Zeitschrift: Revue Militaire Suisse

Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse

Band: 145 (2000)

Heft: 1

Artikel: Une condition pour valoriser la compétence dans l'administration : le management du développement professionnel

Autor: Membrez, Gaëtan

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-345957

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Une condition pour valoriser la compétence dans l'administration

Le management du développement professionnel

Le lieutenant-colonel Membrez, qui travaille au commandement du Corps des gardes-fortifications, a suivi une formation post-grade qu'il a terminée par un travail de diplôme intitulé *Sécurité publique – Le corps des gardes-fortifications, une organisation en développement à la lumière de l'offre et de la demande*. Il présente dans cet article de quelques idées-forces de son étude.

Lt-col Gaëtan Membrez

L'homme est devenu la ressource la plus abondante et la plus rare. Jamais en effet, il n'a été aussi facile de se procurer une main-d'œuvre bon marché et peu qualifiée. Jamais la compétence n'a été aussi recherchée, depuis qu'elle est devenue l'objet d'une très forte concurrence. Dans ce contexte, l'administration publique en général, l'administration militaire en particulier sont à la recherche d'une meilleure gestion des ressources humaines.

La distance séparant l'administration militaire d'autres administrations publiques diminue fortement, les métiers qu'on y pratique ont tendance à quitter la catégorie «Profession-monopole» pour devenir plus «standards». Le métier d'instructeur, dans notre armée, mais aussi celui de spécialiste en sécurité au sein du Corps des gardes-fortifications sont des exemples de cette transformation.

Les résultats d'une étude récente, faite sous la responsabilité de l'Office fédéral du personnel, a permis de mesurer globalement la satisfaction de l'homme sur sa place de travail. Elle souligne l'actualité de notre propos. Les résultats, notamment dans les Forces Terrestres, mettent en évidence une certaine insatisfaction du personnel.

La caractéristique première du service est qu'il est produit par l'homme. Il est dès lors normal de souligner la nécessité de garantir une bonne satisfaction au travail si l'on veut prétendre à un service de qualité. La perspective d'une professionnalisation plus importante dans l'armée, la suppression du statut de fonctionnaire en 2001 augmentent encore le besoin de changer de paradigme pour passer d'une administration à une gestion des ressources humaine plus à même de garantir la qualité.

Dans le respect de l'éthique, il y a un champ d'efforts dans la gestion du personnel, qui consiste à chercher un équilibre entre les besoins légitimes des employeurs, qui doivent faire face à de nouvelles contraintes, et ceux tout aussi légitimes des employés, qui naviguent dans un monde où foisonnent les modèles sociaux. Un autre champ d'efforts permet d'appréhender une dimension stratégique chez les fournisseurs de services, au moment où la fonction publique se trouve en pleine mutation et où la gestion des ressources humaines devient un domaine-clé de la transformation de la gestion publique.

Développement professionnel

Autrefois réservé à une frange limitée de la population active, sous la forme de perfectionnement ou de spécialisation, le développement professionnel s'impose aujourd'hui avec force à l'ensemble des travailleurs. Tout se passe comme si nous étions dorénavant «condamnés» à l'apprentissage perpétuel. Les forces à l'origine de cette évolution sont nombreuses; globalement, il faut les voir comme les conséquences de ce qu'on a appelé le «choc du futur», de l'accélération de l'évolution et de l'avènement de la «société de l'é-

phémère». Les biens et services de consommation ne cessent d'être réinventés, les besoins des individus évoluent, les styles de vie et les modèles socioprofessionnels se métamorphosent.

Malgré les signes forts issus des mutations dans le monde du travail, l'organisation sociale et professionnelle est encore marquée par le modèle des «trois tranches de saucisson»:

- une tranche de préparation à la vie active, ou formation jusqu'à 20-25 ans;
- une tranche de vie active, au cours de laquelle la formation acquise est plus ou moins bien mise en valeur;
- une tranche de retraite de la vie active.

Cette conception, qui limite la formation à une phase initiale, admet que quelque quarante ans de vie active permettront d'en tirer parti. Nous savons aujourd'hui que la réalité est bien différente: les besoins changent, tant du côté des employeurs que des collaborateurs: nouveaux métiers, sauts technologiques et aléas du marché de l'emploi. Voilà quelques-unes des raisons qui, tout au long de la vie professionnelle, rendent nécessaire un processus continu de formation. L'obsolescence accélérée des formations, dont la «demi-vie» pour prendre un terme du jargon nucléaire, ne cesse de diminuer, frappe les esprits au moment où la validité des diplômes obtenus dans l'ensemble des établissements de formation passe encore pour illimitée.

Pour les organisations publiques et privées, mais également pour les individus qui y travaillent, cette transformation continue des compétences recherchées constitue un défi de premier plan.

Une enquête, touchant à la gestion de la relève dans les administrations publiques, fait ressortir dans ce domaine une quasi absence de procédure systématiquement appliquée. Sans doute faut-il y voir la survivance d'une approche webérienne du développement professionnel, caractérisé par une hiérarchisation détaillée des fonctions et une évolution professionnelle dictée par des mécanismes liés à l'ancienneté. Une telle approche favorise une forme d'automatisme tranquille du développement professionnel, dont l'archétype est la carrière préprogrammée à l'ancienneté dont bénéficient encore beaucoup de fonctionnaires.

Autant dire que, dans l'environnement turbulent que l'on connaît actuellement, cette vision classique apparaît pour le moins anachronique, et qu'une mutation en profondeur de ces mécanismes est nécessaire.

Le développement professionnel du point de vue de l'individu

La finalité du développement professionnel consiste à orienter la tendance naturelle au changement dans les domaines professionnel et organisationnel, de manière à augmenter la satisfaction de l'individu. On traitera donc du développement professionnel au sens étroit, c'est-à-dire lié à l'évolution des organisations privées ou publiques.

La satisfaction professionnelle et la satisfaction «organisationnelle» sont les fruits de plusieurs adéquations complémentaires, fort éloignées du modèle classique du succès professionnel, où le niveau hiérarchique atteint est synonyme de pouvoir et d'argent. Certains travaux sur la psychologie des carrières partent d'un concept pluridimensionnel de satisfaction professionnelle, qui fait intervenir:

- **L'adéquation au plan des compétences.** Les compétences demandées par mon emploi sont-elles en accord avec celles que je possède? N'ai-je pas de compétences importantes inexploitées?
- **L'adéquation aux plans des intérêts et des valeurs.** Les domaines pour lesquels je suis motivé, voire passionné, ainsi que les valeurs auxquelles je tiens, sont-ils présents dans mon emploi actuel?
- **L'adéquation sur le plan de la personnalité.** Les modes de comportement exigés par l'exercice de mes fonctions correspondent-ils à mes comportements typiques?

Seule une adéquation sur ces trois plans aboutit à une satisfaction professionnelle. Dans une perspective globale d'explication des comportements individuels, il convient d'ajouter l'intégration et l'articulation avec la sphère privée d'activités et la sphère sociale d'activité. La satisfaction professionnelle implique donc l'imbrica-

tion harmonieuse des contraintes professionnelles et des besoins issus des autres sphères d'activités. La variable la plus évidente, sur laquelle les employeurs peuvent agir, est la flexibilité des horaires de travail.

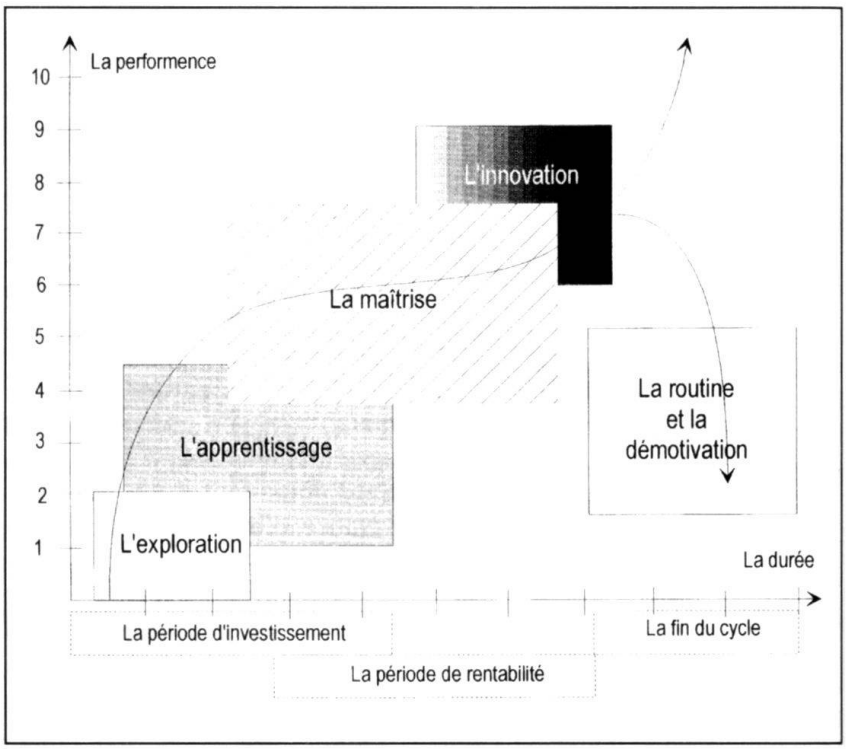
La satisfaction professionnelle n'est de loin pas toujours mise en avant dans les buts prioritaires qu'un individu poursuit. A la suite de certaines déconvenues professionnelles, il se peut bien que ses centres d'intérêts prioritaires se situent progressivement en dehors de son travail, ce qui met en évidence un certain déclin de la valeur «Travail», qui aboutit fréquemment à une forme de «démission intérieure». Contrairement à ce qu'on pense généralement, cette forme de démission déteint souvent sur les activités sociales et privées.

L'histoire du développement industriel montre, en effet, que l'augmentation vertigineuse d'emplois aliénants et abrutissants n'induit pas forcément la montée de loisirs riches et régénérants. Bien au contraire, les personnes, qui occupent des emplois qualifiés, sollicitant de nombreuses compétences et permettant un réel épanouissement personnel, ont des activités de loisirs également très riches. C'est dire que l'enjeu du développement professionnel dépasse largement celui de «l'emploi marchand».

La satisfaction organisationnelle, quant à elle, inclut la satisfaction professionnelle et dépend en plus de l'ensemble des caractéristiques de l'organisation au sein de laquelle l'emploi se situe:

- gestion et organisation du travail,
- climat relationnel,
- système de rémunération,
- localisation et conditions de travail.

Cette distinction est importante dans les options de développement qui pourront être discutées avec la personne concernée, car la satisfaction professionnelle est souvent péjorée par un environnement de travail peu stimulant, conflictuel ou situé dans un contexte défavorable... Dans ce cas, l'orientation de carrière portera davantage sur la recherche d'une autre organisation présentant le même type d'emplois.



Typologie des stratégies de développement

Les modèles de carrière ont fortement évolué au cours de ces quinze dernières années. Le développement professionnel est le plus souvent initié par les événements. C'est lorsqu'une crise intervient qu'une démarche plus systématique est entreprise. Il s'agit, dans un premier temps, de cerner et d'accroître l'utilité du collaborateur concerné et sa capacité à «rebondir» sur les opportunités et les pièges professionnels. L'analyse faite par le conseiller en orientation professionnelle ou en placement cherche à mettre en lumière les capacités transférables, dites «transversales» ou «méta-compétences», c'est-à-dire les compétences susceptibles, au-delà d'un changement d'emploi au sein

du même contexte professionnel, d'être constamment valables. A cette analyse qui met en relief les réalités du monde professionnel, il convient d'ajouter:

- les buts de vie et de profession poursuivis par la personne, ainsi que les besoins et attentes qui en découlent,
- les contraintes personnelles et sociales qui limitent le champ des investigations et circonscrivent le champ des «futurs professionnels» possibles.

A l'expérience, il apparaît que les individus peuvent toujours être situés dans un cycle de développement professionnel qui fait alterner des phases de consolidation avec des phases d'innovation et de recherche de nouveaux domaine.

Le centre de développement de carrière (CDC), une démarche bien adaptée

Le régime des traditionnelles qualifications établies sur quatre points a évolué vers un dialogue plus constructif. Il reste que l'évolution reste très attachée au traitement plus admi-

Les étapes du centre de développement de carrière

1. Diagnostic initial

Cette étape, centrée sur les expériences du candidat, permet de dresser un bilan de satisfaction (professionnelle, personnelle et sociale) et de répertorier les apprentissages réalisés ainsi que les compétences acquises dans divers domaines.

- Où est-ce que j'en suis maintenant? On passe en revue différents thèmes, entre autres la profession actuelle, l'emploi actuel, l'engagement personnel au travail, la sphère privée, le bien-être personnel, sa propre personnalité, etc.

- Qu'ai-je fait jusqu'à présent au plan professionnel? On répertorie les apprentissages réalisés et les compétences acquises. Cette démarche, qui aboutit à un bilan de compétences, permet de voir lesquelles pourraient être transférables dans une autre fonction/profession. En outre, si la personne est fragilisée par un vécu difficile dans son emploi actuel, il est gratifiant pour elle d'avoir sous les yeux une liste de compétences acquises souvent plus importante qu'imaginée, alors qu'elle peut avoir l'impression de ne plus rien savoir faire! Cette recension ne s'arrête pas à la sphère professionnelle mais touche la formation de base ou continue, le travail non rémunéré, les loisirs (voyages, sports).

2. Idéaux et motivations de développement

Dans cette étape, on repense ses idéaux et motivations de développement vus sous l'angle de la vie professionnelle, ceux qu'on a pu réaliser, ceux qu'on aurait voulu poursuivre. Autrement dit: où ai-je envie d'aller? C'est aussi l'occasion de les réactualiser: quel est, actuellement, mon idéal professionnel, personnel, social? Quels sont mes souhaits?

3. Synthèse et bilan

On reconstruit une image actualisée et globale de sa personne, afin de comprendre à quel stade de sa carrière on se trouve et de déterminer ses aires de développement professionnel.

4. Projet professionnel

Après le bilan, on construit concrètement son futur, en se fixant des objectifs réalistes qui tiennent compte de la situation actuelle. On établit un plan d'action dans le but d'acquérir les compétences qui manquent, par exemple un complément de formation. On prospecte dans les domaines choisis.

nistratif et que la dimension de la gestion n'apparaît pas clairement. C. Batal, dans *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, met le doigt sur l'importance du «centre de développement de carrière».

Il s'agit d'une démarche personnelle qui recourt essentiellement à l'introspection; elle utilise un ensemble intégré d'instruments d'évaluation permettant, à partir d'un bilan global axé sur les compétences, les intérêts et la personnalité du candidat, d'élaborer un projet professionnel en harmonie avec les différents pôles de sa personnalité et de sa vie.

Vu l'étendue de son champ d'étude et ses ambitions, le centre de développement de carrière nécessite d'importantes ressources et recourt à des questionnaires d'intérêts, des tests d'aptitude et des exercices pratiques. Le CDC est, en fait, la troisième génération de l'*Assesment Center* bien connu dans l'administration.

Pourquoi entreprendre une telle démarche? L'individu doit se réorienter régulièrement, parfois de son propre chef, parfois contraint par les événements. Le centre de développement de carrière, par une analyse rigoureuse et interactive, permet de se projeter dans le temps et d'anticiper son avenir professionnel. Il offre un ensemble de «miroirs», grâce auxquels on peut prendre du recul sur son évolution professionnelle, ce que le stress du travail quotidien ne permet pas toujours de faire. Il s'agit d'une démarche anticipatrice, destinée à éviter des «casses» et à favoriser la réussite professionnelle. Une fois ce parcours prévu par le centre de développement de carrière achevé, l'ensemble des informations et des analyses est discuté au cours d'un entretien individuel de *feed-back*. La personne a fait le point sur le niveau de sa satisfaction actuelle, sait ce qu'elle peut offrir et a déterminé dans quelle direction elle souhaite continuer: elle a dès lors toutes les chances de pouvoir y arriver.

Conclusion

Le management du développement professionnel est l'une des activités essentielles dans le cadre d'une politique anticipatrice de gestion des ressources humaines, qui tient à utiliser la richesse du potentiel interne. Pendant les «Trente glorieuses», le «plan de carrière» occupait une place centrale, tant pour les individus assurés de leur avenir que pour les employeurs voyant ainsi le moyen de fidéliser les bons collaborateurs. Aujourd'hui, on se montre beaucoup plus prudents. On a pris conscience qu'aucune organisation, même publique, n'est en mesure de promettre à un individu une succession d'emplois selon un plan de carrière traditionnel, car les impondérables sont trop nombreux. Il ne peut exister qu'une «esquisse de carrière» sommaire, élaborée par l'individu lui-même ou par l'organisation, une sorte de balisage marquant la progression dans la vie professionnelle.

Dans un marché de l'emploi toujours en manque d'excellents collaborateurs, les employeurs privés et publics essaient d'attirer des candidats avec des arguments souvent assez différents. Il revient à l'employeur public de valoriser ses atouts en mettant sur pied un management du développement professionnel novateur et attrayant. Les services publics sont à même de proposer une palette très riche d'emplois qui assurent une grande variété d'orientations professionnelles et des défis multiples, en prise directe avec les impulsions socio-économiques de notre société. Ce qui manque encore trop souvent chez les décideurs du secteur public, c'est la conscience des avantages immenses que ces nouvelles techniques peuvent apporter.

On peut d'ailleurs se demander si la gestion des ressources humaines ne devrait faire partie de la stratégie de développement de l'entreprise publique et être confiée à des spécialistes, capables de relever le défi qui consiste à mettre la bonne personne avec la bonne compétence à la bonne place.

G. M.