

La planification des carrières

Autor(en): **Kaestli, G. / Jacot, S.-P.**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **40 (1982)**

Heft 1

PDF erstellt am: **12.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-138869>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

La planification des carrières

G. Kaestli,
*sous-directeur, Ciba-Geigy S.A.,
Bâle et*
S.-P. Jacot,
*professeur extraordinaire, HEC,
Université de Lausanne*

La planification des carrières couvre deux concepts: le *plan de relève*, élaboré par la firme à son usage exclusif et le *plan individuel*, qui répond aux besoins personnels du collaborateur. Ce souci de concilier deux intérêts apparemment contradictoires, c'est-à-dire les objectifs de l'entreprise et ceux de l'individu, se concrétise dans la structure de l'étude entreprise par le premier des deux auteurs, sous l'égide du second¹. Le *plan de relève* représente un tableau rationnel du problème, vu dans son ensemble, et le *plan de carrière individuel* en est le prolongement, saisi par l'acteur dans son environnement socio-économique. Nous nous soucions de bien marquer la distinction entre ces deux aspects d'un même problème, en indiquant clairement que le premier point de vue est une condition préalable à la construction du second, mais qu'il ne peut toutefois pas se concrétiser en une politique réaliste sans que l'homme et ses aspirations motrices soient pris en considération.

Plans de carrière et de relève, on en parle plus qu'on en fait. Aussi faut-il concevoir un mécanisme qui permette de passer des théories à la réalité, puis en démonter les rouages, pour en expliciter le bien-fondé.

La grande entreprise met en place, pour son plan de relève une systématique et un arsenal de moyens que sa taille, son emprise géographique, sa diversité et la complexité de ses structures rendent indispensables. En effet, agir au coup par coup, en fonction de l'événement — le départ fortuit ou prévu d'un dirigeant —, exposerait l'entreprise à de gros risques, tels ceux de choisir trop hâtivement, d'ignorer des hommes de valeur qui attendent à l'écart et de n'avoir pas su déceler à temps des successeurs potentiels. La liste des menaces que fait courir l'imprévoyance ne s'arrête pas là: un manque de formation des candidats aux postes à responsabilités aurait d'incalculables conséquences.

L'évolution économique, politique, sociale et culturelle est si rapide qu'elle rend désuet aujourd'hui ce qui était en faveur hier encore. Or, il importe d'identifier longtemps à l'avance ceux qui seront les dirigeants de demain, dirigeants dans un monde probablement très différent.

Il est, d'autre part, évident qu'on ne peut plus gérer aujourd'hui avec la seule intuition, qu'on ne peut plus compter sur le seul rayonnement individuel, ni sur la puissance fonctionnelle, pour s'imposer. Le dirigeant du 21^e siècle devra réunir beaucoup d'atouts dans son jeu pour conduire ses affaires: un potentiel intellectuel, une facilité de contacts humains, certes, mais aussi une capacité d'extraversion et d'adaptation permanente, bien plus rapide qu'aujourd'hui, face à un monde en perpétuel mouvement. Le niveau de formation des hommes s'élevant de plus en plus, la capacité de conduire le personnel réclamera des chefs une personnalité très affirmée, un large éventail d'aptitudes humaines et de connaissances générales. Les cadres moyens, mieux rompus aux disciplines de la gestion, chercheront de

plus en plus à se prendre en charge eux-mêmes, à rectifier et à améliorer spontanément leur comportement, sans aide extérieure. Ils postuleront une indépendance et, parallèlement, une participation accrue aux décisions politiques et stratégiques. Et l'environnement, dans son sens le plus large, exercera une pression toujours plus forte, sans que l'on se place au seul plan écologique...

Vitale est donc la nécessité de prévoir, de planifier et de ne pas se satisfaire d'une prospection superficielle, intuitive ou émotionnelle, dans la recherche des chefs de demain.

LES PRÉMISSSES DES PLANS

Il importe, tout d'abord, de faire une distinction *methodologique* entre les deux notions que recouvre l'idée de «planification des carrières», citées plus haut :

- d'un côté, le *plan de relève* qui tend à perpétuer l'entreprise à travers ses ressources humaines;
- de l'autre, le *plan de carrière* qui situe la progression de l'individu dans la hiérarchie des responsabilités professionnelles.

Nous postulerons la mise en place d'instruments institutionnalisés, dans un contexte qu'il faut aménager tel le décor de la pièce. Quels sont les éléments principaux de cette toile de fond ?

- une politique d'entreprise claire, qui trace les lignes directrices et les objectifs à long terme;
- une politique du personnel tendant à harmoniser l'apport de l'homme et les impératifs de l'entreprise. Cette harmonisation entre les besoins des deux partenaires implique, à la base, la formulation et la diffusion d'un pacte définissant la conception générale de l'entreprise — sa philosophie — en matière de relations humaines et de conduite du personnel, et l'optimisation des relations entre hommes et entreprise, qui commande aussi que l'on établisse et que l'on officialise la grille des responsabilités et des communications entre les niveaux hiérarchiques et entre les secteurs d'activité (organigrammes).

D'autre part, cette harmonisation appelle l'engagement d'instruments adéquats, comme la structure des fonctions — cristallisant la mise en place d'un système d'évaluation des emplois — et la qualification personnelle, celle-ci jugeant la prestation des hommes en la reportant aux exigences des postes.

Notre progression débouche inexorablement, au sein du plan de relève, sur le recrutement méthodique de dirigeants potentiels et la formation de ceux-ci aux tâches et responsabilités qui les attendent. Mais l'approche ne se conçoit pas sans mise en place de procédures et mécanismes administratifs qui permettent d'abord de saisir les besoins futurs en cadres, en recourant à des formules actuarielles ou expérimentales, puis de suivre le déroulement des actions d'identification et de vérification des choix, et enfin d'appliquer des actions formatives et promotionnelles.

LES INSTRUMENTS DU PLAN DE RELÈVE

Le processus du plan de relève repose principalement sur la qualification et sur la «job rotation». La première permet d'identifier les jeunes cadres potentiels — qui laissent deviner en eux une vocation et une personnalité de dirigeants — et la seconde de tester les candidats, d'avaliser, de nuancer ou de désavouer les jugements antérieurs de qualification; surtout, elle est un moyen de formation sur le tas qui constitue, par les expériences qu'elle apporte, une étape décisive dans le cheminement des intéressés vers de hautes responsabilités. La «job rotation» place l'individu dans un cadre nouveau au plan humain, politique, physique et économique. Elle l'expose à des techniques, des mœurs et un environnement différents; elle lui donne en définitive une ouverture plus universelle aux problèmes futurs, comme aussi la mobilité d'esprit qu'appelle l'instabilité de la conjoncture et de l'évolution du milieu.

La «job rotation» pour exercer sa double action de filtre et de tremplin, doit répondre à certaines conditions impératives, notamment: placer le collaborateur dans un domaine et un contexte différents, lui donner pendant une durée qui ne soit pas inférieure à 2-3 ans la *pleine* responsabilité de l'activité nouvelle. Tout transfert n'a pas ces caractéristiques, aussi les confusions peuvent-elles être fréquentes. L'importance de cette phase de développement transferts appelés abusivement «job rotations» (et concernant, bien sûr, les cadres moyens).

Nous avons analysé dans une usine 61 mutations, arrivées et départs en provenance ou à destination d'une autre unité du groupe, changements de postes internes, s'échelonnant sur une période de 7 ans. Dix d'entre elles, seulement, répondaient à la définition précise de la «job rotation». Nous avons classé les autres en 5 catégories, que nous citons ci-après pour bien marquer, par opposition, la valeur que nous attachons à la présence et au cumul de critères sans équivoque:

dépannages, renforts temporaires	4
stages de perfectionnement	10
recherche d'une meilleure insertion	27
promotions	7
occupation d'une position d'attente	3
	—
	51

Le pragmatisme et le réalisme qui inspirent notre démarche nous ont conduits à examiner la cause des échecs à travers les expériences vécues par les grandes firmes que nous avons consultées. Une organisation hâtive ou déficiente peut être à l'origine de l'insuccès, à moins que le candidat ne confirme pas les promesses qu'il semblait receler. D'autres motifs, externes, interviennent. Dans ce contexte, il faut souligner le rôle capital que la femme joue, de nos jours, dans les choix. Sa personnalité déteint parfois sur celle de son mari. Moteur ou frein, elle fouette l'ambition ou suscite la révolte, quand elle n'accélère pas le processus de résignation, de refus. Dans le cas particulier, elle s'opposera au changement si elle ne le juge pas bénéfique pour l'avenir de son mari ou de ses enfants ou encore si elle craint pour ses aises personnelles, son goût du confort matériel ou social, voire son besoin d'activité phy-

sique ou intellectuelle qui l'affranchisse des contraintes familiales et serve son propre épanouissement. L'industrie s'efforce de tenir compte des contingences familiales dans la gestion des carrières. Elle ne limite plus la planification à la seule efficacité professionnelle du cadre potentiel, mais elle se préoccupe de son entourage. Encore convient-il de ne pas pénétrer trop loin dans la sphère privée des gens, par respect humain et pour se défendre de la tentation paternaliste.

L'épouse ne représente pourtant pas l'élément de refus le plus fréquent. Le collaborateur manque souvent de courage lorsqu'il expose les raisons qui l'incitent à renoncer. La firme, elle, omet souvent d'assortir la proposition qu'elle fait au candidat d'assurances suffisantes. Ces dernières consistent essentiellement à esquisser le plan de carrière à moyen terme. La firme doit, pour ce faire, user de son organisation matricielle par l'engagement de son état-major spécialisé, le «Management Development».

La froide objectivité, à laquelle les économistes d'entreprise sont condamnés, nous force pourtant à mesurer le coût des instruments proposés. Si la «job rotation» permet de prévenir des erreurs dramatiques en infirmant l'exactitude des diagnostics précédents et en empêchant les projets de promotion prématurée, elle représente néanmoins un risque important pour l'entreprise et elle engendre des coûts qui pourraient aisément devenir démesurés.

Le plan de relève ne gravite pas exclusivement autour de la qualification et de la «job rotation». Nous avons défini, pour la décrire ici, la configuration d'instruments utiles ou indispensables à la réalisation de notre concept. Nous ne nous attardons qu'à certaines caractéristiques fondamentales de notre systématique, la cohérence du présent article dût-elle en souffrir.

Les informations recueillies au cours de la qualification et des «job rotations» successives sont évidemment exploitées par la direction, enregistrées dans les fichiers personnels et organisationnels, dans les organigrammes. Elles suscitent l'analyse et la révision périodiques des politiques et plans. Nous renonçons à décrire les retombées administratives de notre prospection pour aborder l'autre face du problème: le plan de carrière individuel.

L'ÉBAUCHE DU PLAN DE CARRIÈRE

Le plan de carrière individuel n'est pas un plan à proprement parler. Sa construction ne répond pas aux règles rigoureuses qu'on peut attendre de toute planification systématique. Il n'est pas une institution non plus. Et pourtant, formel ou informel, il synthétise et symbolise les aspirations de l'homme au travail.

La forte expansion des années 60 a certainement précipité l'évolution sociologique. Elle a, par exemple, provoqué l'explosion des structures organisationnelles dans beaucoup d'entreprises et multiplié les possibilités de promotion ou de transfert. Puis la crise a bouché brutalement l'horizon professionnel et a sensibilisé les jeunes cadres à la fragilité de leurs ambitions. Leurs inquiétudes ont actualisé le plan de carrière comme agent de sécurisation et aussi comme agent d'épanouissement.

La qualification personnelle, et surtout l'entretien qui la prolonge, très ouvert et participatif, sont au centre de l'action qui tend à valoriser l'individu, non par des discours, mais par des changements incités et discutés.

Nous parlions déjà de qualification dans le plan de relève comme moyen d'identification des forces potentielles. Elle a un effet tonique sur l'efficiace professionnelle, sur la qualité des relations humaines et singulièrement sur le style de commandement. Ses aspects positifs justifient donc cette institution souvent décriée, tant les exemples abondent d'une application autocratique ou paternaliste, d'une déviation de l'appréciation sur la personnalité. Ces débordements abusifs conduisent aux blocages et à la formation d'automatismes contestataires chez le qualifié. En effet, la hiérarchie socio-économique ne reflète pas nécessairement l'échelle des valeurs intellectuelles, spirituelles et morales des personnes qui y sont impliquées. On comprend dès lors que soient rejetés les jugements des chefs qui ne se limitent pas à l'analyse des seuls faits concrets, en l'occurrence la réalisation ou la non-réalisation des objectifs fixés, et à ses conséquences.

L'évaluation des performances doit intégrer au dialogue entre supérieur et subordonné l'apport de l'intéressé lui-même sous forme d'autoqualification et, pourquoi pas, l'apport de ses collègues dans le cas des qualifications de groupe.

Par la qualification, on entre dans la voie de la négociation qui permet un échange sincère, objectif et constructif; elle appelle l'adhésion des partenaires aux résultats, fût-ce à un compromis ou aux bons offices d'un médiateur. Elle introduit surtout un élément de défi, générateur de dynamisme.

D'ailleurs ce réflexe de concertation ne doit pas se limiter à la qualification. Il doit en quelque sorte déteindre sur toutes les attitudes professionnelles, abattre les cloisons verticales et horizontales, dissiper les inhibitions et créer finalement une réelle communauté d'intérêts.

La négociation commence à la fixation des objectifs périodiques. L'implication de l'intéressé à la définition des buts à atteindre, à la définition de son engagement personnel et des moyens à mettre en œuvre, le responsabilise («management by objectives»).

La qualification n'est ensuite qu'un examen critique, au meilleur sens du terme, des résultats obtenus, une discussion participative sur les éventuels écarts par rapport aux attentes, sur leurs causes, sur les mesures correctives à envisager. On débat de faits précis en relation avec un mandat précis. Cela ne signifie pas nécessairement que les opinions vont converger, mais implique que l'échange ne sorte pas d'un cadre objectif.

La qualification affecte la rémunération, qui devrait être — en partie — le résultat d'une négociation. Opération délicate qui s'inscrit dans le prolongement logique d'une conception plus ouverte des relations humaines. Il faudra peut-être un long cheminement pour en arriver à l'adoption et à l'application généralisée de ce principe. Là encore, concertation ne signifie pas accord. Il faudra parfois un médiateur, voire un acte d'autorité pour décider. Toutefois, la négociation devrait désamorcer la plupart des conflits potentiels.

Ce progrès en impose un autre: celui de la transparence; ici transparence des rémunérations — les entreprises envisagent déjà de devoir bientôt rendre moins hermétiques leurs courbes de salaires — là transparence de la gestion, notamment de la gestion des carrières. C'est le deuxième volet du cycle de qualification, le plus important.

Revenons à la technique de planification, pour en relever la métamorphose en cours de développement des carrières. Ainsi le plan de carrière individuel va du général au particulier, en procédant par étapes isolées, successives mais indépendantes, selon qu'il s'agit, quant

Le choix s'est délibérément porté sur des collaborateurs qui, au cours de contacts professionnels réguliers, ont révélé une personnalité courageuse, ouverte et qui ne portaient aucun titre juridique (mandataire, fondé de pouvoir, etc.). C'est là une conception assez peu orthodoxe du sondage, nous le reconnaissons et nous le justifions.

Il importait en effet d'adapter l'instrument au champ d'investigation, de connaître, par exemple, l'opinion de ceux qui animent l'association interne de cadres, qui influencent ce milieu et en sont habituellement les porte-parole. Notre sondage n'est donc pas source de généralisation, mais il nous apporte de nombreux éléments constructifs et réalistes.

Insistons encore sur le déroulement pratique de la consultation :

Trois ou quatre jours avant la séance, il a été soumis aux futurs interlocuteurs la liste des questions qui seraient posées, accompagnée d'une circulaire explicative qui complétait les indications communiquées oralement au moment de l'invitation. En voici un extrait : « Nous aimerions savoir ce que représente pour les cadres de l'usine la notion de « carrière » ou de « planification de carrière ». Y songe-t-on dans les cercles de jeunes ? Dans l'affirmative, qu'en pense-t-on ? Ces préoccupations apparaissent-elles en fonction de l'âge ou de circonstances particulières ? L'entreprise a-t-elle intérêt à orienter l'insertion future de ses collaborateurs ? De le faire à leur insu ou de les impliquer dans le choix des options ? Doit-elle préparer les successions ou décider les remplacements sur demande, lorsque l'opportunité se présente ? Quelle image perçoivent les cadres de cet aspect de la gestion avant qu'ils ne s'identifient trop à leur milieu professionnel ? ».

L'objectif prioritaire, celui d'étayer, voire d'affirmer, certaines propositions contenues mutisme à ce propos s'inscrivait dans l'intention délibérée d'obtenir des réponses concrètes sur ce thème. Mais il a été fait état de soucis réels face à l'inquiétude manifestée par l'encadrement, un ou deux ans plus tôt, sur le resserrement des possibilités d'avancement professionnel. Ont été rappelées aussi les réactions désabusées qui ont accueilli quelques promotions inattendues. Enfin, il a été offert de satisfaire mieux, en fin d'entretien, après que les positions se furent affirmées, la curiosité des invités.

Cet exposé préliminaire sur la technique d'enquête et sur l'esprit qui a présidé aux entretiens permet d'apprécier le degré de crédibilité des déclarations, partant de leur valeur. Nous allons donner ici quelques extraits de l'enquête.

L'IMAGE DE « CARRIÈRE »

Réponses à la question « Que couvre, pour vous, l'image de « carrière » ou « faire carrière » ? »

	25-30 ans	31-35 ans	36-40 ans	41-45 ans	tous
Considération	2	1	2	1	6
Influence	2	5	1	1	9
Responsabilités	1	2	1	—	4
Epanouissement	—	2	2	2	6

On a donc essayé d'obtenir la représentation de ce qu'évoque *spontanément* le mot de carrière.

LES CRITÈRES D'AVANCEMENT

Réponses à la question «Quels sont les facteurs qui influencent la carrière selon vous?»

1 ^{re} priorité	25-30 ans	31-35 ans	36-40 ans	41-45 ans	tous
Ressources personnelles	5	8	3	1	17
Chance	–	1	1	2	4
Ambition	–	–	1	1	2
Relations	–	1	1	–	2
2^e priorité					
Ressources personnelles	–	1	2	–	3
Chance	4	5	3	–	12
Ambition	1	2	–	1	4
Relations	–	1	1	3	5
Age	–	1	–	–	1

Nous avons juxtaposé les deux tableaux pour bien mettre en évidence les interrelations entre les critères cités. Les personnes interrogées admettent la conjugaison de plusieurs éléments. Jusqu'à 35 ans, les jeunes conservent une vision assez idéaliste de la vie professionnelle et dans leur grande majorité (13 sur 15), ils estiment que la valeur d'un individu, son énergie, son efficacité sont les supports de l'avancement... à condition toutefois que la chance les assiste (9 sur 15 font cette association). Au-delà de 35 ans, on devient plus réaliste. Les réponses, toutes priorités confondues, renversent presque la première conclusion: les circonstances jouent ici un rôle déterminant; les qualités du collaborateur peuvent toutefois «corriger le destin». Mais le poids de la ligne hiérarchique («se former au moule du chef») et de la discipline («arrondir ses propres angles») ne sont pas négligeables (critère cité 10 fois en première ou deuxième priorité).

CHANCES ÉGALES POUR TOUS ?

Réponses à la question «Les chances sont-elles égales pour tous?»

	25-30 ans	31-35 ans	36-40 ans	41-45 ans	tous
Oui	2	3	1	1	7
Non	3	7	5	3	18

Verdict impitoyable chez les classes plus âgées; négatif en général, mais moins nettement, chez les autres.

CONSTRUCTION D'UN PLAN PERSONNEL

Réponses à la question «Avez-vous fait votre plan de carrière?»

	25-30 ans	31-35 ans	36-40 ans	41-45 ans	tous
Jamais	—	3	4	2	9
Plan général	4	7	2	2	15
Plan précis	1	—	—	—	1

Il ne faut pas attacher à la réponse «Jamais» une valeur absolue. On la nuance parfois pour en faire un «jamais formellement» qui tempère l'absolu de la négation, puisque la porte reste ouverte à des spéculations ou des rêves informels. Une seule des personnes interrogées a construit un plan de carrière détaillé, envisageant les diverses étapes qui la conduiraient au but recherché.

Si la plupart des autres souhaitent changer d'activité à moyen ou long terme, ils n'en font cependant pas un objectif. Certains se montrent toutefois plus incisifs et ne veulent en aucun cas occuper le même emploi durant toute leur vie. Aussi sont-ils disposés à mettre un maximum d'atouts dans leur jeu (formation, expérience en divers domaines) pour concrétiser cette volonté de diversification. Nous croyons utile de souligner que l'idée de carrière ne couvre pas nécessairement une ascension hiérarchique.

RÉFLEXIONS SUR L'ENQUÊTE

En définitive, nous pensons que chacun d'entre nous pilote son développement. Certains jugeront cette conclusion hardie, peut-être présomptueuse. Le sondage cité semble même, sous certains aspects, nous donner tort. D'après les cadres consultés, les critères d'avancement tiennent surtout aux compétences et à la chance, que ce soit celle d'un appui, d'une vacance, ou d'une orientation professionnelle. Il faudrait approfondir ces causes apparentes et déceler si cette chance, ce hasard qu'on invoque, ne cache pas des raisons plus personnelles, en particulier une déception vis-à-vis de soi-même, vis-à-vis de ses choix et de ses non-choix ! Mais ce serait aberrant de nier l'influence des facteurs externes sur la carrière. Nous remarquons toutefois que la volonté de forcer son destin — ambition avouable — réussit souvent.

La présente enquête n'a pas valeur scientifique, nous le reconnaissons. Néanmoins, nous pouvons en tirer malgré tout des indications intéressantes.

Il convient de préciser encore que la carrière ne couvre pas exclusivement la réussite socio-économique — et le sondage le confirme — mais d'autres aspirations qu'Edgar Schein², pour sa part, appelle «ancrages»: ancrage de direction, de perfectionnement technique ou fonctionnel, de créativité, d'autonomie, de sécurité, qui appellent des échelles parallèles de valorisation. L'institutionnalisation du plan de carrière, en particulier de

l'entretien de carrière au terme de la procédure de qualification, s'inscrit en définitive dans le prolongement du plan de relève — la boucle se ferme — dans la volonté de mettre en valeur des ressources humaines, d'optimiser leur insertion, tout en leur permettant de pleinement s'accomplir.

Ces conclusions s'inscrivent dans notre souci d'établir et de conforter la nécessité du plan de relève, dont les mécanismes administratifs sont développés dans la thèse de M. G. Kaestli. Certes, comme tout autre plan, il ne se réalisera jamais dans sa forme officielle, mais l'ouverture qu'appelle sa réalisation sera fructueuse si la réflexion qui l'inspire repose sur la crédibilité des plans de carrière individuels.

¹ « *La planification des carrières* », Thèse HEC présentée par G. Kaestli. Le présent article en contient des extraits.

² Edgar H. Schein : « *Career dynamics : matching individual and organizational needs* », Addison-Wesley Publishing Co. Reading, 1978.