

# Le conseiller d'orientation organisationnel : une expertise spécifique en développement de carrière et gestion de talent

Coordination de programmes de gestion de la carrière et des talents



Évaluation du potentiel et des compétences



Recrutement, sélection et rétention de la main-d'œuvre



Programme d'aide aux employés



Identification et développement de la relève

Prévention de l'épuisement professionnel



Ordre des conseillers  
et conseillères d'orientation  
du Québec

# Le conseiller d'orientation organisationnel : une expertise spécifique en développement de carrière et gestion de talent

Le monde du travail subit des transformations majeures, notamment aux niveaux démographique et économique. Pour y faire face, les organisations se doivent de repenser leurs façons de faire, ce qui explique la multiplication des initiatives visant le développement professionnel. Au cœur de ces initiatives, on trouve l'expertise spécifique des conseillers d'orientation (c.o.) en gestion de carrière et évaluation de talent.

Compte tenu des problèmes anticipés de disponibilité de main-d'œuvre, l'expertise entourant l'adéquation entre identité et activité professionnelle s'avère plus pertinente que jamais.

En effet, bien que ce secteur de pratique soit moins connu du public, on compte aujourd'hui au Québec plus de 360 conseillers d'orientation œuvrant à titre de consultant ou d'employé pour des organisations telles que Desjardins, Bell, Radio-Canada, ainsi que de nombreuses PME.

D'ailleurs, les c.o. organisationnels sont de plus en plus recherchés, notamment pour leur compétence reconnue dans la gestion des talents. Compte tenu des problèmes anticipés de disponibilité de main-d'œuvre, l'expertise entourant l'adéquation entre identité et activité professionnelle s'avère plus pertinente que jamais.

## Le rôle du c.o. organisationnel

Comme leurs collègues des autres secteurs, les c.o. organisationnels se distinguent notamment par leur capacité d'évaluer et d'intervenir sur le lien entre l'individu, le travail et la formation, en tenant compte à la fois des réalités objectives et subjectives propres à chacun.

Grâce à cette particularité, ils complètent parfaitement l'expertise habituelle des membres d'une équipe de gestion des ressources humaines en matière de : **gestion de carrière** (évaluation du potentiel, bilan de compétences, conception d'outils et de programmes de développement); **dotation** (recrutement, sélection, relève); **formation et perfectionnement** (développement des compétences liées aux aspirations de carrière des individus et aux besoins de l'entreprise); **transition de carrière** (réaffectation professionnelle après une mise à pied, transition entre deux rôles professionnels ou préparation à la retraite, legs professionnels, mentorat); **programme d'aide aux employés** (insatisfaction au travail, stress, épuisement professionnel).

## Des compétences clés : l'évaluation et la gestion de carrière

Au Québec, les conseillers d'orientation font partie des professionnels les mieux formés en évaluation des personnes, au terme d'une formation universitaire de 2<sup>e</sup> cycle en orientation.

Indispensable à presque tous les services de ressources humaines, cette compétence est au cœur de l'expertise spécifique des c.o., de leur formation et de leur culture éthique en ce qui a trait à l'administration des tests psychométriques et à la transmission des résultats.

L'autre compétence clé du c.o. organisationnel est sa maîtrise du counseling de carrière, c'est-à-dire son aptitude à l'accompagnement et au coaching des personnes pour favoriser leur développement professionnel.

Ce qui caractérise son travail, c'est la capacité d'établir des liens motivants entre la situation d'une personne, ses aspirations ou ses objectifs, et les possibilités que lui offre un milieu de travail donné.

**Au Québec, les conseillers d'orientation font partie des professionnels les mieux formés en évaluation des personnes, au terme d'une formation universitaire de 2<sup>e</sup> cycle en orientation.**

## Une profession engagée

Les c.o., par leur expertise spécifique de la relation individu-travail-formation, visent le mieux-être personnel et professionnel en mobilisant le potentiel des personnes et en les aidant à prendre leur place dans la société tout au long de leur vie.

## Des services très prisés

- Coordination de programmes de gestion de la carrière et des talents
- Recrutement, sélection et rétention de la main-d'œuvre
- Évaluation du potentiel et des compétences
- Identification et développement de la relève
- Programme d'aide aux employés : individuel et collectif
- Coaching, développement du leadership
- Intervention auprès d'individus et d'équipes en gestion du changement
- Réintégration au travail
- Transition professionnelle à l'intérieur de l'organisation
- Consolidation d'équipe
- Réaffectation de carrière
- Rôle-conseil sur l'utilisation adéquate des outils de sélection et d'évaluation
- Prévention de l'épuisement professionnel

# Quelques exemples d'intervention

## Cas n° 1 : Passage de flambeau

Envisageant de prendre sa retraite, le propriétaire d'une florissante PME manufacturière était néanmoins soucieux de bien assurer sa relève, afin de ne pas voir les efforts qu'il avait fournis depuis une quinzaine d'années réduits à néant. Sa fille, active depuis cinq ans dans l'entreprise, avait manifesté son désir de lui succéder. Cependant, les urgences opérationnelles occupaient la majeure partie de leur temps.



La c.o. organisationnelle a accompagné le propriétaire et sa fille tout au long du processus de transfert. À l'aide d'une évaluation psychométrique, elle s'est d'abord assuré que la fille possédait le potentiel nécessaire pour relever le défi, puis, à partir du profil établi, elle a mis sur pied **un plan de développement des compétences** à court, moyen et long termes. Enfin, elle a effectué du coaching individuel pour soutenir le père dans l'application du plan de transfert et la fille, dans la réalisation du plan de développement.

C'est ainsi que la consultante a accompagné la fille en mesurant périodiquement l'amélioration de ses compétences au fur et à mesure que le père lui déléguait des responsabilités et qu'elle gagnait en confiance et en crédibilité. Au terme de cette intervention, le propriétaire a pu céder sa place en toute sérénité.

## Cas n° 2 : Réaffectation professionnelle

Un contremaître très doué sur le plan technique est promu responsable d'une équipe de techniciens. Les félicitations d'usage passées, il déchantait rapidement, accumulant tensions et frustrations. Commence alors le cycle classique : démotivation, épuisement professionnel, absentéisme, maladie.



## Réaffectation professionnelle

Le c.o. organisationnel responsable du programme d'aide aux employés l'amène à identifier ses sources d'insatisfaction et lui fait prendre conscience de l'origine du malaise. Le **counseling d'orientation** révèle que ce sont des valeurs empruntées à des personnes de son entourage qui lui ont fait rechercher un statut hiérarchique pour lequel il n'est pas fait.

Aujourd'hui, après avoir redéfini ses propres objectifs de carrière, il occupe de nouveau un poste d'employé technicien dans lequel il est parfaitement à l'aise et plus motivé que jamais...

### Cas n° 3 : Transition professionnelle à l'intérieur de l'organisation

Une grande organisation du domaine de l'éducation décide d'offrir des services de gestion de carrière à son personnel, ce qui n'est pas la norme, et confie la tâche à un c.o. organisationnel.

Le Service des ressources humaines propose alors des ateliers de gestion du stress, puis offre aux participants la possibilité d'approfondir leur situation personnelle dans le cadre d'entrevues individuelles permettant à chacun de faire son **bilan de compétences** : savoir, savoir-faire, savoir-être. Dans certains cas, on enrichit l'autoévaluation à l'aide de tests psychométriques. Premier résultat : l'exercice permet de relever des symptômes d'épuisement, de dépression, d'idées noires et de corriger plusieurs situations, au bénéfice de tous et de l'organisation. Deuxième résultat : les employés sont pour la plupart agréablement surpris qu'un employeur prenne la peine d'offrir ce genre de services.



## Transition professionnelle à l'intérieur de l'organisation

En près de deux ans, le c.o. voit ainsi plus d'une soixantaine d'employés. Il se rend vite compte que, contrairement aux idées reçues, la plupart des personnes rencontrées ne se prévalent pas de ce service dans l'espoir de trouver un autre emploi. Ce qu'elles souhaitent avant tout : plus d'autonomie, plus de reconnaissance, un enrichissement de leur tâche ou une amélioration de leurs relations avec leurs collègues. Troisième résultat : exception faite des rares employés qui ont choisi de quitter l'entreprise, tous ont trouvé le moyen de combler les lacunes déplorées. Mieux, ils sont maintenant en mesure de participer de manière plus constructive à leurs évaluations de rendement, autre motif de satisfaction.

## Cas n° 4 : Réorganisation du travail

Une entreprise papetière transfère du jour au lendemain quatre contremaîtres du département des pâtes à celui des machines et les nomme contremaîtres d'usine. Les conflits interpersonnels et l'insatisfaction générale résultant de cette décision improvisée font chuter la production journalière de près de 7%... C'est la crise.



Le c.o. organisationnel identifie toutes les personnes concernées : les quatre nouveaux contremaîtres, jugés incompetents par leurs deux collègues déjà en place, le surintendant aux machines, épuisé par les blâmes qui fusent de toutes parts, et le directeur de production, de plus en plus mal vu. Le constat est clair : confusion des rôles professionnels, désorganisation dans l'exécution des tâches, communication déficiente.

Le c.o. organise des rencontres individuelles pour recueillir la perception de chacun, puis des réunions de groupe, et procède à des **évaluations psychométriques** afin de vérifier la compatibilité des personnes et des postes. Dans chaque cas, les différences observées sont transformées en autant d'objectifs de développement professionnel, de redéfinition de carrière ou de repositionnement au sein de l'entreprise.

À la suite de l'intervention, l'un des contremaîtres est muté à un poste correspondant davantage à ses compétences et à ses goûts. Un autre reconnaît ses lacunes et entreprend de se mettre au niveau de ses collègues. Le surintendant devient formateur et fait profiter les débutants de son expérience. La productivité est durablement rétablie.



# Une pratique établie, une expertise de pointe

La pratique de l'orientation s'est développée au siècle dernier, notamment pour favoriser le retour sur le marché du travail des militaires démobilisés à l'issue des deux guerres mondiales. Aujourd'hui, l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ) est à l'affût de toutes les nouvelles connaissances dans ce domaine. On lui doit d'ailleurs la traduction de l'ouvrage intitulé *Normes de pratique du testing en psychologie et en éducation*, sous la direction du conseiller d'orientation Georges Sarrazin, Ph. D., visant à promouvoir une utilisation valide et éthique des tests et de fournir une base d'évaluation de la qualité des pratiques de testing. L'édition originale, *Standards for educational and psychological testing*, a été publiée conjointement par les trois organisations suivantes : *American Educational Research Association (AERA)*, *American Psychological Association (APA)*, *National Council on Measurement in Education (NCME)*.

## À propos de l'Ordre

Régi par le Code des professions, l'OCCOQ est un ordre à titre et à activités réservés dont le mandat est la protection du public. Il compte 2 400 membres œuvrant dans les secteurs de l'organisation, de l'éducation, de l'employabilité et de la réadaptation. Près de 25 % des c.o. pratiquent en cabinet privé.

## Quatre activités d'évaluation réservées

Adoptée en juin 2009, la Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines réserve quatre activités d'évaluation aux conseillers d'orientation. Nous vous invitons à consulter notre site Web pour en savoir plus sur ces activités et sur l'incidence de la loi quant à l'affectation de vos ressources professionnelles à la réalisation de mandats d'évaluation.



Pour trouver un c.o. organisationnel, vous pouvez utiliser le module « Offre d'emploi » ou consulter le répertoire des c.o. en pratique privée sur le site de l'Ordre.

[www.orientation.qc.ca](http://www.orientation.qc.ca)



Ordre des conseillers  
et conseillères d'orientation  
du Québec

1600, boulevard Henri-Bourassa Ouest, bureau 520  
Montréal (Québec) H3M 3E2  
Téléphone : 514 737-4717 ou 1 800 363-2643  
Télécopieur : 514 737-2172