

The background is a solid blue color. Overlaid on this are several thick, white, abstract lines. One line starts from the top left and curves downwards towards the center. Another line starts from the bottom left and curves upwards towards the center. A third line starts from the bottom right and curves upwards towards the center. These lines intersect and create a sense of movement and flow. The text is positioned in the upper right quadrant of the page.

INITIATION AUX
CONVERSATIONS SUR
LA CARRIÈRE

GUIDE DU GESTIONNAIRE

OCTOBRE 2009

UN PROJET DU

Groupe canadien de recherche sur la pratique en développement de carrière
fondée sur les données probantes



AUTEURS

Vivian Lalande, Université de Calgary, Alberta
Bill Borgen, Université de la Colombie-Britannique
Lee Butterfield, Université de la Colombie-Britannique

REMERCIEMENTS

This Les auteurs désirent remercier Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSC) pour son soutien financier à ce projet dans le cadre du programme d'Initiative en matière de compétences en milieu de travail (ICMT)



Human Resources and
Skills Development Canada

Ressources humaines et
Développement des compétences Canada

COORDINATION ET ÉDITION

Fondation canadienne pour le développement de carrière (FCDC)



CRÉDITS

CONCEPTION GRAPHIQUE

Lorraine Beaudoin, Productions AlphaZULU

Ce document est aussi disponible en anglais sous le titre :
ORIENTATION TO CAREER CONVERSATIONS - MANAGER GUIDE

Octobre 2009 © Tous droits réservés. Toute reproduction ou utilisation sous toutes ses formes en tout ou en partie de ce document est strictement interdite sans l'autorisation des auteurs.

DOCUMENT N° 1: OBJECTIFS DE LA SESSION

- ✔ Faire comprendre les buts et les objectifs des conversations sur la carrière ;
- ✔ Examiner les défis possibles à la mise en œuvre de conversations sur la carrière dans votre lieu de travail ;
- ✔ Passer en revue vos objectifs personnels et les ressources auxquelles vous pouvez accéder afin de participer avec succès à des conversations sur la carrière avec vos employés ;
- ✔ Améliorer votre compréhension et vos capacités en vous pratiquant à mener des conversations sur la carrière ;
- ✔ Élaborer des plans d'action afin de relever les défis liés à la tenue de conversations efficaces sur la carrière dans votre lieu de travail.

DOCUMENT N° 2: HORAIRE DES ACTIVITÉS

PREMIÈRE JOURNÉE

9 h 00 à 9 h 50	BLOC A Activités d'ouverture A.1 Présentations et attentes A.2 Établir des normes
9 h 50 à 10 h 15	BLOC B Aperçu, buts et expérience antérieure avec les conversations sur la carrière
10 h 30 à 11 h 15	BLOC C Déterminer les défis liés à la mise en œuvre
11 h 15 à 12 h 00	BLOC D Impact du changement sur la vie professionnelle
13 h 00 à 14 h 30	BLOC E Examinez vos forces E.1 Exercice des réalisations
14 h 30 à 15 h 15	BLOC F.1 Compétences nécessaires pour mener des conversations sur la carrière efficaces
15 h 15 à 16 h 15	BLOC F.2 Pratique des habiletés en communication
16 h 15 à 16 h 30	BLOC F.3 Clôture

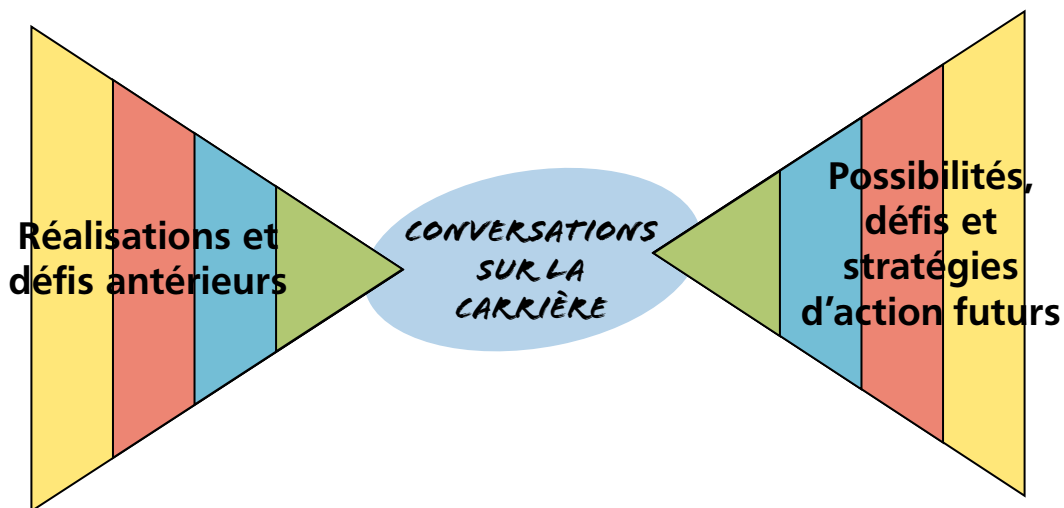
DEUXIÈME JOURNÉE

9 h 00 à 9 h 15	Revue et aperçu préliminaire
9 h 15 à 10 h 15	BLOC G.1 L'utilité des conversations sur la carrière
10 h 30 à 12 h 00	BLOC G.2 Démonstration et pratique de conversations sur la carrière
13 h 00 à 14 h 30	BLOC H Options pour relever les défis liés à la mise en œuvre
14 h 45 à 16 h 00	BLOC I.1 Plans d'action
16 h 00 à 16 h 30	BLOC I.2 Clôture

DOCUMENT N° 3: QU'EST QU'UNE CONVERSATION SUR LA CARRIÈRE?

Une conversation sur la carrière est tout simplement une discussion entre un employé et son gestionnaire qui aide l'employé à établir ses objectifs professionnels et un plan d'action pour les atteindre. Cette conversation n'aboutira pas toujours à une décision ou à un plan précis sur-le-champ. Par contre, elle préparera le terrain, ce qui permettra à un employé de clarifier ses objectifs plus tard et d'établir des plans. Les employés et les gestionnaires pourraient tenir diverses conversations sur la carrière durant une période donnée. L'employé s'orientera souvent vers d'autres emplois ou possibilités de carrière dans la même organisation à la suite de la conversation. Le résultat est bénéfique tant pour l'employé que pour l'employeur. L'employé peut obtenir un emploi plus valorisant, être promu, mieux concilier ses responsabilités professionnelles et personnelles, ou éprouver une plus grande satisfaction personnelle. L'employeur peut maintenir en poste des travailleurs plus satisfaits et s'adapter plus facilement aux objectifs opérationnels en évolution.

Les objectifs professionnels de l'employé sont éclairés par ses propres besoins et caractéristiques, de même que par les besoins opérationnels et le plan stratégique de l'employeur. Pendant que les employés établissent des objectifs professionnels, des possibilités de formation pourraient être cernées, qui les doteront des compétences nécessaires pour atteindre ces objectifs.



Une conversation sur la carrière dure habituellement une heure et peut déboucher sur d'autres conversations. L'employé et le gestionnaire doivent tous deux se préparer avant le début de la conversation. Durant la conversation, la communication ouverte est déterminante et s'écoule souvent par la voie d'un processus naturel présenté dans le diagramme sur le document n° 5.

DOCUMENT N° 4: BUTS ET SUJETS DES CONVERSATIONS SUR LA CARRIÈRE

PAS UNE CONVERSATION SUR LA CARRIÈRE...



Illustration: www.alphaZULU.com, 2010

But principal des conversations sur la carrière :

Favoriser l'établissement d'objectifs précis et d'un plan de perfectionnement de l'employé qui est bénéfique tant pour l'employé que pour l'organisation.

SUJETS DES CONVERSATIONS SUR LA CARRIÈRE

ÉCHANGER DES RENSEIGNEMENTS :

Renseignements sur la gestion de la carrière

Types de renseignements pertinents (au sujet de l'employé ou de l'entreprise) :

Compétences et rendement de l'employé

Compétences pertinentes et rendement antérieur :

Options d'emploi et de cheminement de carrière dans le lieu de travail

Options de cheminement de carrière possibles :

Options de formation

Possibilités de mentorat

Personnes qui pourraient être des mentors adéquats :

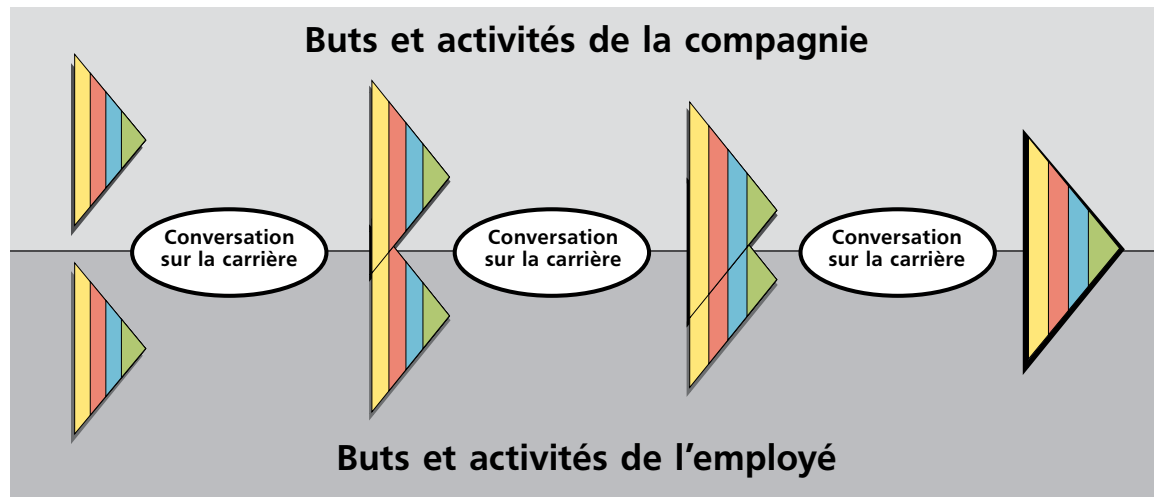
ACTIVITÉS :

Établissements d'objectifs de carrière (objectifs initiaux)

Élaboration du plan d'action (progrès en vue de l'établissement d'un plan)

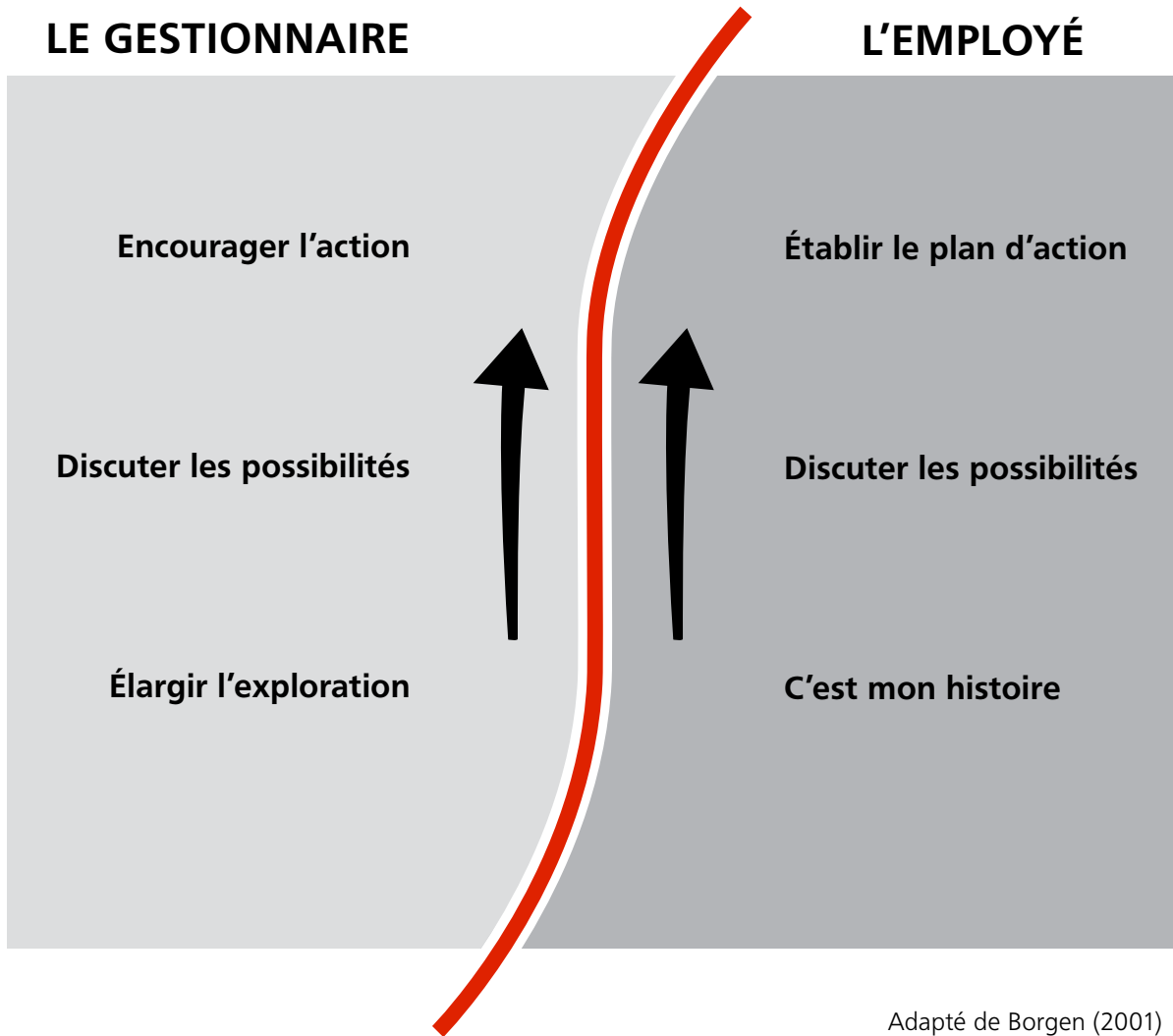
DOCUMENT N° 5: LE RÉSULTAT POSSIBLE DES CONVERSATIONS SUR LA CARRIÈRE

UN PROCESSUS D'HARMONISATION



Notes

DOCUMENT N° 6: LE PROCESSUS D'UNE CONVERSATION SUR LA CARRIÈRE



Adapté de Borgen (2001)

Notes

DOCUMENT N° 7: LA STRUCTURE D'UNE CONVERSATION SUR LA CARRIÈRE

Étendre l'exploration

- ✓ Interagir au départ de façon générale.
- ✓ Clarifier le but de la conversation.
- ✓ Passer en revue les défis sur le système de positionnement de l'employé (SPE).

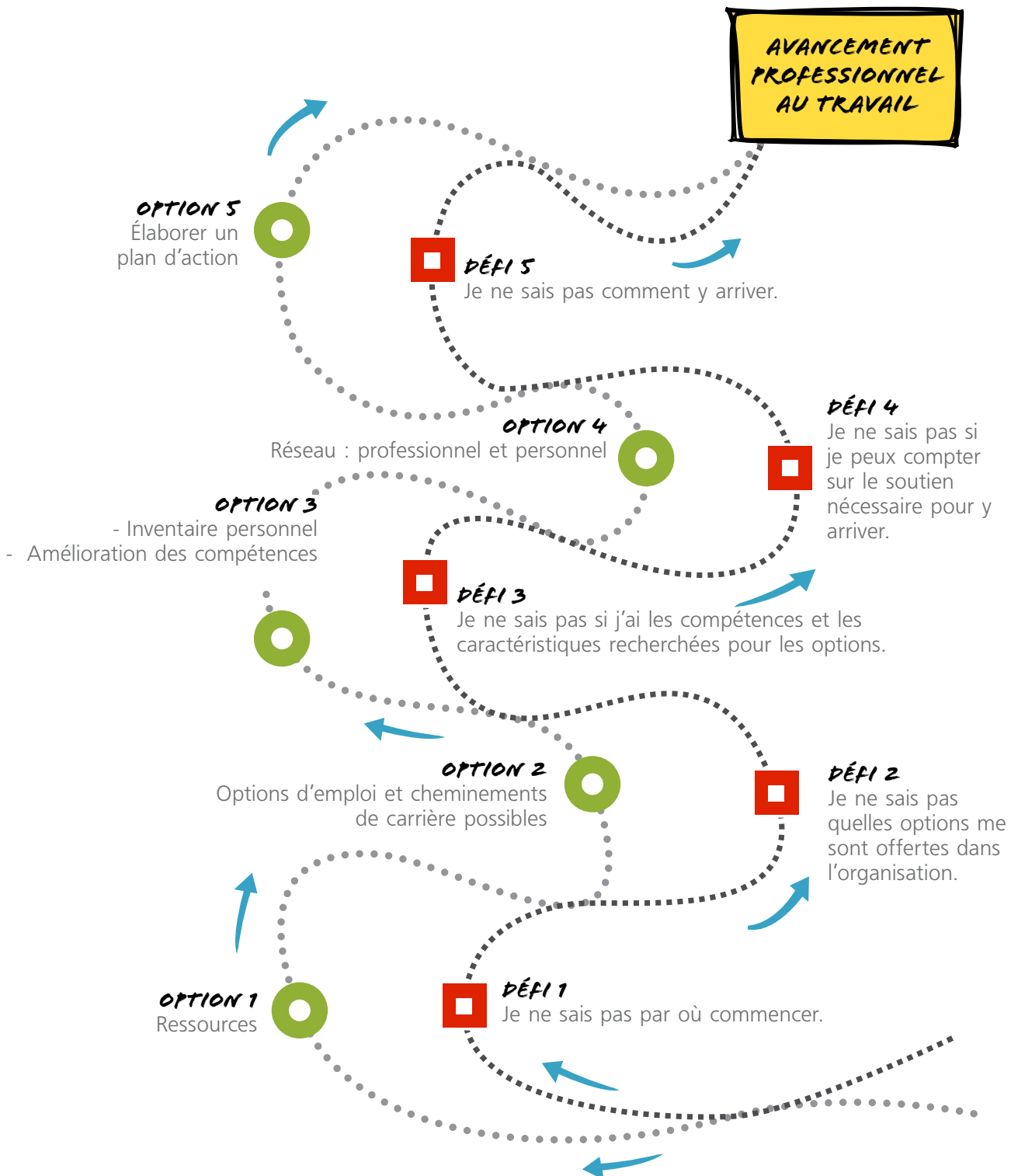
Discuter des possibilités

- ✓ Discuter des réactions de l'employé au moment de revoir le SPE.
- ✓ Discuter des options liées au défi ou aux défis se rattachant à l'employé.

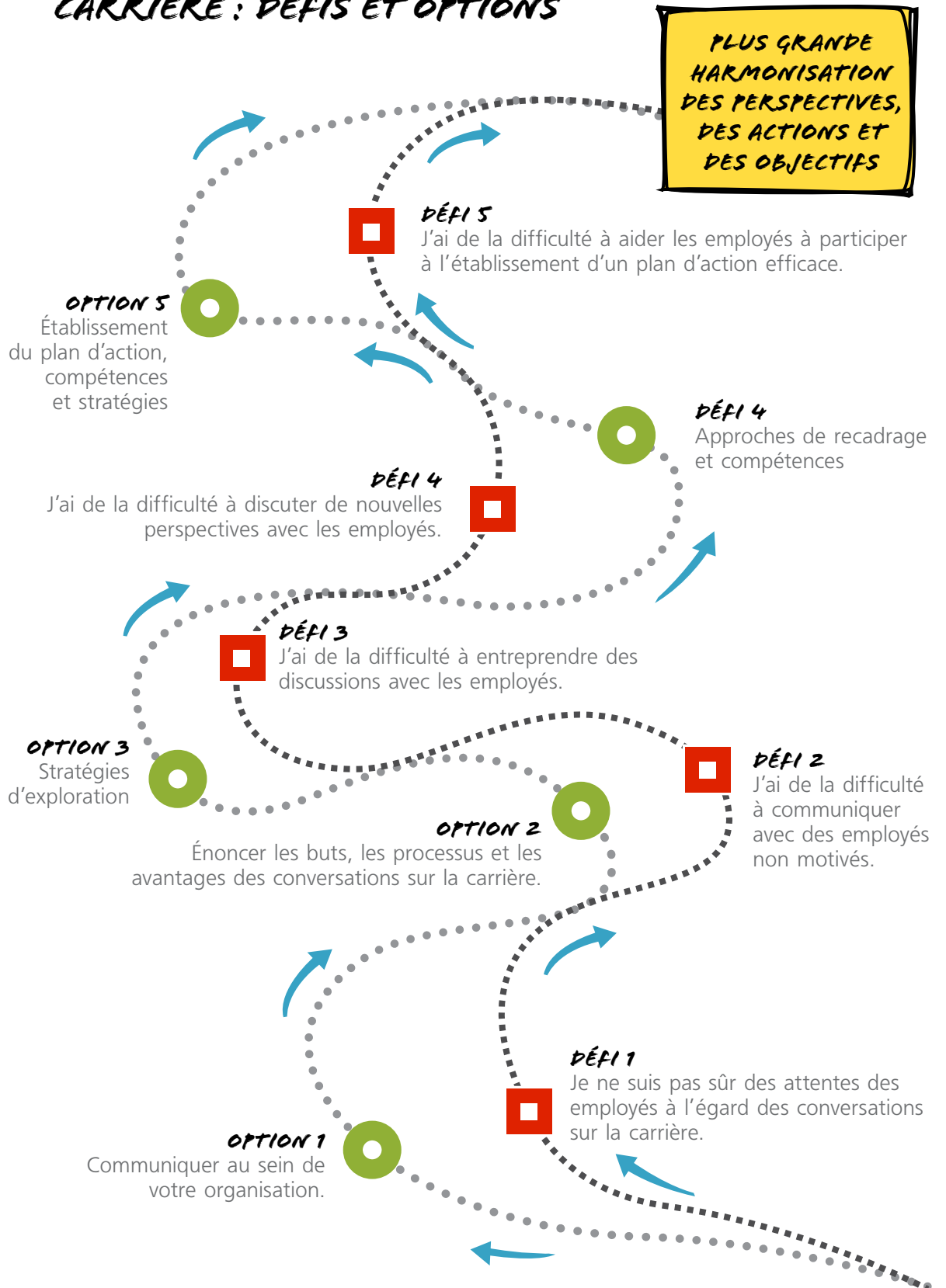
Encourager l'action

- ✓ Discuter des stratégies possibles relatives à l'établissement du plan d'action à l'aide des options pour relever les défis établis.
- ✓ Encourager d'autres contacts pour discuter des défis liés à la mise en œuvre des stratégies d'action.

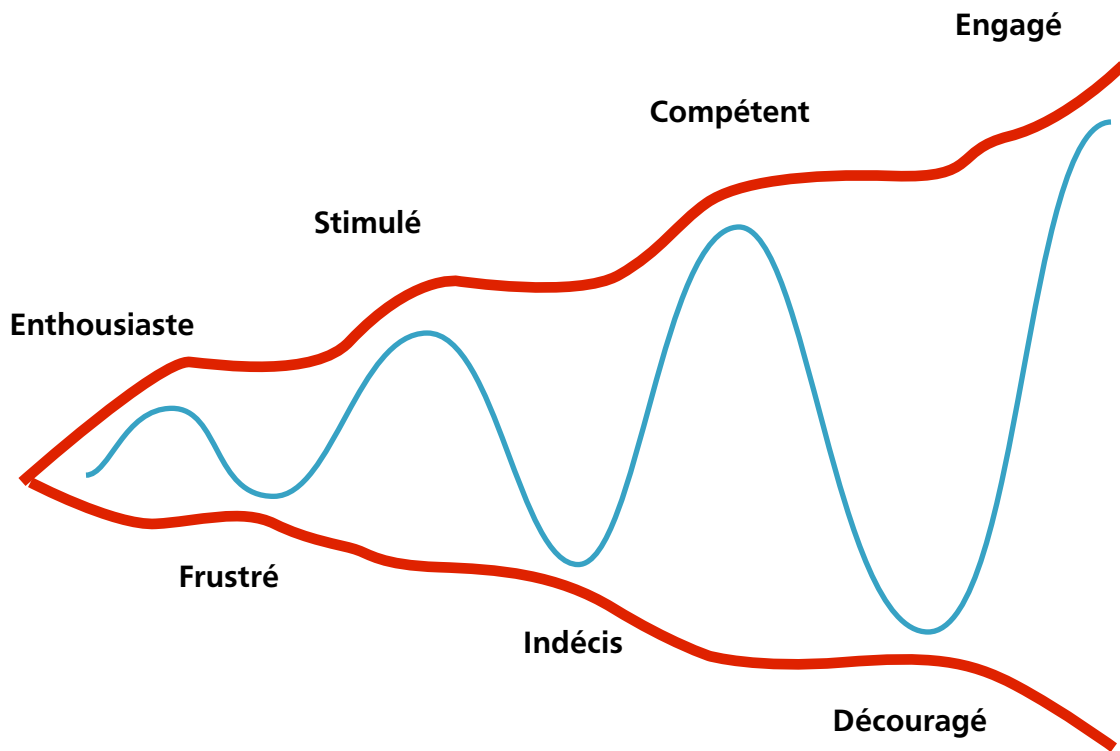
DOCUMENT N° 8: CONVERSATIONS SUR LA CARRIÈRE : SYSTÈME DE POSITIONNEMENT DE L'EMPLOYÉ (SPE)



DOCUMENT N° 9: CONVERSATIONS SUR LA CARRIÈRE : DÉFIS ET OPTIONS



DOCUMENT N° 10: IMPACT DU CHANGEMENT SUR LA VIE PROFESSIONNELLE



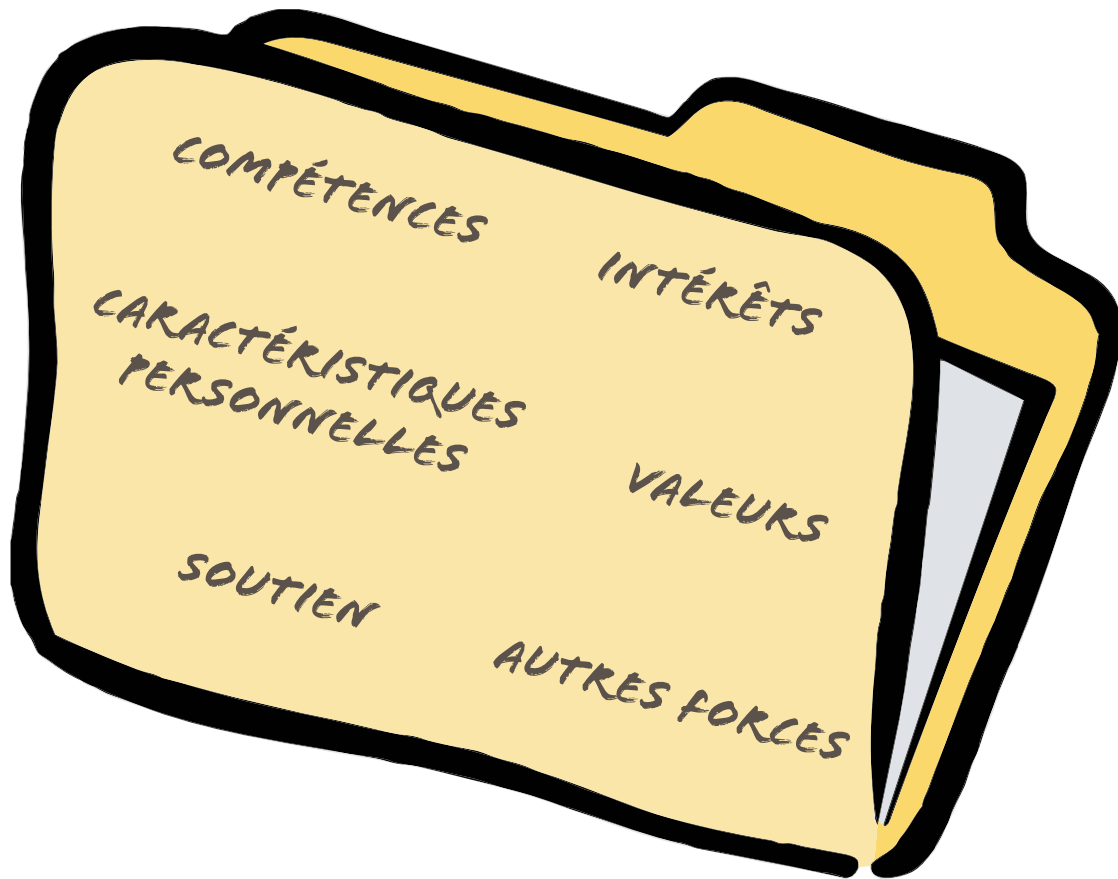
© Adapté de Butterfield, Borgen, Amundson et Erlebach, 2008. Utilisation autorisée..

**DOCUMENT N° 11: CE QUI A AIDÉ ET A ENTRAVÉ
LES TRAVAILLEURS QUI S'ÉTAIENT BIEN ADAPTÉS
AUX CHANGEMENTS AYANT TOUCHÉ LEUR TRAVAIL...**

Catégorie de techniques d'incident critique (% de part.)	AIDÉ	ENTRAV	LISTE D'ATTENTE
Soutien – amis et famille	80	16	16
Attitudes / traits / émotions personnels	76	38	-
Autonomie	64	20	33
Cadre / limites internes	60	-	7
Passage à l'action	51	2	11
Style de gestion / milieu de travail	42	71	69
Soutien – les professionnels	33	7	16
Soutien – les collègues	33	16	-
Maîtrise des compétences / rôle	29	2	20
Questions / changements dans la vie personnelle	13	42	29

© Adapté de Butterfield, Borgen, Amundson et Erlebach, 2008. Utilisation autorisée..

DOCUMENT N° 12: PORTFOLIO DE FORCES



DOCUMENT N° 13: UNE ENQUÊTE SUR LES FORCES

Pensez à un moment précis où vous avez fait une chose dont vous étiez vraiment fier.

En fonction de cette expérience, répondez aux questions suivantes :

- ① Quel était l'aspect de l'expérience dont vous étiez fier ?
Quel était votre rôle ? Qu'avez vous réalisé ?

- ② Quelles compétences avez-vous utilisées ?

- ③ S'il y avait eu un observateur, qu'est-ce qu'il aurait dit au sujet de la façon dont vous avez procédé (p. ex. rapidement, avec prudence, avec entrain, etc.) ?

- ④ Qu'est-ce que vous avez aimé ou n'avez pas aimé au sujet de ce que vous faisiez ?

- ⑤ Comment vous êtes-vous entendu avec les autres ?

(Suite à la page suivante...)

DOCUMENT N° 13 (SUITE): UNE ENQUÊTE SUR LES FORCES

Vous avez eu la possibilité de réfléchir à un moment précis où vous avez fait quelque chose dont vous étiez vraiment fier. Prenez maintenant l'information provenant de la page précédente et résumez vos forces dans chacune des catégories suivantes.

CATÉGORIE	MES FORCES
COMPÉTENCES	
INTÉRÊTS	
CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES	
VALEURS	
AUTRES FORCES	

DOCUMENT N° 14 : COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR MENER DES CONVERSATIONS SUR LA CARRIÈRE

Entendre le point de vue de l'employé															
Écoute active															
Reformulation															
Empathie première															
Questions ouvertes															
Clarifier les questions															
Résumer															
Donner un autre point de vue															
Communiquer de l'information															
Défi d'endurance															
Révélation de soi															
Établissement du plan d'action															
Établissement d'objectifs / d'un contrat															

DOCUMENT N° 15: SOMMAIRE DES HABILETÉS DE COMMUNICATION

Entendre le point de vue de l'employé

Écoute active Être attentif aux messages non verbaux et verbaux – ce qui consiste à comprendre et non pas simplement à entendre.

Reformulation Reformuler le contenu d'un message d'une autre façon.

- p. ex., Si je vous comprends bien, vous n'êtes pas intéressé à participer au projet.
- p. ex., Donc vous me dites qu'il n'est pas nécessaire de travailler à cette partie de l'arrangement.

Empathie première Réfléchir les sentiments extériorisés avec les expériences ou les comportements qui accompagnent ces sentiments.

- p. ex., C'est navrant lorsque quelqu'un ne te permet pas de raconter ta version.
- p. ex., Tu es déçu des résultats parce que tu n'as jamais eu la chance de te préparer adéquatement.

Questions ouvertes Questions ouvertes auxquelles il n'est pas possible de répondre par un oui ou un non.

- p. ex., J'aimerais entendre certaines de vos idées au sujet de la façon d'organiser ce matériel. Comment croyez-vous qu'on devrait s'y prendre?
- p. ex., Vous avez certainement établi que cela ne vous intéresse vraiment pas. Pour quelles raisons êtes-vous si catégorique?

Clarifier Vérifier la compréhension d'un message en demandant de l'entendre à nouveau ou en demandant plus de renseignements ou de détails.

- p. ex., Vous avez dit que vous n'étiez pas intéressé à participer au projet. Je me demande quel effet cette décision aura sur votre participation aux autres projets. Êtes-vous toujours intéressé à participer aux autres projets?
- p. ex., Vous n'avez pas dit grand-chose depuis quelques jours. Est-ce qu'il y a quelque chose qui vous dérange?

Résumer Regrouper plusieurs idées.

- p. ex., Plusieurs bonnes observations ont été faites au sujet des questions clés. Prenons quelques moments pour les repasser et les écrire au tableau.
- p. ex., On dirait que tout y passe ce matin. Si je vous comprends bien, les trois principales observations que vous faites sont. . .

Donner un autre point de vue

Communiquer de l'information

- Communiquer de l'information d'une manière claire, succincte et non menaçante.
- p. ex., En réponse à votre question au sujet du système, nous utiliserons la procédure suivante...
 - p. ex., J'ai de l'information au sujet du nouveau système informatique et je vous la donnerai.
-

Défi d'endurance

- Miser sur les forces, ce qu'ils ont fait pour se préparer afin d'atteindre leurs objectifs. Fait intervenir l'empathie première et un défi.
- Montrer à une personne comment ses actions pourraient lui nuire.
- Comprend : faire montre de l'empathie, traiter de questions précises et inviter le dialogue. Comprend souvent la révélation de soi.
- p. ex., Vous avez dit que vous ne seriez jamais capable de travailler avec le nouveau système, mais j'ai remarqué que vous aviez seulement fait deux erreurs au cours de la dernière pratique.
 - p. ex., Vous m'avez dit que vous ne pouviez pas parler devant des groupes. J'ai remarqué, cependant, que lorsque vous connaissez bien votre sujet vous êtes capable de donner un bon exposé.
-

Révélation de soi

- Parler de certaines de vos expériences pour aider l'employé à mieux comprendre un sujet de discussion; appuyer le point de vue de l'autre personne ou suggérer un autre point de vue.
- p. ex., Vous êtes mécontent de devoir apprendre à utiliser ce nouveau système. J'étais également fâché au départ, mais je ne savais pas trop si j'arriverais à le comprendre. Je me demande si vous avez des doutes également.
 - p. ex., Je peux très comprendre que vous ayez peur de vous retrouver devant des groupes. J'avais l'habitude d'avoir l'estomac noué avant de donner un exposé. Cela m'a aidé lorsque j'ai appris à accepter ma nervosité au lieu d'essayer de la combattre – si vous pouvez voir la logique dans tout cela.
-

Établir un plan d'action

Établissement d'objectifs ou d'un contrat

- Aider les employés à fixer des objectifs concrets et réalisables, et élaborer des plans pour les atteindre.
- p. ex., Bon, voyons ce qui serait un objectif raisonnable à atteindre avant notre prochaine rencontre.
 - p. ex., Peut-être que nous devrions parler des tâches de chacun et fixer un délai avant notre prochaine rencontre.
-

DOCUMENT N° 16: LISTE DE CONTRÔLE POUR UNE CONVERSATION SUR LA CARRIÈRE

Étendre l'exploration

- | | |
|---|-----------------------|
| Interagir au départ de façon générale | <input type="radio"/> |
| Clarifier le but de la conversation | <input type="radio"/> |
| Examiner et cerner les défis pertinents sur le système de positionnement de l'employé | |
| • L'employé ne sait pas par où commencer. | <input type="radio"/> |
| • L'employé ne sait pas quelles options lui sont offertes dans l'organisation. | <input type="radio"/> |
| • L'employé ne sait pas s'il a les compétences ou les caractéristiques recherchées. | <input type="radio"/> |
| • L'employé ne sait pas s'il peut compter sur le soutien nécessaire. | <input type="radio"/> |
| • L'employé ne sait pas comment y arriver. | <input type="radio"/> |

Discuter des possibilités

- | | |
|--|-----------------------|
| Discuter des réactions de l'employé au SPE. | |
| • Comprendre et normaliser les sentiments comme la peur, l'anxiété, la tristesse et la colère. | <input type="radio"/> |
| Discuter des options liées aux défis se rattachant à l'employé. | |
| • Communication d'information, renvoi au cahier de l'employé et révélation de soi | <input type="radio"/> |
| • Ressources disponibles pour l'employé | <input type="radio"/> |
| • Options d'emploi et cheminements de carrière possibles | <input type="radio"/> |
| • Inventaire personnel et amélioration des compétences | <input type="radio"/> |
| • Réseaux de soutien personnel et professionnel | <input type="radio"/> |
| • Tracer un plan d'action | <input type="radio"/> |

Encourager l'action

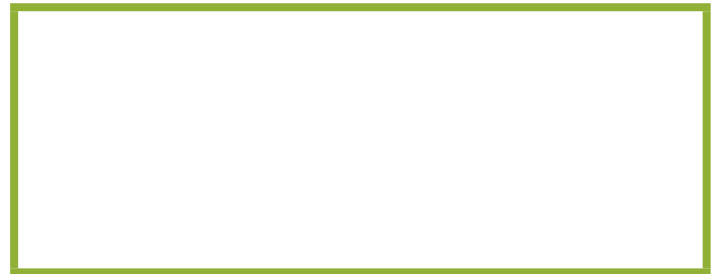
- | | |
|--|-----------------------|
| Discuter de stratégies d'établissement d'un plan d'action possibles pour relever les défis établis. | <input type="radio"/> |
| Encourager d'autres contacts pour discuter des défis liés à la mise en œuvre de stratégies d'action. | <input type="radio"/> |
| Fixer la date de l'entretien de suivi. | <input type="radio"/> |

DOCUMENT N° 17: PLAN D'ACTION PERSONNEL

Vous avez déjà déterminé votre point de départ (votre premier défi, la première mesure que vous devez prendre). Dans cette perspective, **tracez le plan d'action que vous devez apporter afin de progresser en vue de la mise en œuvre.**

VOTRE PLAN D'ACTION

Comment l'atteindrez-vous ?
p. ex., Que devrez-vous faire ?
Qui peut aider ?
Quand ?
Où ?



De combien de temps
avez-vous besoin ?

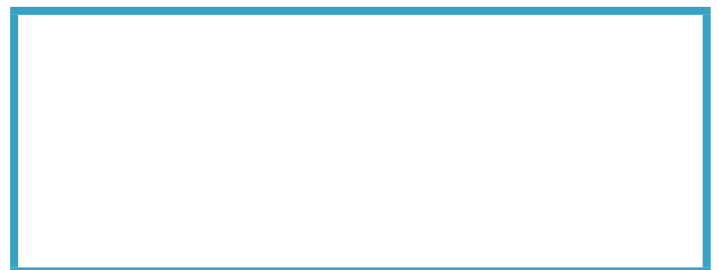


Quels obstacles possibles
entrevoyez vous pendant que
vous vous ferez votre premier
détour ?

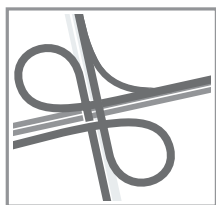


Quelles stratégies pouvez-vous
mettre en place pour vous
assurer de réussir ?

N'oubliez pas vos atouts..



DOCUMENT N° 18: EXEMPLE DE PLAN D'ACTION



MON PLAN D'ACTION

Nom

Date

Plan d'action établi avec

BESOINS CERNÉS

OBJECTIFS (à court et à long termes)

Date

DOCUMENT N° 19: ÉVALUATION DE L'ATELIER AU SUJET DES CONVERSATIONS SUR LA CARRIÈRE

Objectifs de l'atelier

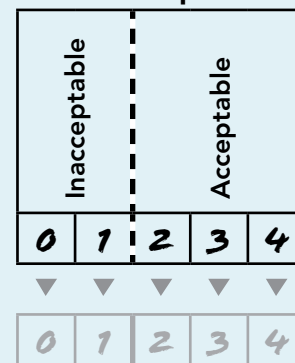
- ✓ Comprendre les buts et les objectifs des conversations sur la carrière.
- ✓ Examiner les défis possibles à la mise en œuvre de conversations sur la carrière dans votre lieu de travail.
- ✓ Passer en revue vos objectifs personnels et les ressources auxquelles vous pouvez accéder afin de participer avec succès à des conversations sur la carrière avec vos employés.
- ✓ Améliorer votre compréhension et vos capacités en vous pratiquant à mener des conversations sur la carrière.
- ✓ Élaborer des plans d'action afin de relever les défis liés à la tenue de conversations sur la carrière efficaces dans votre lieu de travail.

Directives concernant l'évaluation de l'atelier

En répondant aux questions générales, veuillez procéder en deux étapes :

- 1 Déterminez si la caractéristique en question est **acceptable** ou **inacceptable**,
- 2 Puis attribuez l'évaluation appropriée :
 - (0) Inacceptable
 - (1) Pas tout à fait acceptable
 - (2) Minimalement acceptable (mais quand même bien)
 - (3) Quelque part entre acceptable et remarquable
 - (4) Remarquable

Exemple



Date

Comparez vos connaissances AVANT et APRÈS l'atelier.

EN CE QUI CONCERNE LES OBJECTIFS DE L'ATELIER, et en fonction de ce que vous savez maintenant, quelle évaluation vous attribueriez-vous avant l'atelier et quelle évaluation vous attribueriez-vous maintenant?

AVANT L'ATELIER					APRÈS L'ATELIER								
Inacceptable					Acceptable		Inacceptable					Acceptable	
0	1	2	3	4	0	1	2	3	4				

Compréhension claire des buts et des objectifs des conversations sur la carrière

0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Connaissance des défis possibles liés à la mise en œuvre des conversations sur la carrière dans mon lieu de travail

0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Connaissance de vos forces personnelles et des ressources auxquelles vous pouvez accéder afin de participer avec succès à des conversations sur la carrière avec les employés

0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Compréhension claire de la façon de mener des conversations sur la carrière

0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Ai élaboré un plan d'action pour relever les défis liés à la tenue de conversations sur la carrière efficace dans votre lieu de travail

0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

EXPÉRIENCE GÉNÉRALE DE L'ATELIER						
Inacceptable					Acceptable	
0	1	2	3	4		

Comment évalueriez-vous l'utilité de l'atelier ?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Comment évalueriez-vous l'animation de l'atelier ?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Comment évalueriez-vous les installations de l'atelier (salle, etc.) ?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Comment évalueriez-vous la nourriture ?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Directives pour l'évaluation de l'apprentissage

Pour chacun des sujets abordés durant l'atelier ci-dessous, veuillez évaluer l'UTILITÉ de ce sujet pour vous, à l'aide de l'échelle en cinq points ci-dessous :

- (0) Négligeable
- (1) Inadéquat
- (2) Utile
- (3) Très utile
- (4) Exceptionnel

Exemple

Inacceptable			Acceptable	
0	1	2	3	4
▼	▼	▼	▼	▼
0	1	2	3	4

	SUJET DE L'ATELIER																				
	<table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td colspan="2" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Inacceptable</td> <td style="border-left: 1px dashed black;"></td> <td colspan="2" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Acceptable</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td style="border-left: 1px dashed black;">2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>▼</td> <td>▼</td> <td style="border-left: 1px dashed black;">▼</td> <td>▼</td> <td>▼</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td style="border-left: 1px dashed black;">2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	Inacceptable			Acceptable		0	1	2	3	4	▼	▼	▼	▼	▼	0	1	2	3	4
Inacceptable			Acceptable																		
0	1	2	3	4																	
▼	▼	▼	▼	▼																	
0	1	2	3	4																	
Défis liés à la mise en œuvre d'une conversation sur la carrière et options pour surmonter les défis	<table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td style="border-left: 1px dashed black;">2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4															
0	1	2	3	4																	
L'impact des changements sur la vie professionnelle d'une personne.	<table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td style="border-left: 1px dashed black;">2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4															
0	1	2	3	4																	
Comment déterminer les forces personnelles	<table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td style="border-left: 1px dashed black;">2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4															
0	1	2	3	4																	
Techniques de communication pour les conversations sur la carrière	<table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td style="border-left: 1px dashed black;">2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4															
0	1	2	3	4																	
Démonstration et pratique des conversations sur la carrière	<table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td style="border-left: 1px dashed black;">2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4															
0	1	2	3	4																	
Ressources pour relever les défis liés à la planification de carrière de l'employé	<table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td style="border-left: 1px dashed black;">2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4															
0	1	2	3	4																	
Établissement de plans d'action	<table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td style="border-left: 1px dashed black;">2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4															
0	1	2	3	4																	

