification et de gestion de la relève
- Les techniques et les méthodes de gestion de la relève : profils et conditions de succès
- Les successions dans les entreprises familiales : défis et conditions de succès

Activités/Ressources avant la séance



St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

- Foucher, R., Gosselin, A. « Mettre en place une gestion de la relève : comment procéder, quelles pratiques adopter? », **pages 150 à 172.**
- Saba, T. « La planification de la relève démythifiée : les aspects techniques et humains à considérer », **pages 173 à 185.**
- Tremblay, M., Roger, A. « La préparation de la relève dans les entreprises », **pages 186 à 201.**
- Le Breton-Miller, I. « Les facteurs clés de la réussite des successions au sein des entreprises familiales », **pages 202 à 221.**

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

Activités/Ressources pendant la séance

St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

CAS :

- Sauvé, M.A., Thibodeau, C. avec la collaboration de à. Buss  et C. Turcot, « Les compétences au cœur de la gestion des carrières et de la relève », **pages 222 à 229.**

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

8 - Déploiement des talents : Gérer les hauts potentiels

Description

- La gestion des employés à haut potentiel : définition, défis et conditions de succès
- Comment gérer les cadres-vedettes qui ont des comportements dysfonctionnels?
- La gestion des blocages de carrière

Activités/Ressources avant la séance



St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

- Bentein, K., Guerrero, S., Klag, M. « Comment gérer les employés à haut potentiel? », **pages 410 à 426.**
- Tremblay, M. « Comment gérer le blocage des carrières », **pages 345 à 364.**
- Hébert, I. « Ces cadres-vedettes qui deviennent des cas problématiques : comment prévenir ce risque?, **pages 436 à 447.**

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

9 - Déploiement des talents : Gérer la diversité

Description

- Le cheminement de carrière des femmes cadre : défis particuliers et facteurs de succès
- Les liens entre l'accès à l'égalité et la gestion de la diversité
- La gestion des carrières des plus vieux et des plus jeunes : défis, préjugés et conditions de succès
- Les différences intergénérationnelles

Activités/Ressources avant la séance



St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

- Naschberger, C., Quental, C., Legrand, C. « Le parcours de carrière des femmes cadres : pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter? », **pages 472 à 484.**
- Lee-Gosselin, H. « Quelques ingrédients du succès des femmes vice-présidentes d'entreprise », **pages 485 à 493.**
- Chicha, M.T., Charest, É. « Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable », **pages 494 à 509.**
- Lagacé, M., Lennox Terrion, J. « Gestion des travailleurs âgés : les stéréotypes à contrer », **pages 512 à 524.**
- Christin, J., Buisson, M.L. « Comment gérer une main-d'œuvre âgée? Regard sur la France », **pages 525 à 542.**
- Saba, T. « Les différences intergénérationnelles au travail. Faire la part des choses », **pages 543 à 563.**

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

Activités/Ressources pendant la séance

St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

CAS :

- Guérin, S., Urasadettan, J., Saint-Germes, È. « L'intégration professionnelle des travailleurs âgés : le cas d'Électricité Réseau Distribution France », **pages 564 à 580**

 **BIBLIO** [Disponible à la bibliothèque](#)

 **COOP** [Disponible à la coop HEC](#)

10 - Déploiement des talents : Gérer à l'international

Description

- La gestion des talents et des carrières à l'international : défis et conditions de succès
- La gestion des carrières des expatriés : défis, activités et conditions de succès

Activités/Ressources avant la séance



St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

- J.L. Cerdin. Les compétences interculturelles : un défi pour la sélection et la formation des employés expatriés, **pages 582 à 596**.
- J.L. Cerdin. Savoir gérer une carrière internationale, **pages 597 à 610**.

 **BIBLIO** [Disponible à la bibliothèque](#)

 **COOP** [Disponible à la coop HEC](#)

Activités/Ressources pendant la séance

St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

CAS :

- R. Sakr, É. Bergeron et P.L. Denis. Comment pourvoir un poste à l'étranger? L'expérience d'Opal-RT Technologies en Inde, **pages 611 à 625**.
- C. Barmeyer et É. Davoine. Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés?, **pages 626 à 641**.

 **BIBLIO** [Disponible à la bibliothèque](#)

 **COOP** [Disponible à la coop HEC](#)

11 - Déploiement des talents lors de changements organisationnels

Description

- Gestion des carrières en contexte de crises et de restructurations majeures : défis et conseils
- Comment gérer les changements de carrières?

Activités/Ressources avant la séance



St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

- Pilote, P., Le François, M. « Crise économique et réorganisation des ressources : comment atténuer le choc et préparer la relance? », **pages 448 à 452**.
- Fabre, C., Gatignon-Turnau, A.L., Ventolini, S. « Comment gérer un changement de carrière? », **pages 453 à 464**.
- Castro, C. « Changement de carrière : comment s'y retrouver », **pages 465 à 469**.

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

Activités/Ressources pendant la séance

St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

CAS :

- Duchesne, C., Bourhis, A. « Le groupe pilule », **page 470**.

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

12 - Gestion des carrières dans une perspective individuelle

Description

- La réussite en carrière : différences individuelles et organisationnelles
- L'identification et l'utilisation des talents comme leviers de développement de carrière
- Le réseautage : types, utilités et conditions de succès
- La conciliation entre les vies professionnelle et personnelle d'un point de vue individuel : importance et conseils
- L'expatriation comme choix individuel de carrière : comment en optimiser le succès?

Activités/Ressources avant la séance



St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

- Bastid, F., Bravo, K. « Réussir sa carrière, approche conceptuelle », **pages 644 à 657.**
- Dahan, J., Dufour, Y. « Réussir sa carrière : qu'est-ce que cela signifie », **pages 658 à 680.**
- Dubreuil, P., Forest, J., Courcy, F. « Nos forces et celles des autres : comment en optimiser l'usage au travail? », **pages 681 à 696.**
- Deschênes, G. « Comment réseauter? Des relations personnelles aux relations virtuelles », **pages 720 à 736.**
- Deschênes, G. « Comment mieux concilier sa vie professionnelle et sa vie personnelle? », **pages 737 à 749.**
- Cerdin, J.L. « L'expatriation comme choix de carrière : comment faciliter son succès? », **pages 750 à 762.**

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

Activités/Ressources pendant la séance

St-Onge, Sylvie et al. (2013). *La Gestion des carrières*, Montréal, Revue gestion, HEC Montréal.
ISBN:9782921510301

CAS :

- Poulin, R. avec la collaboration d'E.M. Morin. « La reconnaissance : oui, mais pas à n'importe quel prix! », **pages 697 à 708.**

 [Disponible à la bibliothèque](#)

 [Disponible à la coop HEC](#)

Règlements de HEC Montréal

Plagiat

Les étudiants sont priés de prendre connaissance des actes et des gestes qui sont considérés comme étant du plagiat ou une autre infraction de nature pédagogique, de la procédure et des sanctions, qui peuvent aller jusqu'à la suspension et même l'expulsion de HEC Montréal. Toute infraction sera analysée en fonction des faits et des circonstances, et une sanction sera appliquée en conséquence. [En savoir plus sur le plagiat...](#)

Calculatrices

Les étudiants sont priés de prendre connaissance de la politique d'utilisation de calculatrices lors d'examens lorsque celles-ci sont autorisées. [En savoir plus sur la politique d'usage de calculatrices...](#)