

Carrière

INFO-PARTNER



008337

n bref | Information

Annexe au Bulletin de l'ASOSP, Secrétariat romand

février 2002

Source : *Employeur suisse*, 2/2002

Point de mire
Carrière, chimère ?

A lire au verso

Carrière, chimère?

La carrière est-elle une chimère, une illusion destinée à se dissiper? Tout plan de carrière est-il bientôt caduc? Une désaffection se généralise, dit-on, pour les projets de développement à long terme, alors qu'ils ont longtemps mobilisé les énergies. Est-il vain aujourd'hui de s'interroger sur ses choix et d'esquisser un itinéraire professionnel? D'évaluer ce que les entreprises proposent?

«La carrière est morte, vivent les carrières.»
(d'après D. T. Hall, 1996)

Ces questions concernent à la fois les sociétés, ceux qui les composent, les dirigeants et les enseignants préparant de nouvelles générations à occuper des emplois. Quels rôles les organisations et les individus sont-ils appelés à jouer? Des experts nous invitent à nous interroger sur le changement radical de perspective amorcé. Suivons leurs développements.

Des a priori à revoir

À mesure que l'évolution du monde du travail est devenue moins prévisible, le crédit accordé aux perspectives de carrière tracées par les entreprises, les administrations et l'enseignement professionnel s'effrite. Les professions libérales elles-mêmes ne sont plus sûres de leur avenir. «Réussir dans un monde complexe» suppose que les organisations se dotent d'un groupe de collaborateurs qui leur apporteront davantage à l'avenir, expliquent Robert Axelrod et Michael Cohen dans l'ouvrage ainsi intitulé (O. Jacob, 2001).

Faire carrière passe pour une réalité du passé. Ce qui est différent, c'est sans doute la façon d'envisager les parcours utilisés. Les carrières doivent-elles se

concevoir seulement comme des voies balisées, à emprunter en fonction des conventions qui les régissent? Incombe-t-il aux employeurs de les programmer? Chacun n'a-t-il pas intérêt à piloter son propre parcours surtout en fonction de ses orientations personnelles?

Classiquement, on présente les carrières comme possédant une réalité par elles-mêmes. Concrètement définies par les employeurs, les accords contractuels, des statuts, des échelles et des indices, voire dans quelques secteurs par des commissions paritaires, les carrières s'appuient sur des références formelles. Les niveaux et les modes d'accès sont prévus; les étapes de promotion et les exigences précisées.

Pour évoluer dans un poste et d'une fonction à l'autre, des conditions de diplôme, de durée de service et des critères d'avancement «à l'ancienneté, au mérite, au choix, au concours» etc., doivent être satisfaites. Lorsque l'appréciation des performances est prise en compte, les options offertes aux agents semblent toujours dépendre principalement des besoins de l'organisation.

Pour autant, les orientations, les aspirations, les attentes, les expériences et les spécificités de chacun ne sont pas forcément ignorées. Les organisations leur accordent leur attention dans la mesure où ces caractéristiques individuelles sont jugées susceptibles de

répondre aux exigences des fonctions à remplir.

Selon cette optique, une carrière est définie «de l'extérieur». Elle répond à des normes admises par la collectivité et acceptée par les intéressés.

Or, observent des experts comme C. Brooke Derr, D. T. Hall et Charles J-N. Despres, beaucoup de professionnels tiennent à ne pas limiter la vision de «leur» carrière aux voies que les organisations souhaitent tracer pour eux. L'impact des progrès technologiques sur les activités conduit des opérateurs, parmi les plus qualifiés, à ne pas se reposer sur leurs savoirs actuels pour assurer leur avenir. De plus, les incertitudes de la conjoncture, les surprises que réservent les turbulences du marché, la fragilité des situations les plus assises ne sont plus l'exception.

Convenons-en, les relations entre travail et vie privée ne sont plus les mêmes à l'ère du téléphone portable, du PC, du «Palm-Pilot», de l'e-mail et de l'Internet omniprésents. Une attention fragmentée et une indisponibilité accrue pour d'autres modes de communication caractérisent ceux qui usent de l'Internet pour joindre leurs correspondants à toute heure. Ce n'est pas sans effet sur la trame sociale et l'économie de l'existence quotidienne.

Pour parvenir à ses fins, n'est-on pas amené à travailler davantage, à renégocier ses rapports avec un monde du travail «organisé à l'ancienne», soumis à la présence dans des locaux désignés et à la discipline d'horaires fixes? Chacun a-t-il le choix?

Les transitions auxquelles il est sage de se préparer tiennent au contexte économique et social, aux exigences organisationnelles, aux impératifs liés aux



innovations des technologies. Le déroulement d'un parcours personnel n'en est pas moins influencé par des éléments spécifiques parmi lesquels on identifie des intérêts individuels profonds, des jugements de valeur, la notion de soi que toute personne se construit et les modèles culturels auxquels elle tend à se conformer.

Tout se passe comme si ces éléments prenaient une importance accrue aux yeux des acteurs déployant leurs activités dans le monde du travail contemporain. Des penseurs comme *Robert Reich* soutiennent que «le futur du succès» (cf. *The future of success*, Knopf, 2001) est bien différent des modèles de réussite proposés jusqu'à présent par la culture occidentale. Lorsque l'organisation du travail se renouvelle et que les conditions concrètes de l'existence changent, des choix s'imposent.

Peter Drucker, dans son rapport «The next society» (*The Economist* du 3 novembre 2001), soutient que les employeurs infléchiront leurs pratiques pour mobiliser les «travailleurs du savoir», s'accommoder d'une démographie défavorable et mieux intégrer les débutants, les femmes et les immigrants. L'érosion des protectionnismes expose entrepreneurs et producteurs à des concurrences plus larges dans des marchés plus segmentés. Informations et savoirs se diffusent et se pénètrent vite. À son avis, les arguments en faveur d'un développement collectif et individuel en sont fortifiés.

Dans un contexte culturel, social et économique si évolutif, les modes de vie suivent de nouveaux modèles. La course au «mieux-être» – pleine de contradictions – s'accélère et absorbe toujours plus d'efforts. Pour s'assurer

Charles Kramer

Psychologue de formation, Charles Kramer a rempli des fonctions de direction au sein de plusieurs multinationales avant d'être nommé à la Banque Mondiale à Washington en qualité de Chef du personnel, Chef de la planification des ressources humaines et Chef du centre des carrières. Senior Officer à l'International Service for National Agricultural Research à la Haye jusqu'en août 1995, il poursuit actuellement son activité d'expert en développement des ressources humaines des secteurs privés et publics dans le cadre de projets d'organisation, de planification, de formation, de communication et de recherche en Europe, en Afrique et en Asie.

un niveau de vie élevé, force est de se démenier en permanence, quitte à sacrifier des gratifications traditionnelles.

Enquêtes

D'une part, on s'aperçoit que la proportion de salariés bénéficiant de dispositions qui jouent en leur faveur a augmenté dans les organisations bien gérées œuvrant dans le cadre de législations sociales évoluées.

D'autre part, des insatisfactions relatives à la gestion des personnels se manifestent avec force ici et là: les enquêtes d'opinion effectuées en interne, tout en

respectant l'anonymat des répondants, auprès des salariés de toute catégorie, signalent depuis des années que des griefs importants sont formulés. Et il ne s'agit pas surtout de personnes craignant le licenciement. Il est aussi des gens portés à conduire leur existence différemment en fonction d'exigences individuelles. Ils sont désireux d'atteindre une qualité de vie qui corresponde à leurs préférences dans un milieu modifié.

Entreprises en action

Nombre de firmes ont pourtant mis en place des processus qui dénotent des préoccupations relatives au déroulement des carrières. Ainsi, des enquêtes auprès de diverses sociétés ont relevé l'existence d'une gamme étendue de mesures d'encadrement de l'emploi (Cf. *Tableau ci-joint*).

Griefs

Parmi les reproches formulés par les employés d'une banque internationale, des enquêteurs ont mis en évidence des sujets de mécontentement majeurs dégagés de l'analyse des réponses données à plusieurs sondages annuels d'opinion. Notamment:

- *L'information* en matière de progression de carrière n'est pas jugée suffisante par de nombreux collaborateurs. Ils font état du manque de pertinence des renseignements surabondants qui leur sont fournis (descriptions de fonctions, manuels, guides, procédures, affichage des postes à pourvoir). Beaucoup de ces éléments d'information leur paraissent difficiles à interpréter, peu fiables souvent périmés.
- *La participation* aux décisions affectant les carrières prises par la hiérarchie est considérée superficielle par

Instruments de gestion des ressources humaines

- Statistiques d'effectifs par période
- Organigrammes spécifiant les postes pourvus et à pourvoir
- Échelles des rémunérations directes et indirectes
- Dossiers individuels
- Procédures applicables
- Directives régissant les relations avec les élus du personnel
- Conditions d'affectation (rangs, titres, normes d'accès et de progression...) et de gestion
- Dossiers de recrutement et de sélection
- Suivi des stages, formations, sessions, séminaires
- Affectations successives (activités, localisation, langues pratiquées, expériences acquises...)
- Suivi des décisions consécutives aux évaluations des performances
- Entretiens périodiques individuels d'appréciation
- Tableau des successions, promotions, transferts, reclassements
- Planning des évolutions de cadres et cadres supérieurs
- Sessions d'évaluation des cadres (assessment centres, comités d'évaluation...)
- Programmes de développement de l'encadrement
- Préparations aux départs en retraite
- Programmes d'enseignement présentiel et à distance (y compris par e-learning), portant entre autres sur la gestion des savoirs
- etc...

les intéressés. Mutations, promotions, transferts, stages, etc., paraissent résulter davantage des besoins ponctuels de l'organisation que d'une évaluation des acquis, des mérites et du potentiel des salariés.

En outre, le développement professionnel des collaborateurs répond parfois assez peu aux exigences de l'évolution technique de l'entreprise et à celles du marché du travail. De nouvelles compétences seront sans doute requises au sein de la firme: les salariés ne sont pas sûrs de les posséder. Ont-ils l'opportunité de les acquérir? S'en soucient-ils?

- **La mise à niveau:** À l'extérieur, les sociétés de la même branche d'activité évoluent à leur propre rythme: elles pourront avoir des exigences différentes, difficiles, voire impossibles à satisfaire. Les réponses aux sondages renvoient à la crainte de l'obsolescence des compétences et des connaissances. L'impact de nouvelles technologies sur l'organisation future du travail est considéré redoutable.
- **La hiérarchie,** de l'avis des agents, se montre parfois trop peu sensible aux préoccupations de carrière des subordonnés.

Au mieux, observent-ils, les chefs s'attachent à développer leurs collaborateurs dans le secteur d'activité qui est déjà le leur. Au pire, ils affichent leur indifférence.

La hiérarchie donne l'impression de postuler que son rôle essentiel est de remplir des objectifs de production. Elle se comporte comme si des instances compétentes (services du personnel, de formation, de planification, par exemple) prenaient en charge le développement des collaborateurs en

fonction de leur potentiel pour la mise en œuvre ultérieure de capacités non sollicitées dans le poste actuel. Est-ce bien le cas?

- **Les présomptions:** Certains incriminent les interventions informelles. Des réseaux sont soupçonnés de jouer un rôle décisif dans les attributions de postes vacants. À tort ou à raison, les camaraderies de promotion, les affinités d'école et le favoritisme des managers de même origine sont présumés influencer recrutements et nominations. Les mises au concours seraient organisées pour faire illusion sur l'objectivité des décisions.

Bilan satisfaction/insatisfaction

Parmi les thèmes proposés au personnel, il y a déjà quelques années, par une banque française après un bilan satisfaction/insatisfaction, des questions similaires ont été testées auprès d'une dizaine de grandes entreprises industrielles et de services du pays. Une comparaison fut établie:

Pour toutes les firmes, les insatisfactions majeures ont trait à la gestion des carrières, à la qualité des conditions de travail et aux relations hiérarchiques. Les satisfactions les plus grandes, avec une intensité variable selon l'établissement, tiennent à l'intérêt du travail, à la renommée de l'entreprise, à la qualité du travail fourni et à l'estime des collègues.

Certes, lorsque l'on dispose des données comparatives d'enquêtes annuelles et d'une firme à l'autre, les constats évoluent au fil du temps. En connaissance de cause, les directions avisées lancent des projets pour améliorer les résultats les plus décevants, sachant qu'aucune collectivité ne saurait combler les vœux de chacun de ses collaborateurs.

La carrière: une construction qui s'opère dans la durée avec de multiples déterminants.

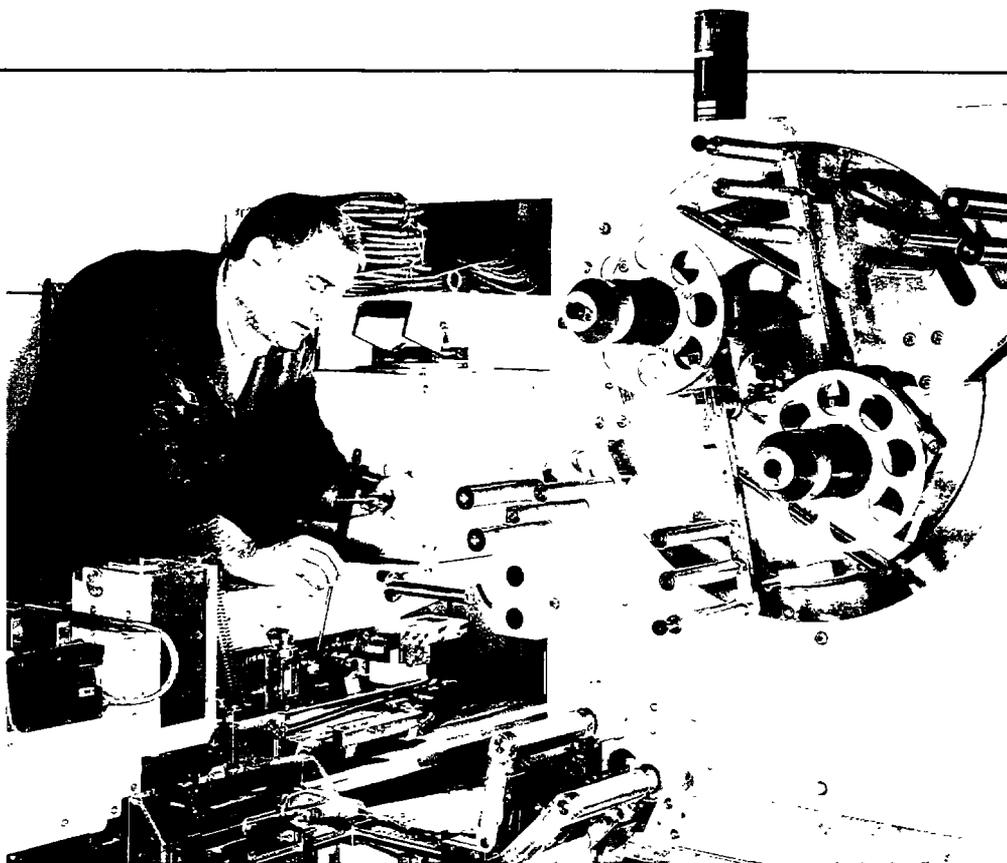


Photo H R Bramaz

Il appartient cependant aux dirigeants d'accorder aux carrières l'importance voulue. Leurs collaborateurs eux-mêmes ont-ils suffisamment conscience de leurs propres responsabilités? Selon les observateurs avertis, il semble que les uns et les autres se soient souvent mépris sur la nature de leurs obligations respectives en la matière, commettant des erreurs d'interprétation sur le sens à donner aux évolutions de carrière.

Actualité d'une transition

Rompant avec les conceptions du passé, les carrières sont vues autrement par les partenaires. Si l'entreprise assume une part de responsabilité dans leur déroulement, les intéressés sont appelés à prendre en charge le pilotage de leur itinéraire personnel.

Une carrière n'est pas un objet, c'est une construction qui s'opère dans la durée avec de multiples déterminants. Les sociétés ne sont pas statiques. Elles s'organisent et se réorganisent en fonction d'un ensemble d'impératifs économiques, financiers, sociaux, culturels et moraux dont elles ne sauraient s'affranchir. Elles ont leur raison d'être et leurs finalités propres. Elles se développent, se maintiennent ou disparaissent.

Est-il besoin de le réaffirmer? Les individus sont des sujets dynamiques, des êtres en devenir qui ne sont pas à définir uniquement selon le statut qui leur est accordé par les sociétés. Ils se comportent selon le jeu d'un faisceau de variables, parmi lesquelles: leurs capacités, leurs expériences, leurs intérêts, leurs interprétations, leurs réactions émotionnelles et intellectuelles, leurs valeurs, leur culture et leurs motivations. Ils auraient tort de croire que des employeurs ou d'autres autorités sont

à même de les prendre durablement en charge.

Le destin professionnel et personnel ne peut valablement être piloté sans que sa maîtrise incombe à chaque individu. Tant les employeurs que les agents se doivent d'exercer leurs devoirs respectifs. L'emploi à vie n'est pas dans le contrat. L'envergure des sociétés change, des tournants de carrière se préparent.

La *carrière «objective»* dite externe, celle que réglementent les organisations et que matérialisent les rémunérations, les titres, les rangs et les grades, conserve certainement son importance pour la majorité. Reste-t-elle nécessairement une priorité pour les personnes tenant à donner à leur réussite les formes qui leur conviennent le mieux? N'est-il pas maintes façons de s'adapter aux exigences d'une collectivité? Est-on conduit à toujours emprunter des filières conventionnelles, à se plier aux normes édictées?

La *carrière «subjective»* dite interne revêt une valeur dominante aux yeux d'une proportion croissante d'actifs. Parmi eux, on distingue ceux qui entendent gérer leur vie personnelle plus à leur guise, moduler leurs horaires, choisir un style de vie à leur convenance, travailler autrement sans nécessairement

gagner plus ou moins. Les uns sont en quête d'une vie équilibrée, les autres recherchent surtout la stabilité, d'autres aspirent à exercer une autorité, à s'enrichir ou encore à préserver une autonomie aussi large que possible.

Des entreprises ont compris qu'il était bon d'encourager leurs collaborateurs à s'autodéterminer. À cette fin, elles ont lancé divers projets tendant à assister ceux qui le souhaitent à déployer leurs initiatives et à utiliser divers instruments (Cf. Inventaire SDS de J. L. Holland, questionnaire «Career Success Map» de C.B. Derr, CareerSpeak de Faren, Kay & Leibowitz, progiciels Discover de ACT, CareerPoint de S. Forrer et Siggli de ETS, etc.).

Les innovations d'entités comme A.T & T, Bekaert, Corning, la Banque Mondiale, First Chicago, Framatome, les universités de Sheffield et de Boston, Norton Abrasives et Rensselaer Polytechnic ont frayé la voie dès les années 80. Des équipes-projet ont mis en place des centres d'information sur les carrières, animé des séances d'initiation au développement autonome des carrières, ouvert des services d'orientation, institué des programmes de consultation individuelle et organisé des séminaires accessibles aux salariés et aux

membres de l'encadrement enclins à participer.

Pendant les horaires de travail, mais aussi en dehors des jours et des heures ouvrables, des conseillers internes et externes de formation appropriée – astreints à une entière discrétion vis-à-vis de la hiérarchie et parfois aussi à l'égard des départements de personnel – se sont mis à la disposition des volontaires touchés par des campagnes d'information.

Une gamme d'instruments d'auto-évaluation, des logiciels interactifs, des questionnaires et des dossiers documentaires portant sur des entreprises comparables fut mise en libre accès dans des locaux équipés d'ordinateurs.

Des documentalistes et des consultants en orientation professionnelle, aptes à formuler des avis pondérés sur les stratégies envisagées par les intéressés au cours de leurs investigations proposèrent des entretiens de bilan.

Dans divers établissements, des formules originales furent expérimentées souvent avec succès. Un processus d'évaluation des progrès de carrière définit, par exemple, un cycle triennal jalonné par des entretiens avec des comités convoqués par discipline ou activité, comprenant une représentation paritaire. Des inscriptions aux programmes de formation et de recyclage résultèrent de réunions d'évaluation périodiques avec participation des intéressés, etc.

Gratifications

Selon les valeurs affirmées par les directions, leurs objectifs en matière de gestion des personnes et leurs politiques, une variété de moyens ont été conçus et mis en œuvre pour inciter les collaborateurs à l'autodétermination. Les uns

voient leur carrière à l'image d'une échelle de Jacob conduisant des anges vers des positions élevées. D'autres adoptent une vision moderne: la carrière se définit comme la suite des situations occupées au long d'une vie sans forcément donner accès aux sommets de la hiérarchie (D. Super, 1980). Chacun est fondé à apprécier ses occupations pour ce qu'elles lui procurent en raison de ses orientations personnelles. En ce sens, les carrières n'ont rien d'un mythe. On doit même se préparer à en accomplir plus d'une.

Au XXI^{ème} siècle, les carrières promettent d'être protéiformes, réinventées à mesure que les individus, les entreprises et le milieu évoluent. A la personne d'être le moteur de son adaptation.

Sa réussite peut ne pas être «verticale», délimitée par l'ascension d'une pyramide hiérarchique. Une réussite «psychologique» naît de l'accord avec soi-même qui revêt des formes très différentes selon les orientations de chacun dont toutes ne sont pas stables: Pour trouver sa voie, il n'est pas rare que l'on doive s'engager au préalable sur plus d'un chemin.

L'essentiel, affirment les spécialistes, est que la nécessité d'un bilan personnel approfondi soit reconnue comme l'élément de base d'un inventaire des options ouvertes à une personne dans un secteur donné, selon ses intérêts ses aspirations, son bagage, son potentiel, ses savoirs et ses compétences. Les projets les plus prometteurs traduisent une bonne évaluation des aspirations de l'individu en confrontant «l'image qu'il a de lui-même à celle qu'il se fait du monde du travail» (cf. J-B. Dupont, F. Gendre, J-F. Ballif et C. Jobin en Suisse

et le projet «Talent» de J-C. Flanagan aux USA).

Nécessité également de s'informer méthodiquement des exigences et des opportunités du marché du travail interne et externe. Les prérequis, les conditions d'admission des formations, les équivalences de diplôme, les coûts, les durées et les horaires de la formation continue doivent notamment faire l'objet d'investigations. Évaluer les priorités privées est impératif. Chaque situation a des particularités dont il s'agit de prendre conscience.

Que toute personne soit responsable de son orientation est indiscutable. Il lui appartient de se préoccuper en permanence du *contexte* dans lequel son itinéraire professionnel se déploie. Elle définira ses stratégies en tenant compte de ce que l'employeur accomplit pour se maintenir et se développer.

Il est bon d'informer périodiquement ses collaborateurs sur le devenir de la société. Il est aussi dans l'intérêt des sociétés de faire le maximum pour les encourager à se déterminer. Des moyens existent pour que des relations d'emploi équilibrées se consolident. Lorsque des réductions d'effectifs deviennent inévitables, elles auront des répercussions d'autant moins graves que toutes les parties prenantes auront pu s'y préparer, moralement et intellectuellement, en temps voulu. De même en prévision des phases d'expansion.

Dans une période de changements radicaux, le pilotage des carrières par les salariés, de préférence avec l'appui des responsables, est donc particulièrement opportun. Les initiatives prises de part et d'autre affectent leur avenir.

Charles Kramer

Charles.Kramer@free.fr