

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal No 269

**Séance du 10 mars 1998 à 18 h, Grand-Hôtel des Endroits,
La Chaux-de-Fonds**

Présents : 16

Thème : LA CARRIÈRE EST MORTE, VIVE LA CARRIÈRE...

M^{me} Yolaine Bôle ouvre la séance et présente l'orateur de la soirée, M. Yves Émery, directeur de l'IDHEAP, institut qui mène trois missions principales: intervention dans différents cours de formation, travaux de recherche, accompagnement de la transformation des services publics notamment dans le secteur de la gestion du personnel.

Selon le programme, le conférencier devait nous entretenir d'un sujet en fonction de l'actualité. Il a opté pour le thème supra.

Pourquoi avoir choisi ce titre saugrenu

C'est l'orateur qui le dit et qui s'en explique. Le monde du travail est en pleine mutation, la gestion des entreprises en pleine évolution, donc la carrière se transforme. L'expression qui remonte à l'Ancienne monarchie: « Le roi est mort! Vive le roi! », n'avait pas la prétention de faire croire au peuple que le roi avait ressuscité. Il en va de même dans la carrière professionnelle. Vive la carrière! Oui, mais autre. Une carrière qui a fait peau neuve... et qui vous fait les yeux doux...

Qu'est-ce qu'on peut dire sur la carrière?

À l'origine, la carrière c'était le lieu où l'on venait tailler la pierre, rechercher les matières premières; par extrapolation, elle est devenue le lieu où l'homme vient extraire ses dons, découvrir sa vocation pour ensuite lui donner libre cours, développer l'élan créateur qu'il a en lui. Et le conférencier d'ajouter pour imager son propos, ne dit-on pas « j'embrasse une carrière », c'est-à-dire je l'aime; j'aime mon métier. Cette conception de la carrière très créatrice et positive, l'orateur pense qu'au cours du temps, elle a un petit peu perdu de son authenticité, que sous le poids des contraintes, de la compétitivité, du prestige social aussi, le mot carrière

s'est progressivement vidé de son sens premier pour ne revêtir aujourd'hui que la notion très mercantile de carriérisme, soit une connotation légèrement négative qui implique effectivement que la personne ne fasse carrière que pour ne rechercher qu'une forme de pouvoir ou pour n'ambitionner qu'un prestige social.

Cadre supérieur aisé, efficace et performant

Mais cette aspiration unilatérale de carriérisme n'appauvrit-elle pas les relations; n'oblige-t-elle pas à les perdre pour faire sa place, sa place au soleil; n'apporte-t-elle pas à celui qui s'y adonne que solitude avec toutes les abnégations que cela comporte. Peut-être celui-ci, à cette quête, aura-t-il négligé ses propres centres d'intérêts. C'est un drogué de travail. Le boulot c'est son os. Mais, au-delà de sa mission, qu'a-t-il réalisé de ses objectifs, de ses défis. Peut-être a-t-il même dû sacrifier sa famille pour en arriver là. Le lot du prestige social ne serait-ce pas, en définitive, devenir un candidat au malheur. Donc il y a des carrières qui détruisent et d'autres qui construisent. C'est à ce point de réflexion que le rôle de la fonction personnel devient important. C'est à elle qu'appartient la mission d'essayer de tirer de la carrière le côté positif, c'est-à-dire de marier les contraintes et les exigences de l'entreprise – la compétitivité dans laquelle il faut beaucoup investir – en s'appuyant sur cette forme de vocation, ou en tout cas de dons et de compétences, que tous les individus ont en eux et qui souvent ne peuvent pas se développer dans une carrière professionnelle parce que celle-ci se fait au gré des événements et des pressions de toutes sortes si bien que les gens n'ont pas le temps de prendre en charge leur carrière qui pourtant est un pan extrêmement important de leur vie.

Que peut faire une fonction personnel?

Pour le conférencier, il faut repenser, ce thème de la carrière. Il faut en reconstruire le côté positif pour éviter l'usure, les cassures, les plateaux de carrière, pour éviter la routine qui guette chacun quelles que soient les fonctions. Mais aussi parce que la carrière, dans le sens de carriérisme, est fortement associée à la notion de hiérarchie. Que l'on songe seulement à l'image révélatrice: *gravir les échelons*. Or les hiérarchies s'aplatissent. *Primo*, la tendance est plutôt à diminuer qu'à augmenter les niveaux hiérarchiques (peut-être aussi pour raisons économiques). *Secundo*, le marché de l'emploi est devenu extrêmement difficile. Les emplois rémunérés traditionnels se raréfient. *Tertio*, le temps de travail diminue fortement. Plusieurs idées récentes (les idées ce n'est pas toujours ce qui manque, encore faut-il qu'elles soient bonnes) ont été avancées dans différents cantons de Suisse, dont la semaine de quatre jours (à ne pas confondre avec celle des quatre jeudis). Pour simplifier, dit l'orateur, au début du siècle on était *grosso modo* à six jours de travail à dix heures chaque. Aujourd'hui, avant l'an 2000, on peut pronostiquer que l'on sera probablement descendu à cinq jours, voire à quatre et avec des journées de sept heures. On a donc pratiquement en un siècle diminué le temps de travail normal par deux. Mais nous le savons, on n'arrête pas le progrès. Alors ça veut dire autant d'espace gagné pour autre chose. Mais quoi! Le travail se débîne et les gens chôment. En parodiant Malherbe, on pourrait dire: « Carrière, mon beau souci... »

Redéfinir la carrière

Le terme traditionnel de carrière est limité au monde professionnel rémunéré. C'est la première chose qu'il nous faut changer et l'orateur de prophétiser que la carrière ce sera de plus en plus une succession de rôles professionnels et extra-professionnels que l'individu sera appelé à assumer pendant sa période active au sein de différentes sphères d'activité.

L'emploi rémunéré traditionnel tel qu'on l'a connu, on ne le reconnaîtra plus. Il va devenir objet de musée. Pourquoi? À cause de l'évolution des sphères.

La sphère personnelle: Ce sont tous les rôles qui pourront être très constructeurs de la personnalité. Gare au surépanouissement! Dans ce domaine-là, interviendront probablement de plus en plus toutes les activités de formation qui pour certaines seront moins prises en charge par l'entreprise que par l'individu vu qu'il aura plus de temps « mignon ».

La sphère sociale et associative: Sera amenée à se développer. Sur ce plan-là, la Suisse fait très fort, assure le conférencier. Dans cette voie associative, nous assumons des rôles qui peuvent être très exigeants, fournisseurs de nouvelles compétences et responsabilités.

La sphère professionnelle: Le temps de travail traditionnel étant appelé à diminuer, malgré le paradoxe des heures supplémentaires, les rôles que nous aurons à jouer en dehors d'elle vont s'intensifier. Et l'orateur croit que les cassures, subies ou choisies (pour rappel au passage: « Le joug que l'on choisit est encore liberté », Edmond Jaloux), que nous allons rencontrer durant notre vie constitueront aussi une partie de la carrière et non plus des parenthèses que l'on voudrait les plus courtes possibles entre deux phases d'intense productivité, d'intense bonheur professionnel, comme cela a été le cas jusqu'à présent. L'orateur déclare qu'il définirait désormais la carrière dans une vision plus large et non plus simplement limitée à l'aspect du cadre professionnel strict. La carrière, autrement dit, ressemblera à un gros millefeuilles.

On se prépare des lendemains qui chantent.

Carrière et bonheur professionnel: un rêve?

Cette redéfinition de la carrière est intéressante parce que plutôt que de considérer des ruptures et des changements professionnels comme des couacs, des incidents de parcours, elle se positionne sur un autre niveau en disant « nous tous et ceux qui nous suivront dans la carrière – quand leurs aînés n'y seront plus –, seront amenés à avoir des périodes de travail rémunéré classique très productif dans le sens traditionnel et des périodes d'emplois buissonniers durant lesquelles il nous faudra construire avec autre chose pour ensuite retourner dans le cadre de notre activité voire nous établir à notre compte ». C'est la première idée.

La deuxième consiste à, en arrière-plan de la carrière, redéfinie ou non, remodeler ce qu'on entend par bonheur professionnel. Et l'orateur de préciser sa pensée en affirmant avoir choisi intentionnellement *bonheur*, terme emprunté au domaine personnel affectif, au lieu de satisfaction, parce qu'à son avis dans la vision classique de la carrière on a des gens qui sont amenés à une progression hiérarchique et professionnelle qui souvent les éloigne de plus en plus de ce qu'ils sont fondamentalement au cœur d'eux-mêmes et qui aurait correspondu à leur identité et à leur épanouissement. Donc ici, dit l'orateur, j'utilise finalement le « bonheur professionnel », terme qui correspond à une certaine harmonie sur trois plans et non seulement sur celui des compétences, mais aussi sur celui des valeurs et des centres d'intérêts, celui-ci ne détient-il pas parfois l'explication de revirements, de changements fondamentaux de carrière et, enfin sur le troisième, c'est-à-dire sur celui de l'adéquation rôles professionnels (et grades exigés par la fonction) et nature, personnalité de l'intéressé. Et là aussi, le conférencier relève qu'il n'est pas rare qu'une personne au niveau des compétences ait la formation et le savoir-faire nécessaires mais que le type de rôle qu'elle doit assumer soit en opposition flagrante avec sa manière d'être profonde. Si tel est le cas, on peut pronostiquer, sans grand risque de se tromper, qu'à moyen terme nous serons en présence d'un facteur de stress et qu'à plus ou moins long terme cela peut être cause d'infarctus ou d'une cassure plus grave encore. Car on

peut tricher un certain temps, c'est-à-dire tenir un rôle professionnel pour lequel on n'est pas fait, mais vient le moment où il faut en payer le prix.

Avoir un emploi qui me va comme un gant, est-ce un luxe?

Vous allez me repartir, dit l'orateur: « carrière professionnelle et bonheur est-ce possible? N'est-ce pas un luxe, soyons déjà content d'avoir un emploi ». Je ne nie pas, répond-il, cet aspect des choses, mais, dans mon exposé, je présente l'idéal de ce que devrait être la carrière: une fonction dans laquelle la personne puisse utiliser ses talents, une fonction et une entreprise qui correspondent à ses intérêts intrinsèques et lui offrent en conséquence des rôles professionnels conformes à sa nature. Or que constatons-nous? Comme je l'ai déjà dit, souvent l'idée de l'adéquation homme / poste ne se limite qu'au plan des compétences (formation, expérience). Certes du point de vue de l'employeur, cela ce conçoit. La question peut se poser. C'est important. Mais en terme de réflexion plus profonde de carrière telle que je vous invite à la concevoir, ce n'est pas seulement le niveau des compétences qui entre en ligne de compte.

En effet, l'entreprise devrait s'interroger sur les points suivants:

1. Quelles sont les filières types d'évolution professionnelle effectives et non pas théoriques qui se passent au sein de l'entreprise.
2. Toutes les pratiques de gestion des ressources humaines au sens le plus strict (de l'engagement en passant par la description des postes, l'évaluation, la formation, la rémunération, etc.) offrent-elles plusieurs pistes.
3. Dans quelle mesure le type d'évolution de l'entreprise ou des départements peut-il interagir avec le cycle de développement des individus.
4. Les familles d'emplois et leur possible évolution sont-elles conçues en terme purement hiérarchique et de spécialisation ou non.

L'objectif, c'est de sortir de l'idée du métier traditionnel défini par une fonction, un cahier des charges, des descriptifs de fonction extrêmement précis, voire validés par une commission, vision de l'emploi qui sépare, qui encadre, qui cloisonne, pour opter pour une forme considérant l'emploi et le métier comme un vaste champ de développement.

Conclusion

Il y a la gestion des ressources humaines, axée sur les performances, qui a été très forte dans les années quatre-vingts et l'est en partie encore aujourd'hui en raison des exigences de rentabilité, et celle que l'on voit apparaître dès les années nonante: la gestion par les compétences.

La première veut la performance. Elle est basée sur le court terme et l'investissement en formation est faible. La seconde s'intéresse au développement des compétences. Elle vise le long terme et investit beaucoup dans la formation.

Les applaudissements mirent fin à la séance.

Le procès-verbaliste:
Jacques Maurice Chenaux

Neuchâtel, le 25 avril 1998.