UNIVERSITE DE LILLE 1

ECOLE DOCTORALE SCIENCES ECONOMIQUES, SOCIALES, DE L'AMENAGEMENT ET DU MANAGEMENT

Doctorat
Science de Gestion

AISSI Ines

FORMES D'EVOLUTION DE LA GESTION DES CARRIERES

LE CAS DES ENTREPRISES PRIVEES, 2013-2017

21 novembre 2017

Jury :

Directeur de recherche : Pierre LOUART, Professeur, Université de Lille 1

Rapporteur : Martine BRASSEUR, Professeur, Université de Paris V

Rapporteur : Patrick GILBERT, Professeur Emérite, Université de Paris I

Autres membres :

Suffragant : Aline SCOUARNEC, Professeur, Université de Caen

Suffragant : Anne DIETRICH, Maitre de conférences, HDR, Université de Lille

© 2017 Tous droits réservés.

Remerciements

Ma première pensée est pour mon directeur de thèse, M. Pierre Louart pour ces années d'encadrement et de suivi précieux qui ont couronné l'accomplissement de la présente recherche. Je vous suis reconnaissante de la confiance que vous m'avez accordée, du partage de vos connaissances et de votre goût pour la recherche.

Mes plus vifs remerciements s'adressent également à tous les membres du jury de m'avoir fait l'honneur d'accepter d'évaluer ce travail. Leurs suggestions et remarques ont permis d'enrichir et de compléter la thèse.

Je tiens à remercier par cette occasion tous les directeurs et responsables RH qui ont accepté volontiers de participer aux entretiens et tous ceux qui m'ont aidée à faire avancer la conduction empirique des recherches. Tout particulièrement, je voudrais remercier Mehdi Najar, chef de projets à Jeumont Electric pour tous les contacts qu'il m'a permis d'établir.

Tous mes proches, mes amis et mes collègues sont remerciés aussi pour leurs conseils, leur encouragement et leur écoute active. Qu'ils trouvent dans ce travail l'expression de mon plus haut respect et ma gratitude. Mes remerciements vont particulièrement à mes parents comme faible reconnaissance des efforts qu'ils ont consentis pour faire de moi ce que je suis aujourd'hui. Qu'ils trouvent dans ce travail le fruit des sacrifices, de l'amour et du soutien qu'ils ne cessent de m'offrir. Mon frère, mes deux sœurs, merci d'avoir cru en mes capacités et de m'avoir constamment soutenue. Mehdi, merci pour ta présence et ton aide. Merci pour la patience dont tu as fait preuve envers mon tempérament durant tout ce temps de recherche. Merci d'avoir supporté mes préoccupations. Merci de rendre les moments difficiles plus légers. A mon fils ainé et à celui qui vient de naitre, Kossay et Sayfen merci d'avoir rendu la vie plus belle. A vous tous, merci d'être là.

Enfin, mes sincères remerciements s'adressent à tous ceux qui, de près ou de loin, ont rendu ce long travail possible.

... Avec toute ma gratitude et ma reconnaissance
Ines AISSI NAJAR

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Table des matières

Remerciements ii
Liste des abréviations vii
Liste des tableaux viii
Index des figures ix
Introduction générale 10
Chapitre 1 : La carrière, la gestion des carrières : des concepts pluridisciplinaires, complexes et évolutifs 23
Section 1 : La gestion prévisionnelle des ressources humaines : cadre général de la gestion des carrières 24
1.1. La carrière : concept constamment renouvelé 24
1.1.1. La carrière : vision traditionnelle versus vision moderne 25
1.1.2. La GPRH : au cœur de la gestion des carrières 27
1.1.3. La prévision, un élément de moins en moins présent 28
1.1.4. La GPEC en pratique 31
1.2. La gestion des carrières, une vision multiple 33
1.2.1. La gestion des carrières, d'un point de vue rétroactif 35
1.2.2. Les conceptions bureaucratiques et anti-bureaucratiques de la carrière 38
1.3. Dispositifs de gestion des carrières 39
1.3.1. Les plans de carrière, un instrument-clé de prévision 39
1.3.2. Les plans de succession, un effort d'anticipation 42
1.3.3. La carte des emplois, une illustration graphique des emplois 43
1.3.4. Les filières d'experts, une alternative aux postes managériaux 44
1.3.5. Le mentorat et les cellules d'orientation 44
1.3.6. Les comités carrière, une façon d'organiser la gestion des carrières 45
Section 2 : Les nouvelles formes de carrière 47
2.1. Les nouvelles carrières 47
2.1.1. Contexte actuel et changements caractéristiques 47
2.1.2. Nouvelles carrières 50
2.2. Le rôle de l'individu dans la gestion de sa carrière 54
2.2.1. Une démarche personnelle 54
2.2.2. Des facteurs individuels déterminants 58
Section 3 : Les ancres de carrière 64
3.1. Définition de la notion d'ancre de carrière 64
3.1.1. L'ancre compétence technique/ fonctionnelle 66
3.1.2. L'ancre compétence de direction 67
3.1.3. L'ancre autonomie/ indépendance 69
3.1.4. L'ancre sécurité/ stabilité 69
3.1.5. L'ancre esprit d'entreprise 70
3.1.6. L'ancre service / dévouement 70
3.1.7. L'ancre défi 71
3.1.8. L'ancre mode de vie 72
3.2. Intérêt de la notion d'ancres de carrière 72
3.2.1. Développements complémentaires dans l'analyse des ancres de carrière 72
3.2.2. Applications du principe des ancres de carrière 75
Conclusion 78

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 2 : La gestion des carrières : à la croisée entre entreprise, salarié et environnement institutionnel 79
Section 1 : La diversification des démarches et pratiques de gestion de carrière 80
1.1. Des attentes individuelles différentes face à des besoins organisationnels précis 81
1.2. Des attitudes diversifiées envers la carrière 83
1.3. De la stratégie organisationnelle à la stratégie de carrière 86
1.3.1. L'impact des stratégies sur les carrières 86
1.3.2. Entre évolution professionnelle et mobilité 87
1.3.3. Une pluralité de pratiques de GRH 91
Section 2 : La gestion des carrières : une responsabilité organisationnelle 93
2.1. Du suivi à l'accompagnement des carrières : des outils multiples 93
2.1.1. Les outils de suivi des progressions professionnelles 93
2.1.2. Les outils d'accompagnement des projets professionnels 102
2.2. En passant par la formation… 107
2.3. … Jusqu'à la gestion des départs 110
2.3.1. Le changement imposé de statut 110
2.3.2. La technique d'essaimage 111
2.3.3. La pratique d'outplacement 111
2.3.4. La gestion du retour 112
2.4. Les usages des institutions par les organisations 118
Section 3 : La gestion des carrières : une responsabilité individuelle 124
3.1. Le contrat psychologique : réalité nouvelle d'un vieux débat 124
3.1.1. Définition et typologie 124
3.1.2. Concept en évolution permanente 127
3.2. La version actuelle de l'employabilité 130
3.2.1. Le développement de l'employabilité : outil de garantie d'emploi 130
3.2.2. La transférabilité des compétences : outil de maintien de l'employabilité 134
3.2.3. La formation : outil de développement des compétences et de l'employabilité 138
3.3. Le réseau relationnel : accélérateur d'opportunités 139
3.4. Les usages des institutions par les individus 146
Conclusion 154
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche 156
Section 1 : Le cadre épistémologique 157
1.1. Le positionnement de la recherche 157
1.2. La démarche d'analyse de la recherche 161
1.3. Impacts méthodologiques sur la recherche 164
Section 2 : La méthodologie de collecte des données 166
2.1. Le terrain d'investigation 166
2.1.1. Du côté des responsables RH 166
2.1.2. Du côté des salariés 169
2.2. Les outils de collecte des données 171
2.2.1. Préparation et conduite des entretiens 171
2.2.2. Approche biographique 178
2.2.3. Analyse documentaire 180
2.3. La méthode d'analyse des données 180
Conclusion 182
Chapitre 4 : Analyse qualitative et interprétations relatives au premier échantillon 184
Section 1 : L'analyse de contenu thématique via les matrices à groupements conceptuels 185

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.1. Caractéristiques du premier échantillon 185
1.2. Analyse de contenu thématique par secteur d'activité 187
1.2.1. Présentation de l'analyse thématique 187
1.2.2. Analyse de contenu intra-secteur et matrices à groupements conceptuels 187
1.3. Analyse de contenu thématique inter-secteurs 228
Section 2 : L'analyse de contenu thématique via une grille d'analyse 235
2.1. Elaboration de la grille d'analyse 235
2.2. Interprétation des actions d'activation des carrières individuelles 240
2.2.1. Simple ajustement d'emploi 240
2.2.2. Effort d'employabilité 241
2.2.3. Aide à la carrière 242
2.3. Approfondissement de la réflexion sur l'analyse thématique 243
Conclusion 248
Chapitre 5 : Analyse qualitative et interprétations relatives au deuxième échantillon 250
Section 1 : La présentation de l'analyse de contenu thématique et du deuxième échantillon 251
1.1. Modalités de l'analyse de contenu 251
1.2. Caractéristiques du deuxième échantillon 251
Section 2 : L'analyse de contenu thématique par catégorie socio-professionnelle 258
2.1. Présentation 258
2.2. Analyse de contenu intra-catégorie via les matrices à groupements conceptuels 258
2.2.1. Catégorie des non cadres 260
2.2.2. Catégorie des cadres 276
2.2.3. Catégorie des cadres-dirigeants 300
Section 3 : L'analyse de contenu thématique inter-catégories socio-professionnelles 323
Conclusion 330
Chapitre 6 : Confrontation des résultats des deux études, interprétations et éléments de synthèse 332
Section 1 : La gestion des carrières : une pratique d'actualité 333
1.1. La gestion de carrière : sa vraie place dans l'esprit des salariés et des responsables RH 333
1.1.1. La gestion des carrières : des appellations modernisées pour des pratiques plus ou moins renouvelées 333
1.1.2. L'illusion de la gestion des talents et le détournement du véritable objet de la gestion des carrières 335
1.2. Des pratiques et des outils plus ou moins innovants pour un suivi sélectif et peu individualisé 337
1.3. Une gestion individuelle de la carrière face à un relâchement organisationnel 343
1.3.1. Une approche individuelle, entreprenante et autonome 343
1.3.2. Au-delà du salarié acteur, un partage de responsabilité ? 346
1.3.3. Vers une approche mieux réfléchie et plus responsable 351
Section 2 : La gestion de carrière : des attentes et des démarches diverses et variées 354
2.1. Une pluralité des attentes 354
2.1.1. Qu'en est-t-il du contrat psychologique ? 354
2.1.2. Quelles conséquences sur la réciprocité des attentes ? 355
2.2. La gestion individuelle de la carrière : une question de personnalité, d'attitude et de relationnel 357
2.2.1. Des ancres aux choix de carrière 357
2.2.2. Des parcours professionnels organisés autour de points d'ancrage internes et externes 359

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

2.2.3. La force du réseau relationnel 362
Section 3 : Les difficultés liées à la gestion des nouvelles carrières, ses implications sur la conception et le suivi des parcours et ses applications GRH 367
3.1. Des problématiques et des difficultés plus ou moins maîtrisées 367
3.1.1. Des difficultés de prévision et d'anticipation 367
3.1.2. Des difficultés liées aux jeux de relations et d'influence internes 371
3.1.3. Des difficultés liées à l'appréhension de la gestion des carrières 372
3.2. La gestion des nouvelles carrières : préconisations et applications GRH 375
Conclusion 386
Conclusion générale 388
Références bibliographiques 403
Annexes 425

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Liste des abréviations

ADV ..... Administration des ventes.

le DRH .....Directeur des ressources humaines.

la DRH .....Direction des ressources humaines.

GRH ..... Gestion des ressources humaines.

GPEC..... Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

GPRH .....Gestion prévisionnelle des ressources humaines.

HR .....Human resources (ressources humaines).

RH .....Ressources humaines.

RRH.....Responsable des ressources humaines.

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse comparative des conceptions de la GPRH 30
Tableau 2 : Comparaison des carrières nomades et traditionnelles..... 52
Tableau 3 : Relations entre ancres de carrière et cheminements de carrière..... 77
Tableau 4 : Importance de la gestion des carrières 82
Tableau 5 : Impact de la stratégie organisationnelle sur la politique de carrière 87
Tableau 6 : Le décalage entre la réalité organisationnelle et les attentes des cadres expatriés (les malentendus)..... 114
Tableau 7 : Les facteurs d'insatisfaction des expatriés à leur retour..... 115
Tableau 8 : Contrats psychologiques transactionnels et relationnels 125
Tableau 9 : Typologie des contrats psychologiques..... 128
Tableau 10 : Les trois niveaux de réseau 143
Tableau 11 : Caractéristiques du premier échantillon 168
Tableau 11 (suite) : Caractéristiques du premier échantillon..... 169
Tableau 12 : Caractéristiques du deuxième échantillon 170
Tableau 13 : Durée des entretiens et caractéristiques démographiques des interviewés 176
Tableau 14 : Classification des entreprises du premier échantillon selon le secteur d'activité 186
Tableau 15 : Secteur de l'industrie, matrice à groupements conceptuels 190
Tableau 16 : Secteur des services, matrice à groupements conceptuels 210
Tableau 17 : Méta-matrice ordonnée par secteur des thématiques de gestion de carrière 229
Tableau 18 : Méta-matrice ordonnée par secteur des thématiques de gestion de carrière (suite) 230
Tableau 19 : Méta-matrice ordonnée par secteur des thématiques de gestion de carrière (suite) 230
Tableau 20 : Le partage de la responsabilité de carrière entre entreprise et salarié 234
Tableau 21 : Grille d'analyse relative au contenu narratif des interviews 236
Tableau 22 : Recensement des unités indiquant la nature des actions RH citées par le répondant I-3 244
Tableau 23 : Classification et codification des répondants du deuxième échantillon selon leurs tranches d'âge et leurs noms 253
Tableau 24 : Les caractéristiques des carrières des répondants non cadres du deuxième échantillon 254
Tableau 25 : Les caractéristiques des carrières des répondants cadres du deuxième échantillon 255
Tableau 26 : Les caractéristiques des carrières des répondants cadres-dirigeants du deuxième échantillon 256
Tableau 27 : Catégorie des non cadres, matrice à groupements conceptuels 260
Tableau 28 : Catégorie des cadres, matrice à groupements conceptuels..... 276
Tableau 29 : Catégorie des cadres dirigeants, matrice à groupements conceptuels..... 300
Tableau 30 : Méta-matrice ordonnée par catégorie des thématiques de gestion de carrière.. 324
Tableau 31 : Méta-matrice ordonnée par catégorie des thématiques de gestion de carrière (suite)..... 325
Tableau 32 : Méta-matrice ordonnée par catégorie des thématiques de gestion de carrière (suite)..... 326
Tableau 33 : Des outils et pratiques de gestion de carrière innovants en entreprise..... 340
Tableau 34 : Préconisations et axes de travail aidant les DRH à réussir leurs démarches de gestion de parcours..... 383

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Index des figures

Figure 1 : Place de la gestion des carrières en GRH 34
Figure 2 : Les carrières organisationnelles : Des trajectoires verticales vers les trajectoires horizontales 36
Figure 3 : Les carrières contemporaines 37
Figure 4 : Place des plans de carrière dans la stratégie organisationnelle 40
Figure 5 : Le schéma théorique du courant des carrières nomades 53
Figure 6 : Effets proposés de l'implication dans la carrière en tant que modérateur complexe 84
Figure 7 : L'orientation carriériste reliée aux attitudes au travail et à la mobilité 85
Figure 8 : Objectifs de l'expatriation et gestion des talents 116
Figure 9 : Le continuum des engagements contractuels 126
Figure 10 : Les trois savoirs de l'« Environnement Carrière » 133
Figure 11 : Le transfert des compétences à de nouveaux secteurs ou de nouveaux lieux 135
Figure 12 : Les structures de réseaux 141
Figure 13 : Le modèle de pilotage stratégique de la carrière 151
Figure 14 : Logique de construction et architecture de la recherche 160
Figure 15 : Description des trois formes de démarche d'analyse 162
Figure 16 : Processus de production et d'analyse de la première série d'entretiens 174
Figure 17 : Processus de production et d'analyse de la seconde série d'entretiens 177
Figure 18 : Construction théorique, logique conceptuelle et guides d'entretien 178
Figure 19 : Structuration des efforts d'employabilité (I-3) 245
Figure 20 : Structuration des efforts d'employabilité (l'ensemble du premier échantillon) .. 246
Figure 21 : Les facteurs clés influençant les pratiques de gestion de carrière en entreprise .. 366

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Introduction générale

« *Nous l'avons vu, le temps où l'on faisait carrière au sein de la même entreprise est révolu depuis longtemps* » (Bruet et Larose, 2014, p. 45). A l'image de Yates (2014) qui déclare qu' « un seul changement semble être largement accepté : un emploi pour la vie est une chose du passé »[1], et de plusieurs autres auteurs et chercheurs dans le domaine de la carrière (Delobbe, 2006 ; Cadin et al., 2012 ; Peretti, 2012 ; Pralong, 2013 ; Vernazobres, 2013), Bruet et Larose confirment une fois de plus le constat selon lequel le modèle traditionnel des carrières serait dépassé et inadapté au contexte actuel.

Suite à la transformation du travail contemporain, de plus en plus de personnes s'engagent, plus ou moins volontairement, dans de nouvelles voies de développement de carrière. L'orientation et la gestion des parcours professionnels s'y caractérisent par une incertitude profonde. Durant les années 1970, mener une carrière dans un environnement économique stable consistait à évoluer hiérarchiquement et progressivement à l'intérieur de son organisation. Mais l'incertitude accrue ainsi que les changements incessants qui enveloppent le contexte actuel ont mis la flexibilité et la mobilité au cœur des nouveaux parcours professionnels. Le courant de ces nouvelles carrières (Gingras et al., 2006 ; Sullivan et Baruch, 2009 ; Cerdin, 2015) a regroupé les analyses des théories relatives aux "carrières protéennes" (Hall, 1996a, 1996b), aux "carrières sans frontières", aux "boundaryless careers" (Arthur et Rousseau, 1996) ou aux "carrières nomades" (Cadin et al., 2000, 2003).

Une conception méta-organisationnelle définit désormais le déroulement du parcours professionnel. La difficulté de réappropriation de la carrière rend la GRH incapable de la cerner complètement, car elle est devenue un phénomène de société, marqué par des transformations sociologiques, économiques et psychosociales. De ce fait, le concept de la carrière nécessite une relecture, plus adaptée à ce contexte où les parcours passent par davantage de lieux d'implication et d'engagement. « *Une carrière ouverte dans une organisation contemporaine en réseau pourrait alors signifier : une implication professionnelle dans une activité spécifique durant un certain temps, un travail pour un*

[1] « *One change that seems to be widely accepted is that a job for life is a thing of the past* ». (Yates, 2014, p. 11)

© 2017 Tous droits réservés.

fournisseur ou une entreprise de conseil, suivi d'une courte période comme travailleur indépendant en charge de projets spécifiques et, en fin de carrière, un retour sur le premier lieu de travail en tant que collaborateur et mentor expérimenté » (Rousseau et al., 2014, p. 245).

La montée des parcours atypiques conduit à ce que la conception traditionnelle de la carrière soit fortement discutée aujourd'hui. Il est vrai que cette conception s'est progressivement trouvée en décalage avec les mutations en cours. Elle ne peut plus, à elle seule, expliquer toute la réalité des évolutions qui touchent les parcours professionnels. C'est d'autant plus vrai que la notion de carrière est difficile à définir. Qu'elle se limite au cadre des évolutions professionnelles dans les organisations ou, avec une vision plus large, qu'elle inclue toutes sortes d'expériences accumulées avec le temps, ses conceptions diffèrent en fonction de la profession de la personne, de ses contrats de travail ou encore du contexte culturel et économique.

Cependant, « *cela ne veut pas dire que les carrières organisationnelles soient révolues. Les organisations, comme les individus ou les groupes sociaux, ne sauraient s'en passer. Il est toutefois important de disposer d'un modèle alternatif pour penser son propre projet en intégrant une réflexion sur le type d'environnement organisationnel le plus adapté à ses aspirations et sur les règles du jeu qui s'y pratiquent, ou pour comprendre des relations d'emploi émergentes, voire dominantes dans certains secteurs ou bassins d'emploi* » (Cadin et al., 2012, p. 494-495). En ce sens, les nouvelles carrières seraient une réponse plus adéquate et plus appropriée aux évolutions des pratiques organisationnelles d'emploi et à la fragilisation des marchés internes. Car, pour la plupart d'entre elles, les entreprises ne se sentent plus capables d'assurer la sécurisation de ces marchés et la garantie d'une relation d'emploi durable.

Aujourd'hui, « *les mutations technologiques concernent toutes les branches d'activités et les fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement des temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables* » (Peretti, 2012, p. 3). Ces mutations sont couplées par l'intensification et l'internationalisation de la concurrence, la précarisation des statuts d'emploi, les difficultés croissantes à prévoir l'avenir, l'instabilité des formes organisationnelles et les transformations qui touchent les structures opérationnelles.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ces transformations sont dues en grande partie aux mouvements de fusion, de restructuration ou de concentration qui affectent les secteurs d'activités. Selon Cadin et al. (2012), elles « *se traduisent par une réduction des opportunités classiques de carrière. Elles s'accompagnent également du développement des petites et moyennes entreprises qui, du fait de leur taille, n'offrent pas les mêmes perspectives de carrière que les grandes. Dans certains secteurs, elles donnent lieu à des fonctionnements fondés sur la notion de projet et non plus sur l'attachement organisationnel* » (p. 489-490).

Les formes nouvelles d'organisations (cellulaires, plates ou en réseaux) proposent aujourd'hui de meilleures perspectives de mobilité interentreprises que d'évolutions à l'intérieur d'une même organisation. Parallèlement, comme l'a déjà souligné Delobbe (2006), les progressions hiérarchiques et salariales ne semblent plus cristalliser toutes les aspirations et ambitions professionnelles. Pralong (2013) ajoute que les structures actuelles engendrent « *l'apparition de nouvelles formes de trajectoires* » (p. 227), que ce soit par choix, par réflexe d'adaptation, opportunisme ou contrainte.

Le modèle bureaucratique classique, peu adaptatif et trop rigide, laisserait donc la place à des modes de gouvernance et d'organisation adhocratiques, beaucoup plus flexibles. La responsabilisation, le travail en équipe, la gestion par les compétences, l'adaptabilité aux changements, l'apprentissage, le développement du réseau relationnel, représentent alors autant de défis et d'enjeux individuels et organisationnels auxquels il est indispensable de se préparer aujourd'hui.

« *Dans ce contexte, la carrière s'écarte des représentations organisationnelles habituelles. Elle est davantage le fait de l'individu lui-même, qui cherche à développer et à valoriser ses compétences en fonction de ses propres goûts et intérêts* » (Cadin et al., 2012, p. 492). Son mode d'évaluation repose principalement sur les résultats atteints. On attend des salariés qu'ils aient des compétences approfondies (expertise), mais dans plusieurs domaines (amplitude d'emploi). La relation du travail se base ainsi sur un contrat échangeant performance et flexibilité (individuelles) contre employabilité (assurée par l'organisation).

Ces dernières décennies, le déclin des organisations syndicales et les restructurations d'entreprises ont accentué la remise en cause des contrats d'emploi traditionnels (Rousseau et

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

al., 2014). Ces derniers se résumaient à l'échange « loyauté contre sécurité » avec des salariés assez passifs dans la gestion de leur parcours. Or, « *dans le contexte des nouvelles carrières où l'entreprise ne peut plus fournir un emploi à vie, l'employabilité revêt une importance cruciale pour les salariés. L'entreprise attend de ses salariés qu'ils prennent leur carrière en main* » (Cerdin, 2015, p. 95).

Au cœur du nouveau contrat psychologique, l'employabilité exige des individus qu'ils soient responsables du développement de leurs compétences ; même si les entreprises ont légalement des contraintes à respecter. C'est à eux de progresser selon une logique d'ouverture par rapport au marché du travail. Selon Kazilan et al., (2009), ces compétences d'employabilité aident à s'adapter à divers changements et à accroitre des capacités de travail qui correspondent aux besoins environnementaux[2].

A cette occasion, l'entreprise « *exige de ses collaborateurs plus de souplesse, plus de réactivité, plus d'implication, sans être en capacité de leur garantir une sécurité financière et des conditions de travail stables* » (Bruet et Larose, 2014, p. 36). Cependant, il est important de prendre conscience que « *l'employabilité est une responsabilité partagée qui dépasse la seule action de l'individu, même si cette dernière est indispensable* » (Cerdin, 2015, p. 113), et que « *les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail* » (Peretti, 2013, p. 13).

Dans cette relation d'interdépendance, l'entreprise comme le salarié sont engagés dans le développement des compétences. Sur le plan organisationnel, cela permet d'optimiser la mobilisation des salariés, d'affirmer la culture d'entreprise, de garantir une relève de qualité et de profiter des différents potentiels. Sur le plan individuel, les besoins et attentes de chacun devraient en être satisfaits. C'est dans cette optique que les chercheurs en gestion analysent le concept de carrière comme un dispositif d'ajustement des besoins individuels aux besoins organisationnels. En même temps, c'est là où réside la difficulté de gérer ce type de carrières.

Les objectifs des deux acteurs étant pour une part divergents, il est important pour réussir la gestion des parcours de concilier la logique de l'individu et celle de l'organisation. « *Cette conciliation conduit à dépasser la gestion des carrières qui privilégierait la*

[2] « As such, employability skill could assist employees to adjust themselves towards various changes and to increase working abilities which suit the working environmental needs ». (Kazilan, Hamzah et Baker, 2009)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

perspective organisationnelle à une cogestion des carrières qui instaurerait un véritable partenariat entre les individus et l'organisation » (Cerdin, 2015, p. 12). Néanmoins, chaque individu est le premier concerné (donc le principal responsable) des choix et des décisions qu'il va prendre, afin de mener un parcours qui puisse répondre au mieux à ses attentes et ses aspirations.

Seulement, le fait d'avoir à gérer soi-même sa carrière est difficile à réaliser. Les désirs professionnels sont souvent contraints par des cadres organisationnels canalisant et confinant les préférences personnelles dans des programmations d'emploi prédéfinies et structurées. Les choix de carrière dépendent également de référents sociaux définissant des filières professionnelles qui orientent et guident les objectifs professionnels (selon des critères de plus ou moins grande réussite sociale). Et les valeurs spécifiques aux cultures organisationnelles sont elles aussi déterminantes.

En outre, les parcours individuels s'insèrent dans des politiques de gestion de carrière en partie contraintes par l'état du marché du travail externe (cadre juridique, contexte économique, degré de rareté des compétences), et par des dispositifs de GRH qui déterminent les niveaux de qualifications nécessaires, en fonction des structures du système éducatif, de la nature des emplois et de toutes sortes de cadres institutionnels qui influencent les cheminements professionnels.

Il est vrai que le salarié est appelé à s'engager dans une démarche réflexive permanente (auto-évaluation, anticipations), afin de favoriser d'éventuels changements de situation professionnelle. On l'incite à prendre en charge sa formation, à avoir un projet professionnel clair et à être à l'écoute des opportunités. Néanmoins, il reste dépendant des facteurs liés au cadre institutionnel et à l'environnement extérieur (par exemple l'état de la concurrence, l'évolution des secteurs d'activité qui le concernent, les changements législatifs, technologiques ou organisationnels).

Certains auteurs (Livian, 2004 ; Dany et al., 2013) ont exprimé leur étonnement face à une faible prise en compte de l'environnement externe, et notamment du contexte institutionnel, dans les débats sur les carrières (qui dépendent pourtant de conditions structurelles juridiques, socio-culturelles ou éducatives modélisant pour partie les choix professionnels individuels). Notre réflexion s'inscrit dans cette vision, libérant les analyses et

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

écartant les discussions et les échanges au sujet de la carrière conçue comme un dispositif strictement interne à une entreprise. Nous relativisons aussi le débat actuel sur l'individu « acteur de son parcours ». Nous avons voulu ouvrir le champ à une analyse plus large, par la prise en compte d'un plus grand nombre de partenaires de la relation d'emploi. De cette manière, peut-être pourrons-nous expliquer les décalages ou les tensions qui existent aujourd'hui dans la relation entre salariés et employeurs, où interviennent aussi toutes sortes d'éléments ou de partenaires extérieurs.

Ainsi donc, l'essentiel de notre travail porte sur l'articulation entre :
- un contexte organisé par les politiques d'entreprises,
- des parcours individuels liés à des stratégies personnelles de carrière
- et un cadre institutionnel soumis à des jeux d'acteurs externes.

En s'intéressant au rôle structurant de contextes extérieurs sur les choix et décisions individuels de carrière, notre démarche est originale. Elle cherche à prendre en compte les dimensions individuelles, organisationnelles et institutionnelles des parcours professionnels. Notre axe principal de recherche s'intéresse à l'insertion des parcours et des modes d'action individuels au sein de contextes organisationnels et institutionnels qui en structurent les conditions de possibilité.

Dans ce travail, nous nous sommes donné quatre objectifs. Nous tenterons :

1- **D'identifier** les principales stratégies et pratiques RH ainsi que les outils les plus utilisés pour gérer les carrières dans les entreprises du secteur privé aujourd'hui.
2- **De comprendre** le cadre de la gestion individuelle de la carrière et de la construction des trajectoires professionnelles.
3- **De déterminer** les points d'ancrage internes et externes sur lesquels s'organisent les formes d'évolution professionnelle (avec des parcours plus ou moins erratiques ou structurés).
4- **D'analyser** l'interaction qui existe entre les décisions personnelles de carrière, les possibilités d'entreprise et les opportunités institutionnelles. Nous verrons aussi les implications que cela entraîne sur le pilotage individuel des parcours professionnels et la gestion des carrières.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

De tous les développements qui précèdent découle la problématique globale qui oriente notre travail. Elle résulte du constat selon lequel les organisations, aujourd'hui, se dessaisissent de la possibilité de gérer toutes les carrières, en se focalisant sur le développement de certaines compétences considérées comme rares dans un but de fidélisation. De leur côté, les individus sont appelés à prendre en main leurs parcours professionnels et le développement de leur employabilité. Mais même s'ils sont de plus en plus nombreux à se détacher d'un cadre organisationnel dans la gestion de leurs carrières, ils continuent à chercher l'appui et l'aide de leur entreprise. Dans ce contexte d'individualisation, le rôle joué par les organisations dans le suivi des parcours professionnels de leurs salariés doit être réétudié. En même temps, les environnements institutionnels et relationnels peuvent offrir des réponses appropriées aux salariés soumis à des carrières plus autonomes (par volonté personnelle ou contrainte de situation). Dans cette thèse, nous étudions particulièrement les liens entre les décisions personnelles de carrière, les possibilités offertes ou non par les entreprises et les opportunités issues des environnements externes.

Pour traiter cette problématique, nous adoptons une approche exploratoire et compréhensive, dans la perspective d'apporter des éclairages approfondis. A partir d'entretiens préliminaires et d'une analyse de la littérature, nous avons été conduits à faire huit propositions de recherche.

Les premières se réfèrent aux différents outils et pratiques dont disposent les organisations, selon leurs tailles et leurs moyens, pour gérer et suivre les parcours professionnels, ne serait-ce que pour garantir un minimum d'employabilité (en France, le cadre légal l'impose), ou pour fidéliser les salariés qu'elles souhaitent conserver ou faire évoluer en interne. Reste à s'assurer de la pertinence de ces outils, et à évaluer leur utilité pour l'entreprise et le salarié. Ces propositions s'énoncent de la manière suivante :

→ La plupart des outils et pratiques de gestion de carrière sont réservés à certaines catégories de personnel, celles qui ont les niveaux de responsabilité les plus élevés.

→ Dans les entreprises privées, le suivi et la planification des carrières ne correspondent pas vraiment à la volonté de développement professionnel des salariés ou de mise en valeur des compétences individuelles.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

→ Les entreprises n'ont pas une vision systématique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Quand elle existe, la GPEC répond à des besoins spécifiques. En l'absence de prospective profonde sur l'emploi, les entreprises utilisent les potentiels des salariés pour garantir la continuité des postes.

Les propositions suivantes soulignent les tensions qu'exprime la relation d'emploi aujourd'hui. Les attentes de l'entreprise envers les salariés ne s'accordent pas forcément avec leurs comportements, notamment par rapport à la carrière. De même, les attentes des salariés à l'égard de l'entreprise ne sont pas toujours cohérentes avec leurs comportements réels. C'est dans cette logique que nous formulons deux autres propositions de recherche :

→ Il existe un décalage entre les attentes organisationnelles et les attentes individuelles en matière d'évolution professionnelle, ainsi qu'entre la manière dont les entreprises conçoivent et outillent leur gestion des carrières et les besoins réels des salariés.

→ Plus les attentes et les besoins de part et d'autre sont complexes (multiples, différenciés), moins il est possible d'organiser, de formaliser ou d'anticiper la gestion des carrières.

Parallèlement à leur vécu en entreprise, les salariés continuent à profiter des opportunités ou des occasions d'emploi qui se présentent à eux, afin de conduire d'une manière plus ou moins indépendante leurs parcours. En même temps, les entreprises mettent en avant des systèmes de soutien pour aider leurs salariés à construire leurs parcours professionnels, même si elles continuent à leur dire qu'ils sont responsables de leur gestion de carrière. Pour comprendre le rôle de ces systèmes compensatoires (au sens où ils se substituent à la gestion de carrière), nous faisons la proposition de recherche suivante :

→ Dans le secteur privé, les parcours professionnels sont structurés par les salariés eux-mêmes, mais en profitant des outils mis à leur disposition par les entreprises.

Même si les salariés sont de plus en plus indépendants du cadre organisationnel des entreprises dans la gestion de leurs parcours, les organisations ont toujours besoin de contrôler les projets professionnels, de fidéliser leurs salariés, de maintenir leur employabilité ou de bénéficier de leurs compétences. Elles gardent alors des attitudes de guidage et d'orientation,

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

en particulier pour les salariés dont elles n'ont pas envie qu'ils les quittent. Et, si besoin, elles aident à partir ceux qui le souhaitent ou y sont contraints. Notre septième proposition de recherche s'intitule alors comme suit :

→ Même si les entreprises ne contrôlent plus vraiment les carrières et semblent avoir renoncé à des pratiques actives en la matière, elles continuent à piloter les parcours professionnels à travers des moyens d'activation de carrière. Par exemple, elles créent des situations internes propices, ou elles aident les salariés à poursuivre leur carrière en externe.

En tentant de modéliser un système de pilotage stratégique de la carrière qui refléterait la logique de mixité de la gestion des nouvelles carrières, nous sortons du seul cadre internalisé pour analyser les carrières. Nous tentons ainsi de montrer comment les décalages et les tensions internes peuvent être expliqués par l'effet d'éléments externes. Nous essayons de faire voir comment des facteurs liés au cadre institutionnel et à l'environnement (acteurs, partenaires, opportunités) peuvent avoir un impact sur le déroulement des parcours professionnels. C'est ce qu'exprime notre huitième et dernière proposition de recherche :

→ Les carrières s'organisent autour de points d'ancrage internes et externes. A côté des possibilités offertes par les entreprises, le contexte institutionnel et l'environnement relationnel offrent des opportunités professionnelles qui font évoluer les carrières individuelles.

La particularité de nos enquêtes empiriques consiste à ouvrir l'analyse des parcours à divers types de statuts et de domaines d'activité. Elle se traduit également par une investigation centrée sur les politiques et pratiques de gestion de carrière en entreprise dans deux secteurs d'activités. Nous y soulignons aussi le rôle joué par des acteurs externes et la manière dont cela influence le cheminement des carrières. Notre analyse est contextualisée à travers la prise en compte des contraintes, des évolutions et des moyens RH caractérisant les organisations observées, ainsi que des acteurs et des pratiques influençant le pilotage individuel des parcours, dans leurs dimensions politiques et décisionnelles.

D'une manière générale, les études réalisées sur la gestion des carrières, et plus spécifiquement dans le cadre des nouvelles carrières, portent à profusion sur les populations à

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

fortes qualifications. La particularité de notre contribution réside aussi dans l'intérêt que nous portons à la gestion des choix et des décisions de carrière par toutes sortes de salariés, quel que soit leur statut ou catégorie socio-professionnelle. Nous nous intéressons à la conduite globale de leurs parcours, au-delà des dispositifs formels de GRH. En confrontant cette analyse aux pratiques et dispositifs de gestion de carrière en entreprise ; ainsi qu'au discours des DRH, nous tentons de mettre en évidence ce qui se joue réellement au niveau des processus individuels de conduite des parcours.

L'accès à ces réalités s'est fait par une approche qualitative basée sur des entretiens. L'objectif des enquêtes empiriques est d'apporter des éléments de réponses à ce mouvement d'individualisation des parcours, en parallèle à une gestion des carrières qui mêle des dispositifs procéduraux et des régulations diverses en partie confuses. Il serait naïf et trop simple que de n'y voir qu'une dynamique positive de libération et de montée en indépendance des salariés, en lien avec ce qu'on présente parfois comme une « quête d'autonomie personnelle ».

La construction et la structuration de notre processus de recherche se sont mises en place progressivement, au fur et à mesure de la collecte et de l'analyse des données, en interaction avec les différents acteurs de l'étude. En ce sens, notre travail de recherche relève principalement d'une démarche interprétativiste, en relation avec des observations et des constats de nature positiviste. Pour analyser nos enquêtes, nous avons mobilisé les trois formes de raisonnement scientifique : abductif, déductif et inductif. Nous avons en partie validé nos résultats à travers le pilotage de deux études pratiques. A cette occasion, deux guides d'entretien ont été préparés. Les deux analyses de contenu thématique ont permis, par la suite, de comprendre la réalité de l'appréhension et de la conception de la démarche de gestion de carrière, en procédant à la confrontation des résultats des deux enquêtes. Nous avons limité ce travail aux entreprises et aux salariés du secteur privé. La gestion des carrières dans le secteur public est de toute évidence plus fortement contrainte par le cadre administratif, juridique et socio-politique.

Le champ de notre première enquête concerne vingt-huit entreprises du secteur industriel et du secteur des services, basées en France. L'échantillon se compose de trente responsables et directeurs RH ayant un pouvoir de décision important concernant les démarches den gestion des carrières. Les entretiens ouverts nous ont permis de comprendre

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

les pratiques de gestion des parcours professionnels en entreprise, sinon dans ce qui se passe vraiment (au-delà des discours), du moins dans ce qu'en ont expliqué les responsables en poste pour justifier leur démarche.

Dans un deuxième temps, nous avons mené une enquête auprès d'un large échantillon de soixante-dix salariés (non cadres, cadres et cadres-dirigeants) occupant différents postes dans diverses entreprises basées en France. Le recours aux entretiens biographiques approfondis permettait de produire une quantité riche et importante de données et d'informations. Nous avons privilégié la libre expression des sujets. En effet, la méthode des récits de vie ou de carrière, permet de saisir les dynamiques complexes des parcours individuels. Il s'agit d'une démarche de recherche approfondie favorisant l'investigation de processus sociaux confidentiels, dans lesquels s'imbriquent les décisions de carrière. Dans des récits biographiques, on accède à la subjectivité du vécu des salariés, de leurs représentations, perceptions et décisions par rapport à la conduite de leur parcours professionnel. Ce type de matériel est particulièrement adapté aux populations des cadres et cadres-dirigeants, peu accessibles aux chercheurs, ainsi qu'aux décisions de carrière complexes.

Pour conclure, ces terrains d'enquêtes apparaissent intéressants pour comprendre la logique défendue et appliquée par les responsables RH en matière de gestion de carrière. Mais leur but est surtout de renseigner, de manière empirique, à travers un échantillon élargi de salariés, les différentes dynamiques et interactions qui se rapportent au pilotage des parcours professionnels aujourd'hui. Toutes nos investigations permettent également de prendre au sérieux la question de l'intégration du pilotage des carrières dans un contexte organisationnel et un cadre institutionnel ou relationnel structurants, ce qui n'a pas encore été beaucoup renseigné empiriquement.

Notre thèse ambitionne donc d'apporter des observations nouvelles sur certaines questions-clés que soulèvent les pratiques et outils de gestion de carrière en entreprise, en particulier le suivi organisationnel des parcours, les responsabilités par rapport à la carrière, l'employabilité, les pilotages individuels et les réseaux relationnels, tant aux niveaux théoriques que méthodologiques et pratiques.

Sur le plan théorique, notre recherche présente l'intérêt de conceptualiser ces différentes notions en montrant leur lien avec la démarche de gestion de carrière. Sur le plan

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

méthodologique, notre approche biographique s'appuie sur des entretiens avec des responsables et directeurs RH décideurs en matière de gestion de carrière, mais aussi avec différentes catégories de personnel. Elle est combinée à une approche qualitative à trois niveaux de raisonnement scientifique. Elle complète des recherches antérieures dans d'autres domaines, notamment en sociologie et en psychologie, ou encore en gestion mais basées sur des études quantitatives, des cas ponctuels ou une population déterminée. Enfin, sur le plan pratique, nous apportons des éléments opérationnels qui peuvent servir aux entreprises, aux salariés ou aux partenaires institutionnels préoccupés par l'emploi ou le développement des compétences.

Nous avons structuré la thèse en six chapitres.

Dans le premier, nous présentons une revue de littérature spécialisée en matière de gestion des carrières. Les principales théories, paradigmes et courants de pensée font l'objet d'une attention particulière, à l'image des modèles de gestion prévisionnelle et des ancres de carrière, ou encore des courants traditionnel et moderne de la carrière. Nous nous y attardons sur les fondements théoriques et le contexte des nouvelles carrières. Mais nous abordons la plupart des travaux qui ont étudié la notion de carrière ainsi que les concepts de base marquant sa genèse et son évolution, ou la positionnant comme un thème de fédération et de conciliation entre les besoins individuels et organisationnels.

Le deuxième chapitre est consacré à l'analyse des différentes interactions entre l'entreprise, le salarié et l'environnement institutionnel. Nous présentons d'abord un cadre théorique traitant l'évolution des concepts de responsabilité de carrière, d'employabilité, de contrat psychologique et de réseau relationnel. Puis, nous exposons les principaux outils de suivi et d'accompagnement des parcours professionnels en entreprise. Enfin, nous analysons les usages des institutions par les organisations et les individus, ce qui nous permet de présenter un modèle de pilotage stratégique de la carrière intégrant les apports des nouvelles carrières et des opportunités de contexte.

Pour introduire nos investigations pratiques et clarifier le design de notre recherche, notre troisième chapitre décrit le cadre méthodologique choisi. Nous explicitons aussi notre réflexion épistémologique. Et nous justifions l'ensemble de nos démarches de recueil et d'analyse des données, en précisant les spécificités de nos terrains d'investigation.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les quatrième et cinquième chapitres sont organisés autour de l'interprétation de nos études empiriques. Les matériaux recueillis à partir des deux échantillons, sont présentés (notamment sous forme de verbatim) et discutés. Nous nous appuyons sur une analyse de contenu thématique basée principalement sur les matrices à groupements conceptuels. De cette analyse, nous dégageons deux axes majeurs d'interprétation, qui nous permettent de mieux comprendre la position des salariés et des responsables RH par rapport aux pratiques de gestion de carrière et de parcours professionnels observables aujourd'hui.

Le dernier chapitre s'efforce de synthétiser nos apports, en confrontant les résultats des enquêtes de nos deux études. Il apporte des précisions en lien avec nos propositions initiales. Nous avons réfléchi, parallèlement, aux implications des conclusions de la thèse sur les pratiques des acteurs concernés. Et nous avons mis en perspective nos résultats avec les recherches antérieures entreprises sur les mêmes questions, en les confrontant aussi aux principales réflexions théoriques développées dans les deux premiers chapitres. Globalement, cela nous permet de mettre à l'épreuve nos propositions de recherche, de retenir quelques enseignements majeurs et de faire les préconisations qui nous semblent utiles.

Dans une ultime étape, la conclusion générale reprend nos principaux résultats et fait valoir nos apports théoriques et pratiques. Elle évoque également les implications théoriques et managériales de ce travail, tout en reconnaissant ses limites et en proposant des perspectives d'investigations futures pour l'étude des parcours professionnels.

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 1* : *La carrière, la gestion des carrières : des concepts pluridisciplinaires, complexes et évolutifs

« The boundaryless career does not characterize any single career form, but, rather, a range of possible forms that defies traditional employment assumptions. »
(Arthur et Rousseau, 1996, p. 3)

Introduction

Le déroulement de la carrière est passé d'une progression stable au sein d'une, voire deux organisations à une conception extra-organisationnelle (Arthur et Rousseau, 1996 ; Sullivan et al., 1998). La difficulté de réappropriation de la carrière rend la GRH incapable de la cerner car elle représente un phénomène de société marqué par des transformations sociologiques, économiques et psychologiques, ce qui facilite cette évolution conceptuelle. Au regard de ces changements et en prenant conscience que « *la théorie des carrières prend ses distances avec le paradigme organisationnel* » (Cadin et al., 1999, p. 58), le concept de la carrière nécessite certainement une relecture, plus adaptée au contexte actuel.

Différentes disciplines (sociologie, psychologie, économie, gestion des ressources humaines, management,…) dessinent les frontières des questions étudiant la carrière et ses cheminements. D'autant plus que ces questions se retrouvent au milieu d'un clivage profond entre deux perspectives : traditionnelle et moderne. Les concepts de carrière et de gestion des carrières seront donc explicités dans le cadre de ce chapitre. L'accent sera mis d'abord sur les aspects organisationnels et collectifs (les conceptions diverses de la gestion de carrière, son insertion au milieu des politiques de planification des ressources humaines) et ensuite sur les aspects individuels (les ancres de carrière, les choix individuels de parcours). Enfin, une analyse approfondie des nouvelles carrières et de leurs implications sur la construction et la gestion des parcours professionnels sera effectuée.

© 2017 Tous droits réservés.

Section 1 : La gestion prévisionnelle des ressources humaines : cadre général de la gestion des carrières

Dans l'entreprise, raisonner sur l'avenir est un besoin qui s'est imposé au gestionnaire quelle que soit la fonction dans laquelle il exerce son activité (Merlin, 1989). Ce souci d'anticipation[3] a autant affecté les aspects quantitatifs que les aspects qualitatifs du personnel, dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Cependant, les évolutions incessantes du contexte économique, social et technologique ont perturbé les modèles prévisionnels des ressources humaines, car ils étaient initialement conçus pour un environnement stable.

Dans cette section, nous allons commencer par faire le point sur la notion de carrière. Nous analyserons ensuite la démarche de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) afin de comprendre la gestion des carrières sous les différentes conceptions qu'on lui a données pour s'adapter aux nombreuses transformations de l'environnement économique et de l'organisation du travail.

1.1. La carrière : concept constamment renouvelé

Peretti (1998) rappelle que, durant longtemps, la notion de carrière « *a signifié le temps durant lequel une personne exerçait un travail pour quelqu'un* » (p. 116). Pour définir ce concept, l'auteur considère la carrière comme « *une succession de postes et donc de décisions de mobilités, souhaitables ou subies* » (p. 117). Cet enracinement dans l'organisation a été peu à peu négligé dans les visions contemporaines de la carrière (Hall, 1996a). On a assimilé cette dernière au parcours professionnel qu'une personne poursuit tout au long de sa vie productive. En d'autres termes, la carrière serait constituée par « *l'ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active* » (Amherdt, 1999, p. 77).

[3] Cette anticipation a pris la forme de prévision, précaution, prévoyance, préparation,…

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.1.1. La carrière : vision traditionnelle versus vision moderne

La carrière est un concept au cœur des préoccupations de l'individu et de l'entreprise. Elle permet de satisfaire simultanément les besoins des deux parties. Deux principales approches ont donné à cette notion une dimension managériale. La première est statique, appelée traditionnelle, la deuxième est dynamique et qualifiée de moderne.

Dans la vision traditionnelle, la carrière est caractérisée par une progression stable à travers une succession d'étapes, suivant un schéma préétabli. Les changements, de métier ou d'organisation, y sont rares et l'emploi stable à long terme chez un employeur unique y est privilégié. En effet, c'est cet employeur ou organisation qui gère la carrière de l'individu. L'avancement dans la pyramide hiérarchique, comme le note Pernin (1985), se base sur la combinaison de deux critères, à savoir l'ancienneté qui « *détermine d'une part un ordre de préférence pour obtenir les postes vacants et, d'autre part, déclenche, quel que soit le poste occupé, des augmentations de salaire (c'est le système des échelons des fonctionnaires*) » (p. 103), et surtout la promotion qui traduit la montée dans les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

Pour définir la carrière « classique », Falcoz (2001) met en exergue quelques caractéristiques majeures qui renvoient toutes au caractère intra-organisationnel du parcours professionnel traditionnel. Il indique que cette carrière se conçoit dans une aire étendue de promotion, et d'une manière bien organisée. Elle nécessite également l'intervention de différentes parties, notamment celle de la fonction ressources humaines, qui gère la progression de carrière en imposant des principes d'action et en proposant des dispositifs de gestion pour faciliter et encadrer les parcours.

Iellatchitch apporte, en 2000, une définition qui résume tous ces aspects. Pour lui, la carrière se rapporte à une organisation où se présentent des opportunités de progressions ascendantes à travers différents niveaux hiérarchiques, en respectant des règles strictes et préétablies. Cette description est fortement liée à l'organisation, à la succession des postes et la mobilité verticale. C'est ce que Dany (2004) confirme en décrivant la carrière comme une séquence d'expériences pertinentes et de rôles tenus par l'individu. Les entreprises offrent donc un emploi stable et des opportunités d'évolution aux salariés qui, en échange, font preuve d'engagement et de fidélité.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Cette conception de la carrière reste d'actualité aujourd'hui. Elle n'a pas totalement disparu et représente surtout un gage d'une relation d'emploi à long terme et un moyen privilégié de fidélisation du personnel. Cette idée est encore bien présente dans les rapports entre les appareils éducatif et de production. En effet, tout employeur a intérêt à garder des salariés de qualité aussi longtemps que possible en raison des coûts qui y sont reliés (recrutement, formation, etc.). Et cela devient accessible en offrant des possibilités de carrière et/ou des rémunérations plus élevées que le marché, comme le propose la théorie économique des marchés internes (Doeringer et Piore, 1971).

La deuxième vision de la carrière, plus moderne, que nous analyserons d'une manière détaillée dans le cadre du deuxième chapitre, est née dans les années 1990. Le contexte était caractérisé par plusieurs changements et mutations technologiques (principalement Internet), économiques (mondialisation des échanges commerciaux et intellectuels, instabilité), sociaux (revalorisation des valeurs individualistes) et managériaux (structures aplaties et par projet, développement des start-up).

En effet, dans l'environnement incertain d'aujourd'hui, l'emploi à vie présente des handicaps et la carrière basée sur une progression verticale et prédéterminée semble ne plus être adéquate. Vernazobres (2013, p. 63) affirme que cette approche classique « *s'est progressivement trouvée en décalage avec les évolutions économiques et organisationnelles* » et que « *des clefs de lecture renouvelées des carrières* » sont apparues dans les années 1990.

La naissance de ces conceptions modernes de carrière et l'émergence du courant des "*nouvelles carrières*" (Gingras et al., 2006, p. 415) ont ouvert le champ à plusieurs notions. Hall et Mirvis dessinent, en 1996, le cadre de la "*carrière protéenne*" où l'individu se détache de l'organisation et n'associe plus systématiquement sa carrière à un emploi rémunéré. Quant à la "*carrière sans frontières*", elle comporte des séquences établies sur la base d'opportunités de travail qui dépassent les limites d'une seule organisation (DeFillippi et Arthur, 1996). Et plus tard une autre appellation sous le terme "*carrières nomades*" a été introduite en France par Cadin et al. (2000, 2003).

Dans ce nouveau cadre de la carrière, Mirvis et Hall (1994) précisent que les rôles professionnels et les rôles non-professionnels se croisent continuellement pour sculpter

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

l'identité de l'individu. En outre, le développement de cette vision revient au fait que l'on assiste à une révision (Morrison et Robinson, 1997) et à une violation (Rouillard et Lemire, 2003) du contrat psychologique qui détermine les attentes de l'organisation et de l'individu. Il est de plus en plus difficile pour les organisations d'aujourd'hui de respecter leur part du contrat. Elles cherchent à déléguer aux salariés la majeure partie de la responsabilité de leur carrière. Pour faire face au poids de plus en plus lourd des marchés internes du travail, elles s'efforcent de valoriser le discours sur l'émergence d'un nomadisme généralisé en lien avec une idéologie libérale.

1.1.2. La GPRH : au cœur de la gestion des carrières

La gestion prévisionnelle des ressources humaines forme généralement le cadre qui englobe la gestion des ressources humaines et notamment la gestion des carrières. En ce sens, Mallet (1991) considère que la GPRH est « *l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenirs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines* » (p.10). Il réunit ainsi plusieurs niveaux de gestion prévisionnelle : celle des compétences, des effectifs, des carrières et de l'emploi.

Les auteurs utilisent plus couramment le vocable « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC), pour décrire un mode de gestion innovant qui serait différent de ce qu'on appelait gestion prévisionnelle du personnel. Ainsi, Cerdin (2000) considère la gestion des carrières comme une partie intégrante de la GPEC.

Pour définir la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Gilbert et Parlier (2000) l'assimilent à une « *démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que qualitatif (compétences)* » (p. 388). Le Boterf (1999) la résume ainsi à « *l'ensemble des mesures permettant de prévoir les problèmes d'emplois prévisibles à moyen terme* » (p. 25).

Cet auteur ajoute plus précisément que cette démarche a pour objet de « *décrire la carte et le contenu actuel des emplois-types d'une organisation, identifier et décrire les*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

facteurs d'évolution susceptibles d'avoir un impact sur cette cartographie, décrire l'évolution prévisible et souhaitable de la cartographie et du contenu des emplois-types, sous l'impact des facteurs d'évolution et identifier les principales décisions de gestion (formation, mobilité, recrutement, organisation) permettant de faire face à ces évolutions » (p. 25).

Même si la notion de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences semble être souvent problématique, les moyens utilisés dans un cadre de gestion prévisionnelle basée sur des modèles de planification quantitative ont évolué vers des outils de responsabilisation et d'autogestion de la carrière, en passant par les approches managériales qui concilient les intérêts mutuels de l'organisation et de l'individu.

1.1.3. La prévision, un élément de moins en moins présent

On a commencé à prendre en compte l'aspect prévisionnel dans la gestion du personnel suite au développement de la recherche opérationnelle et de l'informatique. Et c'est dès la fin des années 1960 que les modèles de gestion prévisionnelle sont nés dans le domaine social. Les premières formes de modélisation ont abordé la gestion prévisionnelle des effectifs en s'efforçant de « *calculer le nombre de personnes nécessaires à chaque niveau de qualification* » (Gilbert et Parlier, 2000, p. 381).

Ces premières modélisations se rapportent ainsi à une approche quantitative considérant avant tout ce qui était quantifiable. Les caractéristiques subjectives, qualitatives et individualisées de la gestion des ressources humaines étaient très négligées dans les politiques du personnel. Cependant, la population cadre devient, dans les années 1970, de plus en plus intéressante pour les entreprises qui se sont rendu compte de l'importance d'une perspective prévisionnelle plus personnalisée et plus qualitative. Jardillier (1972), par exemple, a introduit la « *gestion du personnel à visage humain* » (p. 34) qui envelopperait, en plus des besoins de l'entreprise, ceux des salariés, leurs aspirations et leurs envies professionnelles.

Cette représentation de la gestion prévisionnelle du personnel superposait des pratiques et des techniques à un ensemble de projections dans le but de chercher une adéquation entre besoins et disponibilités en termes de compétences, personnes et métiers à l'horizon de 3 à 5 ans. L'évaluation des besoins se basait sur l'anticipation de l'évolution des

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

types de postes à pourvoir, de la production et de la productivité. De son côté, l'analyse des disponibilités se présentait sous forme de projections démographiques et de prévisions sur l'avancement des carrières, le développement des qualifications et aussi le rythme des recyclages et des départs. Dans une logique préventive, l'anticipation des surnombres et des salariés en qualification inadéquate permettait d'organiser leur départ, leur requalification ou encore leur reconversion en souplesse (Gazier, 1993, p. 74).

La gestion prévisionnelle devint de moins en moins attractive suite au premier choc pétrolier, mais réussit tout de même à ressurgir vers la fin des années 1970 pour apporter des solutions à des problématiques telles que les déséquilibres de la situation de l'emploi marquée par une aggravation du chômage et des pénuries de main-d'œuvre, particulièrement en France. Plus que de promouvoir une gestion des ressources humaines en période de croissance, il s'agissait à cette période de prévenir les crises au regard des fortes réductions d'effectifs. Le Boterf (1988, p. 19) explique ce changement de situation en énonçant que la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs n'est plus suffisante. Une réflexion prospective sérieuse doit compléter les plans projectifs et prévisionnels qui étaient valables dans un cadre de croissance assurée. Des démarches de management stratégique doivent ainsi remplacer la planification « dure » et rigide qui cherchait à maitriser les détails de chaque décision d'une manière souvent contre-productive.

Cette pensée qualitative de la gestion prévisionnelle des ressources humaines a été mise en avant par le groupe Mathis[4], au début des années 1980, comme la base de la gestion du personnel dans le secteur public. Par la suite, le courant d'individualisation de la gestion des ressources humaines a favorisé, dans les années 1990, la valorisation de la notion de compétence dans la planification des ressources humaines.

Outre la gestion des plans de licenciement, il devint primordial, dans une optique managériale, de maitriser les imprévisibilités de l'évolution des postes et emplois. En ce sens, les organisations cherchaient plutôt à s'adapter à un environnement en perpétuel changement ainsi qu'à faciliter le développement de l'employabilité de leurs salariés (Gilbert et Parlier, 2000).

[4] Mathis est un pseudonyme adopté par un groupe français de concertation des responsables de personnel émanant de la *Fondation Nationale des Entreprises Publiques*.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Le Boterf (1999) explique alors que les référentiels métiers n'étaient plus considérés comme « *des moules dans lesquels doivent venir s'enchâsser des compétences réelles, mais comme des points de repères, des attracteurs en fonction desquels les personnes peuvent orienter la construction de leurs compétences* » (p. 28). Il pousse sa réflexion encore plus loin en mettant l'accent sur la *gestion par les compétences* et la *gestion des compétences* qui dessineraient l'organisation non plus comme une structure qui accueille des compétences, mais comme un certain nombre de compétences rassemblées dans le but de « *produire un service ou une valeur ajoutée* » (Le Boterf, 2001, p. 193). Cette logique est également soulignée par Peretti (2013) qui indique que la gestion à moyen terme de l'emploi « *s'inscrit dans une logique de compétence pour permettre d'étudier et de mettre en œuvre très tôt les actions adéquates* » (p. 56).

Tableau 1 : Synthèse comparative des conceptions de la GPRH

Conceptions de la GPRH	Situation d'emploi	Objectifs centraux	Théorie sous-jacente	Instruments caractéristiques
Gestion prévisionnelle des effectifs	Plein emploi	Ajustements quantitatifs	Management scientifique	Modèles de simulation et d'optimisation
Gestion prévisionnelle des carrières	Plein emploi	Conjuguer satisfaction au travail et efficacité	Ecole des relations humaines	Plan individuel de carrière
Gestion prévisionnelle des emplois	Crise de l'emploi	Eviter les situations de crise	Entreprise citoyenne	Répertoire des métiers, cartes des emplois
Gestion prévisionnelle des compétences	Crise de l'emploi	Développer l'employabilité dans et hors de l'entreprise	Modèle de production flexible	Référentiel de compétences

Source : "*La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives*", Gilbert, P., 1999, p. 72.

Le tableau présente l'ordre des évolutions de ces conceptions dans le temps.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ce tableau synthétise ainsi les éléments qui montrent que la GPRH s'est détachée progressivement des conceptions exclusivement quantitatives, fondées sur des modélisations anonymes et normalisées, pour rejoindre des démarches qui concilient davantage les intérêts individuels et organisationnels, et ce dans le but de faire face et de s'adapter à un environnement en mutation permanente. Les organisations se lancent même plus loin dans cette logique, en utilisant des techniques qui facilitent à certains employés la poursuite de leur chemin professionnel en dehors de l'entreprise tels que l'essaimage ou l'outplacement (Gazier, 1993).

1.1.4. La GPEC en pratique

La loi de cohésion sociale de 2005, dite loi Borloo, a rendu obligatoire la négociation triennale de l'élaboration d'une démarche de GPEC pour les entreprises d'au moins 300 salariés. Ce dispositif aide à dynamiser le recrutement, la formation et plus généralement l'emploi. Cependant, il est relativement peu pratiqué, même s'il est paré de tant de vertus et si souvent prôné. Gazier (1993) souligne qu'il s'agit d'une démarche lourde, coûteuse et rigide qui devrait être imposable aux grandes entreprises pouvant gérer un dialogue social. En ce sens, beaucoup de spécialistes et responsables RH témoignent de sa complexification administrative inutile. Les syndicats de leur côté y voient un moyen roué qui permet de masquer les plans sociaux et les licenciements. La plupart des entreprises réduisent la GPEC à une obligation légale, en négligeant l'importance d'informer et d'y impliquer les salariés qui, par conséquent, ne réalisent pas les opportunités que la GPEC peut présenter pour leurs carrières.

Selon Labruffe (2008), la GPEC serait « *le serpent de mer de la gestion des ressources humaines* » ; une procédure qui réapparait très fréquemment et qui est, dans les faits, très rarement mise en place. Cette GPEC traditionnelle ne serait donc plus adaptée à notre réalité, caractérisée par un monde de travail en continuel mouvement réclamant des fonctions multiples et évolutives. Labruffe propose alors de raisonner en termes d'une « GPEC rénovée » qui qui serait claire aux yeux des salariés et qui représenterait une gestion personnalisée de l'évolution des compétences. Cette gestion serait établie conjointement avec chaque salarié en suivant l'acheminement de sa carrière et en s'adaptant aux évolutions technologiques et fonctionnelles.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Tous ces changements organisationnels et ces transformations qui touchent les conceptions de la démarche de GPEC pèsent lourdement sur la gestion des carrières, elle aussi assujettie à de multiples conceptions.

Encadré 1. Des exemples pratiques d'utilisations de GPEC

La crise financière et économique de 2008-2009 a poussé de nombreux grands groupes à installer progressivement la GPEC dans leurs méthodes. Ils l'ont adoptée dans le but d'apporter des solutions à leurs problématiques sociales et une aide pour affronter les impératifs technologiques et économiques.

Depuis 2011, l'introduction de la GPEC chez Renault a surtout favorisé la mobilité professionnelle interne et externe ainsi que les aménagements de fin de carrière. Cette démarche a évité au groupe le recours aux licenciements secs et aux plans sociaux. Son intérêt a même été constaté par les syndicats qui ont apprécié les bonnes conditions dans lesquelles la démarche s'est mise en place, principalement pour les salariés, et aussi les ajustements qui ont été faits d'une manière progressive.

Chez Veolia Environnement, un accord de GPEC a été élaboré, contenant la signature de tous les syndicats suite à deux années de concertations. Un Observatoire Métiers a été ainsi créé permettant une information sur les axes stratégiques du groupe et une communication plus efficace auprès des partenaires sociaux.

Cependant la lourdeur administrative et les difficultés liées à la mise en place de ce dispositif éveillent une certaine réticence chez les RH quant à son application. En 2013, différents responsables s'expriment sur ce qu'ils pensent de la GPEC et les problématiques qu'ils y voient.

M.M. DRH - Vice President HR chez ADP, leader mondial des services RH, Paie et Temps :

« *Personnellement, je ne suis pas une fan d'un outil franco-français, hyper théorique, qui est super compliqué et que personne ne sait utiliser. Nous avons une GPEC mise en place, mais nous sommes en train d'abandonner cette démarche très théorique et d'aller vers un outil beaucoup plus pragmatique qui est appelé « job catalogue » où sont recensées les différentes définitions et descriptions des fonctions. Evidemment, nous nous assurons quand les jobs évoluent, quand les métiers évoluent, que le job catalogue soit mis à jour. Ce job catalogue est surtout utilisé par les RH et la formation, et est consultable par tous les salariés* ».

A.S. Directeur développement groupe des cadres chez Faurecia Groupe (Filiale PSA), leader en industrie automobile :

« *La GPEC, c'est vraiment français de cette façon-là, ça existe dans des formes différentes dans d'autres pays. On ne fait pas de GPEC de cette manière-là. Si on parle de manière plus directe, nous faisons ce qu'on appelle du « workforce planning » au niveau groupe. Chaque année, nous faisons un plan à moyen terme où nous parlons d'abord du business, nous regardons les tendances de changement de nos données, les projets que nous pouvons espérer avoir, et nous faisons des prévisions en termes d'effectifs, d'équipes, de bénéfices,… Nous faisons un exercice assez qualitatif mais très global. Ensuite, pour des postes clés, nous faisons un plan d'anticipation des successeurs pour les gens qu'on va faire bouger. Donc, tous les ans, nous essayons d'imaginer comment notre business va évoluer dans 5 ans et nous essayons d'anticiper nos besoins* ».

F.R. Leadership developer/ Gestionnaire de cadres chez ArcelorMittal Groupe, leader mondial de l'industrie (production sidérurgique et exploitation minière) :

« *C'est un très joli terme ! Nous avons un accord de GPEC groupe qui laisse penser que, sur le papier, nous faisons très attention à ça. Même si on ne va pas être politiquement correct, mais aujourd'hui, on est plutôt dans la gestion de l'urgence, c'est-à-dire qu'on n'anticipe pas beaucoup, on a clairement du mal. Les procédures sur le papier sont claires et permettent d'anticiper après, c'est plus une question de moyens* ».

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

J.R-V. Group HR Director chez Capgemini, leader mondial en conseil et services informatiques :

« *En ce moment, nous sommes plutôt dans une discussion dans laquelle nous sommes en désaccord sur les GPEC. Pour moi, ce qui importe c'est qu'en posant la question à un collaborateur, il soit capable de voir où est sa trajectoire, ce qui m'intéresse c'est que n'importe qui peut savoir quel type de rôle il pourrait avoir après. Dans nos discussions de fin d'année, nous essayons de lier la discussion de la performance avec les progressions possibles et la discussion autour de l'employabilité afin de savoir à quel niveau de l'employabilité la personne est dans son rôle. Je n'ai pas choisi la GPEC pour gérer le personnel, c'est une obligation légale. Et mon modèle de compétences est un modèle global, ce qui fait qu'il y a peu de GPEC locale. Ce qui importe pour moi, c'est d'avoir un collaborateur et un manager qui ont une discussion intelligente pour des opportunités à l'intérieur de l'équipe, à l'intérieur du business, mais à l'intérieur de la France aussi. Mais la GPEC doit être faite uniquement avec les managers qui comprennent le business, qui comprennent ce que les clients veulent, et qui devraient proposer un vrai avenir à nos collaborateurs. Ce n'est pas du tout un exercice de RH, ni de partenaires sociaux, mais ça l'est aujourd'hui et c'est dommage ! Le business n'est pas assez fortement présent dedans, ce qui est toute l'idée* ».

D.G. DRH chez Jeumont Electric (Groupe Altawest), équipementier majeur du marché de production et conversion d'électricité :

« *On a une GPEC mais très simple, il ne faut pas que ce soit compliqué parce que sinon personne n'adhère. Une GPEC ne se vit pas qu'au niveau RH, il faut qu'elle soit appliquée et comprise par les différents services. Concernant les plans prévisionnels des emplois et compétences, nous sommes obligés de les faire parce que la loi nous oblige de par les accords, de par l'accord des générations qui vient de sortir, on nous oblige à nous engager en termes de recrutement* ».

Beaucoup de responsables RH voient donc la GPEC comme une obligation légale et une contrainte qui peut rendre leurs pratiques RH complexes et difficiles à mettre en place. M.R. DRH France de ING Direct conclut ainsi : « *un accord GPEC, pourquoi pas, à condition qu'il soit un outil vecteur de sens plutôt qu'une contrainte. L'heure est donc plus à la création d'une relation de confiance avec les partenaires sociaux, les collaborateurs, les managers autour de processus RH clairs et solides qu'à l'élaboration d'un dispositif GPEC ultra formalisé et potentiellement lourd à mettre en œuvre* ».

1.2. La gestion des carrières, une vision multiple

Si selon certains auteurs (Mallet, 1991 ; Bernard et al., 1992 ; Guérin et Wils, 1993), la gestion des carrières est une démarche qui concerne l'ensemble du personnel, dans d'autres recherches plus récentes, elle serait réservée principalement à une certaine catégorie. En ce sens, Gilbert et Parlier (2000) affirment qu'elle « *concerne plus particulièrement les cadres* » (p. 383). Falcoz (2004) considère également la carrière comme un outil pour les organisations de gestion des cadres. Ce dernier ajoute que, dans un contexte de concurrence et de pénurie de main-d'œuvre, la gestion des carrières permet d'offrir des opportunités aux individus ayant des compétences rares.

Dans cette optique, la gestion des carrières serait identifiée en tant que « *gestion des cadres dont la spécificité serait de comporter des aspects qualitatifs qui ne se retrouvent pas dans la gestion quantitative des grands équilibres propres à la GPEC* » (Meignant, 2000, p.

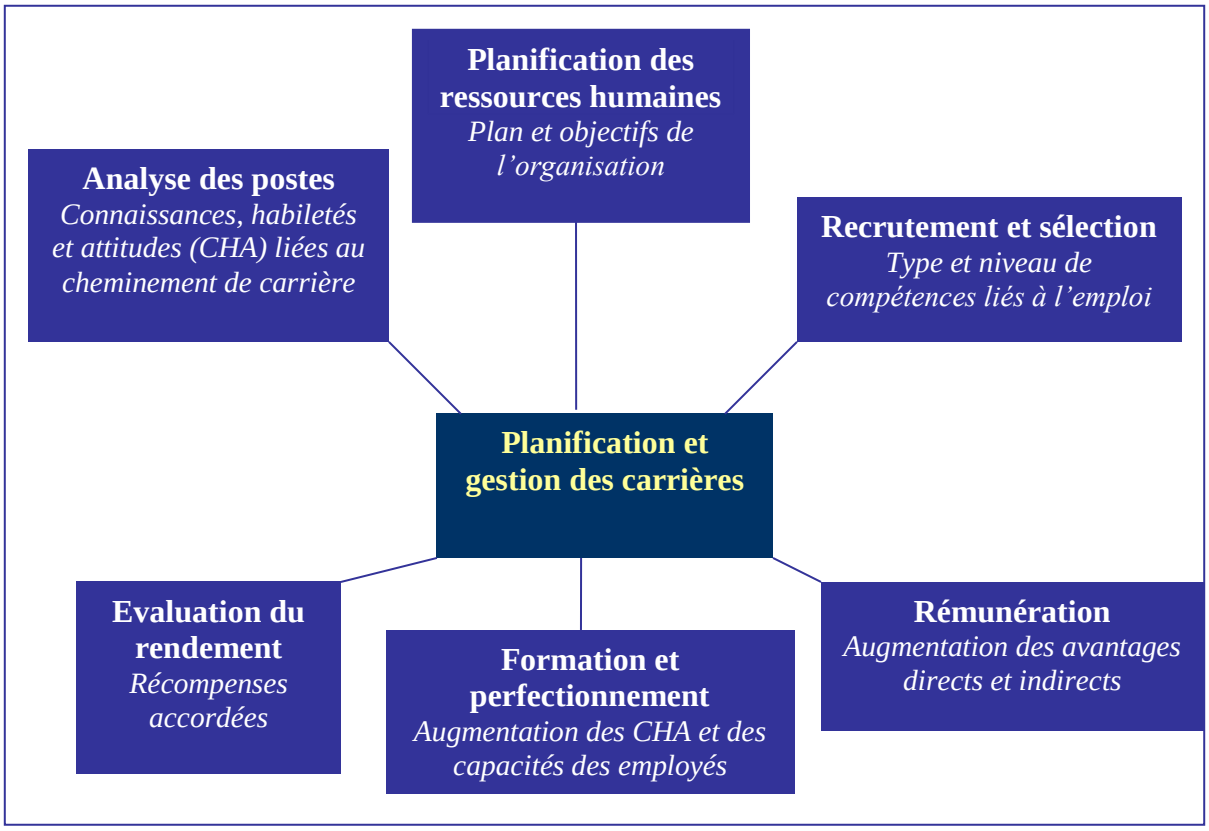
© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

115). Cela implique qu'elle ne cherche pas uniquement à équilibrer des effectifs, mais également à développer des compétences. Ainsi, en plus de déterminer la succession ou les remplacements potentiels, elle s'efforce de vérifier que les personnes repérées accepteront d'occuper les postes qui leur seront assignés.

Par ailleurs et afin de combiner les approches individuelles (notamment le concept de planification des carrières (London et Stumpf, 1982)) et les approches organisationnelles de la carrière, Amherdt (1999) s'appuie sur la notion de développement de carrière qu'il décrit sous la forme du résultat de l'insertion de la planification de carrière dans le mécanisme de gestion de carrière institutionnelle.

Même si toutes ces conceptions sont différentes, l'ensemble de ces auteurs s'accordent sur la place importante qu'occupe la gestion des carrières dans le système de GRH, entre autres, le fil conducteur qui la lie aux politiques de planification des ressources humaines, de formation, d'évaluation, etc. (figure 1).

Figure 1 : Place de la gestion des carrières en GRH



Source : "*La GRH au seuil de l'an 2000*", Dolan, S. et Schuler, R., 1995, p. 448.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.2.1. La gestion des carrières, d'un point de vue rétroactif

Bien avant l'apparition des carrières organisationnelles, la carrière se résumait à l'exercice d'une profession classique, plutôt de nature libérale. Poursuivre une carrière se traduisait ainsi par un engagement pour la vie dans un métier ou une organisation. Par la suite, des organisations de service civil ont émergé, où on pouvait poursuivre des carrières (Miles et Snow, 1996, p. 99). C'est donc dans le secteur public que les premières carrières organisationnelles se sont formées.

Plus tard, au cours des années 1900, les sociétés d'acier et de chemins de fer américaines ont introduit les carrières organisationnelles dans la sphère industrielle. Au sein de ces structures fonctionnelles (Chandler, 1965), des départements rassemblaient des employés avec chacun une spécialité technique bien spécifique. Les employés d'un département, passant du rang junior au rang senior, réussissaient à acquérir un certain nombre de compétences techniques en relation avec les méthodes et les outils de l'organisation. Dans cet ordre, quelques managers du top uniquement pouvaient accumuler d'autres compétences telles que commerciales et managériales.

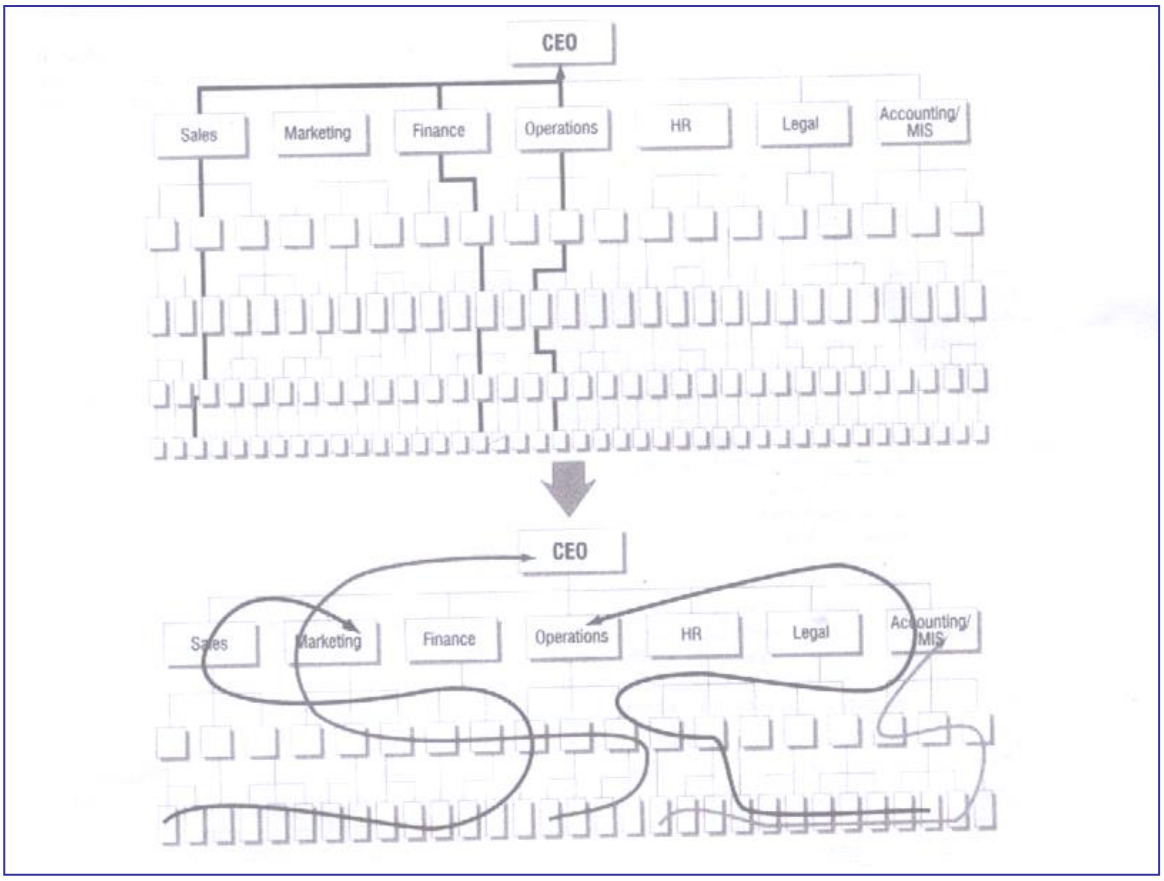
Ce n'est que vers les années 1960, et au sein des grandes structures traditionnelles pyramidales à l'instar de l'organisation IBM, que la gestion des carrières a émergé. Elle a pris la forme de plans d'évolution verticale s'adressant aux cadres les plus compétents[5]. La description des individus travaillant dans ces bureaucraties verticales met en valeur leur engagement et leur forte adhésion à la culture de leur organisation (Peiperl et Baruch, 1997, p. 8).

Après le premier choc pétrolier, plusieurs raisons ont conduit les entreprises à se diriger vers des cheminements plus horizontaux, notamment le besoin de disposer davantage de généralistes que de spécialistes pour les postes les plus élevés (Peiperl et Baruch, 1997). L'évolution des organisations verticales vers des structures plus horizontales qui affichent des mouvements inter-fonctions est schématisée dans la figure 2. De cette manière, l'organisation se dotait d'une meilleure flexibilité et de plusieurs cheminements possibles pour accéder au top.

[5] A l'époque, beaucoup de salariés de base étaient encore recrutés en fonction des besoins (à la journée, à la semaine, au mois, pour la durée nécessaire à l'activité).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Figure 2</u> : Les carrières organisationnelles : Des trajectoires verticales vers les trajectoires horizontales



<u>Source :</u> "*Back to square zero : the post-corporate career*",
Peiperl, M. et Baruch, Y., 1997, p. 10.

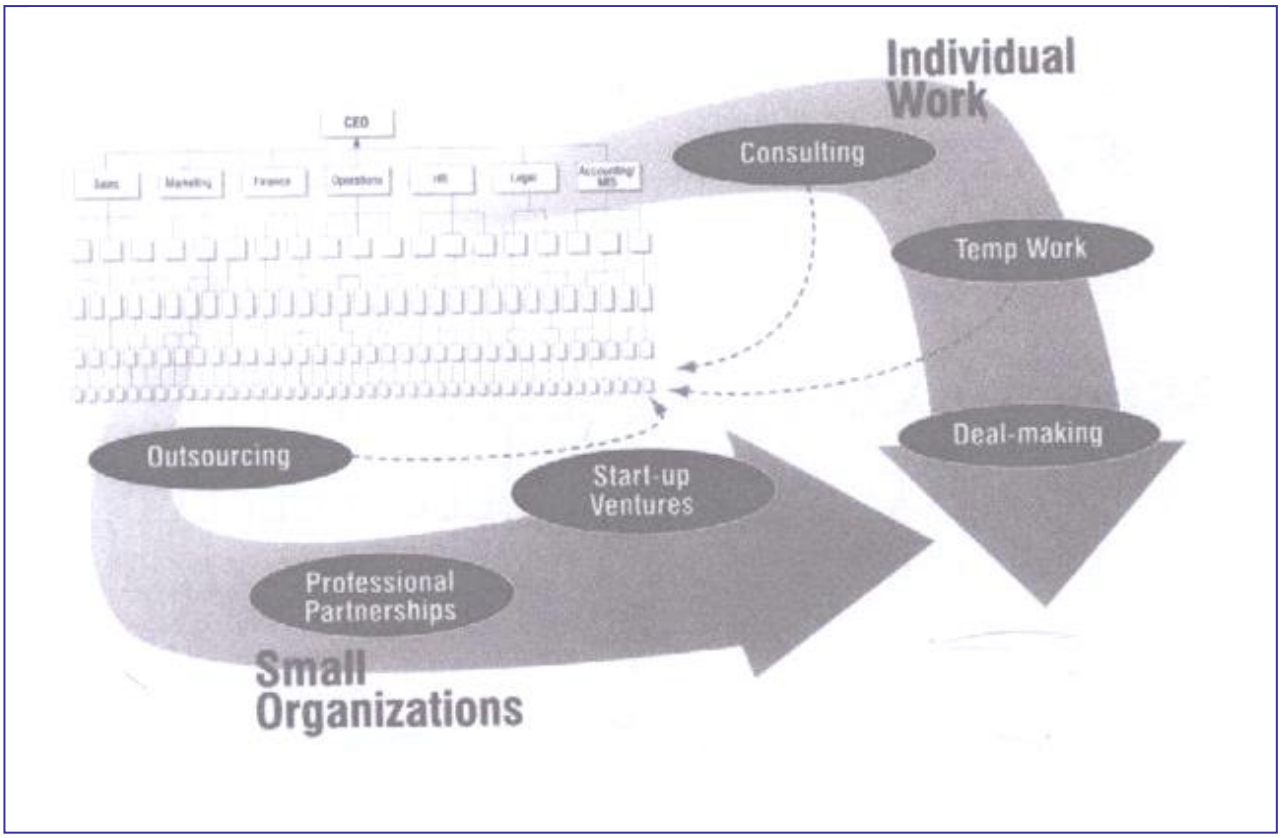
Un environnement caractérisé par les technologies, les changements rapides, la complexité et l'incertitude a modifié les caractéristiques et la nature de l'emploi vers la fin des années 1990. Même si les trajectoires traditionnelles verticales n'ont pas disparu, elles ne constituent plus un passage obligé vers la réussite. La figure 3 illustre les nouvelles carrières qui ne sont plus emprisonnées dans les grandes organisations, mais se développent aussi en dehors ou à travers elles lorsqu'un salarié, après des années d'expérience, est amené volontairement ou non à quitter son entreprise.

Le pilotage de ces carrières méta-organisationnelles soulève cependant des questions de précarité. Il est parfois difficile pour les salariés qui perdent ou quittent leur emploi de poursuivre leur travail à l'extérieur de l'organisation. Même s'ils réussissent à trouver un

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

autre travail sous de nouvelles formes, nombreux sont ceux qui préfèrent appartenir à une grande organisation (c'est sécurisant) que de profiter d'une totale indépendance. Bon nombre de personnes sont plus performantes avec un certain degré de routine qu'en totale flexibilité ; d'autres cherchent simplement à éviter les risques[6] face à des opportunités incertaines, émergentes ou qui restent floues.

Figure 3 : Les carrières contemporaines



Source : "*Back to square zero : the post-corporate career*", Peiperl, M. et Baruch, Y., 1997, p. 12.

Les personnes qui adoptent ces nouvelles conceptions de carrière sont considérées comme capables, à l'aide des organisations avec qui elles contractualisent, de se forger un parcours professionnel et de le modeler en fonction de leurs valeurs et aspirations.

[6] Une grande partie des théories classiques de la firme s'accordent sur l'aversion au risque des salariés, lesquels accepteraient de dépendre d'un employeur en contrepartie des sécurités de salaire et d'emploi.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

L'organisation est alors assimilée ainsi à un outil qui leur permet de développer des compétences et des savoirs (Dany, 2001, p. 11).

1.2.2. Les conceptions bureaucratiques et anti-bureaucratiques de la carrière

Dans le modèle classique, mener une carrière revenait à s'engager pour la vie dans une entreprise bureaucratique verticale. Les employés devaient adhérer aux valeurs et à la culture de celle-ci, en espérant un avancement continu qui, pour certains seulement, les mènerait en haut de la hiérarchie. Selon le statut de chacun, l'organisation pouvait déterminer les conditions d'affectation, de promotion, d'évolution salariale, de mobilité et de départ. La bureaucratie fournissait des repères de carrière stables et supposés objectifs (des grades, des salaires, des niveaux hiérarchiques,…), à l'instar des organisations publiques.

Toutefois, l'emploi à vie n'est pas sans inconvénients. Et il est quasiment impossible à réaliser dans le contexte instable d'aujourd'hui. La difficulté majeure réside dans le fait de concilier un engagement sur la stabilité de l'emploi et un autre sur l'accroissement potentiel des revenus (Pernin, 1985). Pour pallier la lenteur des changements de statut occasionnels, le principal moyen utilisé est de faire bouger les positions de travail. Cela implique un développement des statuts précaires en faisant de plus en plus appel à des employés temporaires.

De leur côté, les modèles antibureaucratiques sont caractérisés par des démarches de carrières qui, en plus d'être individualisées, sont imprévisibles. L'exemple américain est celui qui illustre le mieux ces modèles de carrières. Les entreprises n'y cherchent pas à construire et à garder les compétences. Elles assurent la formation des personnes recrutées sur un poste ou une spécialité sans garantir qu'elles y fassent carrière. Le but est de créer et développer un savoir-faire utile pour l'organisation et susceptible d'être marchandé par la suite l'extérieur. D'ailleurs, la mobilité externe y représente un puissant moteur de carrière.

Le système antibureaucratique est également caractéristique de la gestion des carrières en PME. Dans un souci de flexibilité et d'adaptabilité, les besoins et les ressources y sont rarement évalués à moyen terme. Néanmoins, la GPRH garde une certaine valeur dans les PME, dans la mesure où elle permet des remplacements de postes et où elle offre au décideur

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

un repère auquel il se réfère pour justifier ses décisions. De cette manière, elle sert à « *objectiver des analyses qui sont dans la tête du responsable* » (Mallet, 1991, p. 178).

En pratique, plusieurs facteurs, tels que la taille de l'entreprise ou les contraintes du secteur, déterminent les types d'organisations et de systèmes de gestion de carrière qu'on adopte. Pour réussir ces démarches de gestion de carrière, l'organisation doit se doter des outils nécessaires. Les plans de carrière et de succession sont indispensables.

1.3. Dispositifs de gestion des carrières

Divers outils et pratiques sont mis à la disposition des entreprises pour piloter leurs démarches de gestion de carrière. Cette variété reflète la volonté d'une utilisation optimale des ressources humaines en respectant au mieux les préférences personnelles au regard des parcours de carrière. Exposons les principales techniques utilisées dans ce cadre.

1.3.1. Les plans de carrière, un instrument-clé de prévision

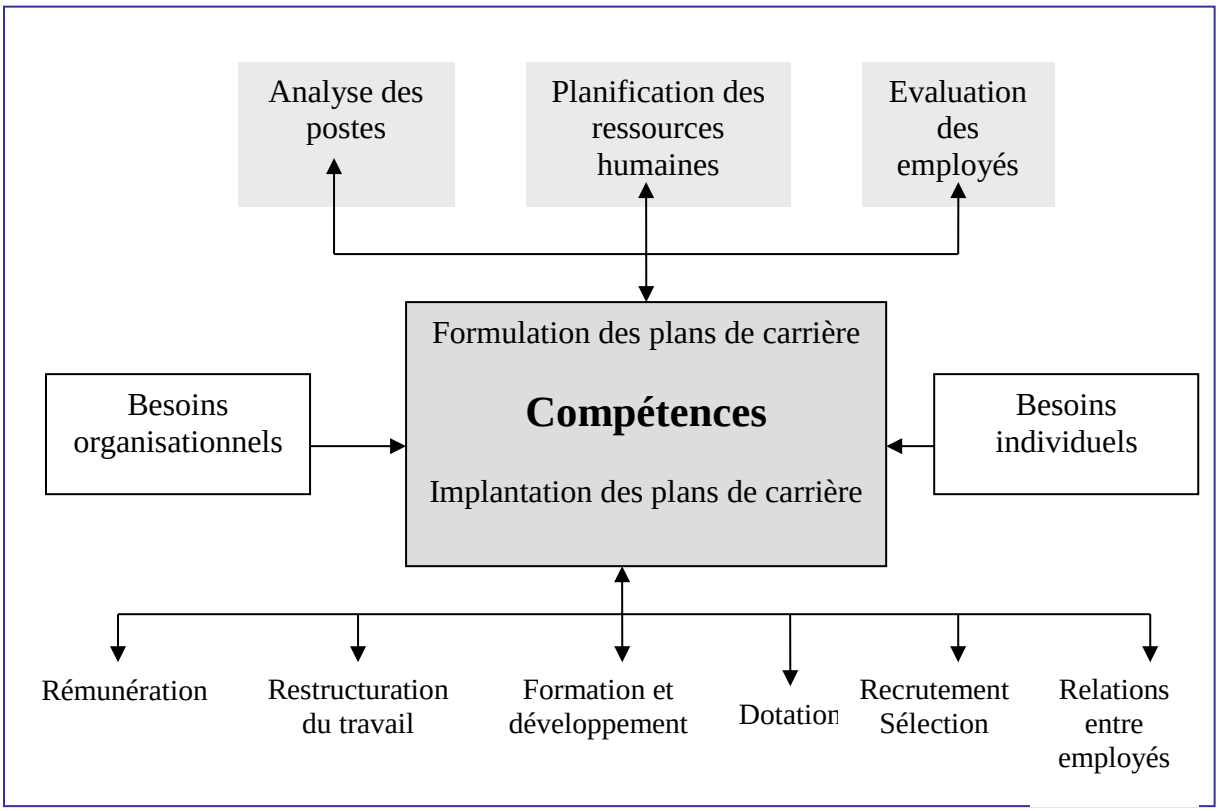
La pratique la plus connue en matière de gestion des carrières est généralement appelée *plan de carrière*. Même si son contexte est stable, une personne passe très rarement l'ensemble de sa carrière dans un seul poste. Elle change de fonction à l'intérieur de son entreprise au fil des années. S'il est de plus en plus difficile d'établir un plan de carrière sur 10 ou 15 ans pour quelqu'un qui vient d'intégrer une organisation, une planification sérieuse demeure nécessaire afin d'identifier les objectifs, les intérêts et les ambitions des différents salariés. Il est possible alors de les associer aux occasions d'emplois qui peuvent se présenter (Bergeron, 2001).

Cependant le recours excessif aux plans de carrière peut rendre leur gestion particulièrement difficile. Selon Mallet (1991), « *l'objectif n'est pas de prévoir pour chaque individu ou classe d'individus des parcours précis en termes d'emplois et de durées mais d'assurer des remplacements successifs sur des postes clés, d'aménager des parcours individuels pour les hauts potentiels et de concevoir et mettre en œuvre des politiques concernant certains points de passage ou certains mouvements tels que les changements de catégorie* » (p. 164). Par conséquent, les experts du domaine insistent sur la nécessité d'avoir

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

des plans de carrière propres à chaque catégorie de personnels. Ces plans servent alors de guides et ne doivent pas représenter de fortes contraintes qui pourraient pousser les individus ou les entreprises à ignorer des opportunités potentielles (Saint-Onge et al., 2004). L'intérêt et la portée de ces plans de carrière pour toute stratégie organisationnelle sont représentés dans la figure 4.

Figure 4 : Place des plans de carrière dans la stratégie organisationnelle



Source : "*Relever les défis de la gestion des ressources humaines*", St-Onge, S. et al., 2004, p. 288.

En pratique, les cadres sont souvent les seuls concernés par les plans de carrière. Dans une logique organisationnelle, on cherche à prévoir « *des successions précises d'emplois ainsi que des durées de passage par emploi, en fonction des profils individuels* » (Mallet, 1991, p. 161). De façon schématique, ce type de plan pourrait être assimilé à « *la courbe de carrière d'un cadre dans une société à partir de sa date d'entrée* » (Suet, 1971, p. 154).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les plans de carrière peuvent faire l'objet de différentes modifications apportées en fonction des événements nouveaux qui surviennent dans l'organisation ou des changements d'aspirations individuelles, certaines personnes évoluant de perspectives ou modifiant leurs compétences. Le but est de s'adapter au mieux aux capacités personnelles de chacun mais aussi aux besoins de l'entreprise. De cette manière, ces plans représentent, comme le précise Vermot-Gaud (1990), des « *parcours indicatifs de carrière ou encore des itinéraires indicatifs de carrière définis comme des périples pouvant s'effectuer de façon horizontale ou verticale* » (p. 34). Ils peuvent être ajustés au fil du temps.

Dès lors, il est important qu'un cadre prenne connaissance des différentes possibilités de carrière qui peuvent lui être proposées durant son parcours dans l'entreprise. Il pourra profiter de ces possibilités, sous forme de succession de postes, en fonction de l'évolution de ses compétences et de ses responsabilités. Cependant, lui annoncer des prévisions sur le long terme a souvent un effet néfaste sur lui quand l'entreprise n'est pas en mesure de les concrétiser (promesses aléatoires et non tenues).

Comme le souligne Cerdin (2000), les planifications de carrière (individuelles) et la gestion des carrières (organisationnelle) sont deux processus qui vont de pair. Un salarié qui ne réussit pas à suivre son plan de carrière dans l'organisation la quittera probablement. Ses performances et sa productivité pourraient diminuer s'il prend conscience que ses opportunités seront aussi réduites à l'extérieur de l'organisation. Aussi, les programmes orientés vers les pourvois de postes (avec un accent mis sur l'organisation) sont-ils profondément liés à ceux dont l'objectif est d'aider les salariés à mieux se connaître (avec un accent mis sur l'individu).

Toutefois, cette conception des plans de carrière semble être de moins en moins valide. On parle beaucoup plus aujourd'hui de « perspectives de carrière », avec une évolution professionnelle qui passe aussi souvent par des opportunités externes. Les nouvelles conceptions de la carrière poussent le cadre à développer son projet personnel, à prendre en main sa carrière et à ne plus attendre que l'entreprise intervienne sur ses choix et son parcours. La remise en cause de cette pratique des plans de carrière et le développement de la notion d'employabilité s'expliquent, également, par l'insuffisance quantitative des supports de promotion, par l'importance de l'individualisation des parcours professionnels et

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

par l'incertitude sur la stabilité des emplois dans un souci d'optimisation des ressources humaines (Dany et Livian, 1995).

1.3.2. Les plans de succession, un effort d'anticipation

Contrairement aux plans de carrière, qui s'établissent sur une base individuelle, les plans de succession se constituent d'un point de vue organisationnel. Dans un souci de préparation de la relève, leur mise en œuvre cherche à élaborer une succession ordonnée d'individus potentiellement amenés à occuper des postes clés dans l'entreprise (Leibowitz et al., 1990). Ces plans ou programmes de planification de la relève concernent généralement un certain nombre de postes à haute responsabilité. Cela dit, certaines entreprises n'attendent pas que les individus prouvent leur compétence, celle-ci est identifiée dès leur arrivée.

L'établissement de nouveaux organigrammes vise ainsi à consolider la stratégie de préparation de la relève, en se basant sur la modélisation d'une gestion prévisionnelle, tant quantitative que qualitative, des besoins en personnel. En ce sens, pour chaque personne, plusieurs directions sont possibles et, pour un même poste, différentes orientations sont envisageables (Pernin, 1985, p. 131).

La mise en place des plans de carrière simplifie considérablement l'élaboration d'un plan de succession. Les individus ayant le potentiel requis pour accéder à des niveaux supérieurs ont été déjà identifiés. Il est donc nécessaire de recenser toutes les compétences et qualifications dont dispose une entreprise. En planifiant les successions, on cherche à allier les besoins futurs des employés à ceux de l'organisation, en associant les ressources disponibles aux possibilités d'avancement prévues. Pour ce faire, un tableau de succession est indispensable dans la mesure où il précise, comme le souligne Bergeron (2001), les niveaux de compétences des salariés afin de préparer les promotions possibles.

D'un point de vue pratique, le plan de succession est monté sur 3 à 5 ans, selon les échéances définies par la gestion prévisionnelle. Toutefois, les évolutions et les changements organisationnels, ainsi que la prise en compte des constatations émises par les salariés, poussent l'entreprise à le réviser d'une manière régulière. Vermot-Gaud (1990) souligne qu' « *il s'agit de probabilité et non de certitude* » (p. 62), dans le sens où le plan de succession facilite la préparation des employés et des entreprises pour faire face aux

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

échéances prévues. L'analyse se fait d'une manière successive en partant des postes de direction, ce qui conduit « *soit à la préparation des salariés les plus aptes à assurer ces remplacements dans les plus brefs délais soit à des recrutements de précaution* » (Mathevet et de Saint Germain, 2000, p. 88). Dans cette logique, les remplaçants peuvent répondre à un besoin immédiat ou être détectés pour occuper ultérieurement un poste au moyen d'une formation. C'est ainsi que l'on pourra prévoir les possibilités d'évolution.

1.3.3. La carte des emplois, une illustration graphique des emplois

La carte des emplois est la représentation graphique de l'emplacement des emplois-types dans une organisation. Elle explore les familles d'emplois et les différents niveaux de qualification. En même temps, elle représente des parcours professionnels possibles entre différents emplois (Meignant, 2000, p. 138), en délimitant le périmètre de chaque emploi-type. Sur le plan de gestion de carrière, elle permet d'identifier, pour un poste donné, les postes qui lui sont proches, tout en déterminant les connaissances supplémentaires à acquérir ou les compétences à développer. Cela aide à « *envisager toutes les orientations possibles à partir d'un poste donné et de l'ensemble des savoirs acquis* » (Vermot-Gaud, 1990, p. 29). Il s'agit d'espaces de « *navigation professionnelle* » (Le Boterf, 1999) qui facilitent « *la communication sur les métiers et suggèrent des mobilités fonctionnelles* » (Gilbert et Parlier, 2000, p. 392).

C'est ainsi que les cartes métiers, présentées comme le fruit d'une vision évolutive de la compétence, aident les individus à bien connaître leur entreprise. C'est un moyen d'enrichir les représentations que les individus se font des mobilités possibles, dans le but de concevoir des passerelles envisageables à partir des fonctions qu'ils détiennent et de tracer des chemins d'évolution à travers une logique de compétences (Gavani, 1997). Dans le même esprit, mais de façon plus concrète, les forums métiers favorisent un échange direct avec des salariés qui exercent les métiers de l'entreprise. Leur but est d'attirer l'attention des personnes sur ce qui se passe dans les autres espaces de travail, et qui pourrait les intéresser dans le cadre d'un changement potentiel.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.3.4. Les filières d'experts, une alternative aux postes managériaux

Parallèlement aux filières hiérarchiques classiques, les filières d'experts offrent l'opportunité d'évoluer au sein d'une profession technique ou liée à des savoirs cumulatifs, en profitant des promotions vers des postes de cadres. A cet effet, Dalton et al. (1977) présument qu'une telle progression devrait s'opérer en trois phases qu'ils appellent l'apprentissage, le compagnonnage et la maîtrise. Chaque niveau fait valoir un degré d'autonomie et de responsabilité accru.

Tout comme les filières traditionnelles, les filières d'experts se basent sur un certain nombre de promotions successives obtenues en développant un ensemble de compétences et de connaissances. Cependant, un individu n'est pas contraint de passer par des postes à responsabilités de gestion, à l'image des filières hiérarchiques, pour mener une carrière dans des filières professionnelles. En effet, comme le soulignent Saint-Onge et al. (2004), ces filières sont « *particulièrement adaptées pour des postes associés principalement à la recherche et au développement (ingénieurs, analystes-programmeurs, chercheurs, enseignants universitaires, etc.)* » (p. 305) et qui nécessitent des compétences continuellement mises à jour.

Un professionnel ou expert peut profiter de plusieurs dispositifs mis à sa disposition par les entreprises afin de l'aider à progresser. Dans le cadre de la rémunération, Kay et Thompson (1986) exposent, par exemple, le cas d'une entreprise qui accorde à ses professionnels expérimentés des avantages sociaux (participation aux bénéfices, achat d'actions, etc.) en fonction de leur rendement. Tout comme à ses cadres supérieurs, elle leur laisse un certain degré d'autonomie. Dans d'autres organisations, ils ont la possibilité de développer leur créativité et leur initiative à travers des programmes de subventions aux projets novateurs ou des programmes de formation mis en place, ce qui accroît le développement professionnel et l'intérêt pour ce modèle de carrière.

1.3.5. Le mentorat et les cellules d'orientation

Communément appelé mentorat ou parrainage, ce dispositif de développement des ressources humaines repose sur la pratique, selon Kram (1985), de faire accompagner par un manager chevronné un employé moins expérimenté. Le but est d'aider ce dernier à acquérir

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

de nouvelles compétences et à être plus performant sur celles qu'il maîtrise, tout en lui procurant le soutien affectif nécessaire. Le mentor devient ainsi un guide, un modèle ou un conseiller. De cette manière, il exerce deux fonctions essentielles suivant les situations : une fonction psychosociale, socio-affective, et une fonction professionnelle où son rôle serait de soutenir et d'aider l'employé à évoluer[7] en se faisant remarquer dans l'entreprise.

D'après Godin et Le Louarn (1986), le parrainage est un moyen par lequel les plus jeunes salariés peuvent tirer profit des acquis des aînés qui leur transmettent la richesse de leurs expériences. Le mentorat serait alors un levier très efficace pour développer la carrière des débutants, mais aussi de ceux qui doivent élargir ou enrichir leur expérience (Guay, 1994). Ce transfert de savoirs aide le salarié à promouvoir sa carrière en travaillant sur la réalisation de ses propres objectifs, avec l'appui du mentor.

Pour leur part, les cellules d'orientation ont pour rôle d'accompagner les employés dans l'élaboration de leurs projets professionnels. D'une manière générale, elles sont formées par des individus qui se rattachent à la direction des ressources humaines et qui représentent un gage de confidentialité. A certains moments du parcours professionnel, le salarié peut faire appel à ces cellules pour des questions d'avancement et de choix à privilégier, notamment au démarrage, à mi-carrière et en fin de carrière. A ce titre, Cascio et al. (1999) mettent en avant l'intérêt d'un accompagnement en seconde partie de carrière, pour les personnes âgées de 35 à 50 ans, dans le sens où on les aide à redéfinir leurs potentiels et capacités.

Certaines organisations conduisent encore plus loin leur politique d'accompagnement en mettant en place des structures d'orientation-évolution. A partir d'un climat de confiance et d'une analyse préalable des possibilités qu'elle peut ouvrir à ses employés, l'entreprise va entreprendre des démarches pour les aider à évoluer et à construire leurs projets professionnels.

1.3.6. Les comités carrière, une façon d'organiser la gestion des carrières

Ces comités se préoccupent généralement de la carrière des cadres mais, d'une manière plus globale, les décisions devraient porter sur les possibilités de mobilité de tous les

[7] On n'est pas loin des fonctions de coaching, qui ont aussi le vent en poupe, et qui dans certains cas peuvent être assurées par des managers internes.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

salariés. C'est d'autant plus important que, pour la population cadre, ces instances sont amenées à produire, dans certaines organisations, une liste de cadres à haut potentiel donnant matière à une revue spécifique.

Cerdin (2000) précise que les comités carrière réunissent différents responsables hiérarchiques, notamment les personnes en charge de la gestion de carrière, par rapport aux salariés qui sont passés en revue. Ces responsables se basent sur les évaluations existantes pour fonder leurs appréciations. Les décisions autour de l'évolution de carrière des salariés devraient être cohérentes avec la nature de la relation entre ces derniers et leur hiérarchie, ainsi qu'avec les besoins à long terme de l'entreprise.

A la lumière de ces développements, il est important de considérer l'individu comme un partenaire actif des démarches de gestion prévisionnelle des ressources humaines ainsi qu'en témoigne l'évolution de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences vers une approche beaucoup plus qualitative que quantitative. A ce titre, la mise en place d'une politique de gestion des carrières nécessite une compréhension préalable des besoins et des aspirations des salariés en termes d'évolution professionnelle.

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Section 2 : Les nouvelles formes de carrière

Aujourd'hui, l'environnement du travail est dynamique. Il est marqué par des évolutions et des innovations permanentes, rendant la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois plus compliquée pour les entreprises. De ce fait, ces dernières incitent de plus en plus les salariés à prendre le contrôle de leur carrière. Une telle démarche ne les empêche pas de s'impliquer pour partie dans cette gestion, mais principalement avec un rôle d'encouragement et d'accompagnement des progressions professionnelles décidées en dernier ressort par salariés. Comme l'explique Cerdin (2000), la fidélisation des salariés dépend du souci affiché des entreprises pour leur progression personnelle et leur employabilité.

Dans ce cadre, Hall et al. (1996) mettent bien en évidence l'évolution de la carrière traditionnelle, conduite autrefois dans le cadre unique d'une entreprise, vers un type de carrière plus diversifié, plus nomade. Pour les organisations comme pour les salariés, il devint inévitable d'en tenir compte.

2.1. Les nouvelles carrières

L'évolution de la gestion des carrières a conduit à l'émergence de la notion de « nouvelles carrières ». A cet effet, Cerdin (2015) indique que « *les carrières seraient qualifiées aujourd'hui de 'nouvelles' par rapport à des carrières dites 'traditionnelles'* » (p. 11). Dans un environnement de travail très dynamique, le recours à une génération nouvelle de paradigmes de carrière, comme l'expliquent Sullivan et Baruch (2009), justifie l'existence de cette panoplie de nouveaux modèles interprétatifs.

2.1.1. Contexte actuel et changements caractéristiques

Le monde du travail s'insère aujourd'hui dans un contexte de mondialisation marqué par des changements inhérents aux modes d'organisation et aux formes d'emploi. De plus en plus d'entreprises vivent ces transformations économiques, technologiques et organisationnelles. L'émergence d'une économie fondée principalement sur le savoir et

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

l'augmentation de l'incertitude entraînent des changements profonds dans la façon de gérer les organisations. L'accélération du commerce mondial, principalement en raison des technologies de l'information, et la diminution des économies centralisées, ont créé un environnement instable en accélérant les rythmes de réaction des entreprises (Prusak, 2001).

Cette instabilité de l'environnement du travail et la variété des réponses que les salariés et les entreprises y apportent pour s'y adapter rendent difficile de conceptualiser les carrières, en tout cas de façon linéaire et continue. Beaucoup de parcours professionnels connaissent des évolutions irrégulières, parfois chaotiques, avec des moments fluctuants ou des interruptions entre les emplois. Les milieux organisationnels deviennent eux aussi peu prévisibles, avec un dynamisme qui donne beaucoup de place à l'individualisme, compte tenu de la diminution des repères collectifs.

Depuis le début des années 1990, divers auteurs se sont interrogés sur la validité du modèle classique de la carrière. Chanlat (1992) ou encore Dany (2004) annoncent même l'avènement d'une « crise de la carrière », origine de multiples travaux de recherche qui ont contribué à renouveler la théorie sur le sujet. Cette réflexion est poussée encore plus loin par Watts (2001) qui parle de « tremblement de carrière », en mettant en avant la mutation de l'ancien paradigme, en qualifiant cela de « *secousse dans les fondations des structures traditionnelles, mais avec la possibilité de construire ensuite de nouvelles structures plus robustes* » (p. 93).

Au cours de la deuxième moitié des années 1990, le domaine de la théorie des carrières s'est trouvé fortement secoué, avec l'avènement d'un paradigme alternatif basé sur la pluralité des modèles de mobilité. Il devient nécessaire d'observer, dans le détail, différents types de parcours individuels. De nombreux théoriciens de la carrière (Arthur et Rousseau, 1996 ; Hall, 1996b ; Peiperl et al., 2002) ont insisté sur le décalage croissant entre les conceptions traditionnelles, qui mobilisaient alors la plupart des travaux de recherche dans le champ des carrières, et les profondes évolutions de l'économie.

Comme le soulignent plusieurs auteurs (Gingras et al., 2006 ; Sullivan et Baruch, 2009 ; Cadin et al., 2012 ; Cerdin, 2015), les concepts de carrière et de travail connaissent alors une forte évolution au sein d'un environnement qui s'est lui-même transformé. Les changements économiques et managériaux ont influencé le développement des compétences

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

et des parcours individuels. La conséquence en est une transformation considérable du marché du travail ainsi qu'une redéfinition des secteurs d'activité économique, principalement en termes de développement des carrières et de mobilité.

Dans les nouvelles carrières, les salariés doivent s'engager dans des prises de décisions personnelles sur leur parcours d'emploi, et ce tout au long de leur vie. On leur attribue davantage d'autonomie, en supposant qu'ils auront à intégrer plusieurs organisations. Parallèlement, ils semblent moins motivés qu'autrefois par des perspectives de promotion dans leurs entreprises d'appartenance, d'autant que l'avenir ou les évolutions de celles-ci sont devenus incertains. Face à l'inconnu en matière de stabilité des emplois, mieux vaut avoir un réflexe individualiste et rester attentif à plusieurs opportunités (dedans ou dehors). Et du côté des organisations, la difficulté de prévoir est une des raisons de l'abandon massif des plans de carrière.

« *Il faut noter que c'est à partir d'une réflexion sur la transformation des organisations qu'émerge la réflexion sur la transformation des carrières* » (Tremblay, 2003, p. 258). C'est ce que reflète le développement d'entreprises cellulaires ou en réseau, plus plates, plus flexibles, où l'on observe une réduction des niveaux hiérarchiques. La quête constante de flexibilité se traduit ainsi par des mouvements d'emplois (mobilités, mutations, transformation des activités). Le concept de carrière s'examine désormais dans le contexte de marchés de travail ouverts.

En outre, les relations qui lient les individus à leur emploi se sont modifiées (Cohen-Haegel, 2010). On observe de nouveaux types de contrats, de statuts, d'implications, avec des fluctuations d'objectifs ou de places dans les systèmes de travail. L'évolution verticale par promotion et la construction d'un rapport durable avec son employeur ne représentent plus la norme dans beaucoup d'organisations aujourd'hui.

On assiste ainsi à l'avènement du nomadisme, de l'employabilité[8] et de l'autogestion de son projet professionnel (Falcoz, 2001). « *Dans un tel contexte, il n'est donc pas surprenant de constater que les carrières sont de plus en plus fragmentées, les travailleurs*

[8] L'employabilité est définie par Thierry (1995) comme la capacité de l'individu à évoluer vers différents emplois à l'interne ou à l'externe de l'entreprise et à s'adapter à diverses situations de travail malgré les conditions qui affectent son environnement.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

passant par un nombre plus élevé d'emplois, de projets et d'entreprises au cours de leur vie professionnelle » (Tremblay, 2003, p. 255).

2.1.2. Nouvelles carrières

Il devient courant aujourd'hui que des travailleurs changent d'employeur, de secteur, de métier et de lieu de travail, afin de chercher de nouvelles opportunités d'emploi. Ils développent ainsi des trajectoires professionnelles instables. Le concept n'est pas nouveau. En 1976 déjà, la perspective des nouvelles carrières était introduite par Hall, imaginant que bientôt la carrière déborderait de l'organisation et inclurait les expériences de formation et de travail des salariés. Ces derniers deviennent ainsi acteurs de leur carrière en se basant sur leurs opportunités, leurs valeurs personnelles et leurs aspirations. L'entreprise aurait pour seule obligation de fournir à ses employés les outils leur permettant de gérer eux-mêmes leur carrière et de développer leur autonomie professionnelle.

Hall a introduit la notion de carrière protéiforme[9] ou « protean career ». Celle-ci n'est pas gérée par l'entreprise, mais regroupe l'ensemble des activités et des expériences que l'individu peut valoriser sur le marché du travail, à partir des séries de changements d'emploi (de statut ou d'identité professionnelle) et de l'apprentissage continu dont il a profité. Cette notion n'était pas répandue à cette époque, Hall étant précurseur. Mais il a repris l'idée dans les années 1990 et celle-ci s'est alors développée davantage, en prenant de l'ampleur et de la notoriété.

La carrière serait ainsi considérée comme un processus d'exploration, comme un moyen de développer son identité et ses compétences. Hall et al. (1996) mentionnent alors qu'à la place d'un jeu unique de carrière, il existe maintenant une suite de mini-mouvements (pas forcément continus) tout au long d'une vie. La carrière devient « *une série d'expériences relatives au travail et d'apprentissages personnels se déroulant sur toute la vie* » (p. 1). C'est dans ce contexte qu'Hall et Mirvis (1996) introduisent la notion de « carrière protéiforme », en expliquant que la carrière a pris aujourd'hui le sens et la forme d'un cheminement individualisé.

[9] Certains traducteurs de HALL parlent de carrières « protéennes », mais le mot anglais a une traduction française, qui est « protéiforme ». Cet adjectif désigne une aptitude à changer de formes et à se manifester sous des aspects variés. Il vient du héros mythologique Protée (qui était capable de modifier son apparence).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

En lien avec ces évolutions, les travaux d'Arthur et Rousseau (1996) ont donné naissance au concept de carrières sans frontières ou « boundaryless careers », repris aussi par Arthur et al. (1999). Selon cette perspective, la carrière est considérée comme étant l'ensemble des expériences professionnelles d'une personne au fil du temps (Arthur et al, 1989). Cette définition semble très large, dans le sens où elle englobe toute catégorie professionnelle et s'ouvre à une grande variété de trajectoires. Et de cette manière, les définitions traditionnelles ne semblent plus appropriées pour une telle conception.

Le principe des carrières protéennes s'appuie sur l'idée d'un management de la carrière par soi-même et l'aptitude à se référer à ses propres valeurs. Celui des carrières sans frontières prend sa source dans une attirance pour la mobilité organisationnelle, à travers des opportunités de travail qui traversent les limites structurelles d'une seule organisation. Pour être plus réaliste, c'est parfois de l'attirance, mais c'est parfois aussi de la lucidité par rapport aux difficultés actuelles de l'emploi, à son côté non durable ou fragile. Cela pousse à acquérir de nouvelles connaissances et compétences, à élargir son réseau de contacts et à maintenir son employabilité.

Par la suite, les travaux de Cadin et al. (1999, 2000) conduisent au développement d'une nouvelle conception de carrière dite « nomade ». Elle a été introduite en France par Cadin (1997) en se basant sur l'expression « boundaryless career » (Arthur et Rousseau, 1996). Elle permet de mettre mieux en évidence les effets des nouvelles formes d'organisations sur les carrières. Elle repose sur l'idée que les carrières ne sont plus contraintes par les frontières des entreprises **e**t relèvent de perspectives nettement plus individualistes et psychologiques. Plus profondément, elles rappellent que la sédentarité n'est qu'un mode de vie des êtres humains, et que le nomadisme est une autre manière de fonctionner, d'ailleurs souvent plus conquérante et dominatrice que la sédentarité.

Ce courant intègre des notions telles que la mobilité inter-organisationnelle et géographique. Il s'inscrit dans une perspective d'accumulation de connaissances. Il serait donc plus réaliste, comme le souligne Cerdin (2000), de parler d'itinéraires ou de parcours professionnels. Ces derniers donnent lieu à un cheminement dynamique constitué d'étapes plus ou moins enrichissantes, sans avoir forcément fait l'objet d'anticipations ou de programmations.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Dany (2004, p. 342) résume, quant à elle, les cinq images les plus souvent associées à la description des nouvelles carrières : des formes plus variées de parcours professionnels, un transfert de la gestion des carrières depuis l'entreprise jusqu'à l'individu, un acteur plus libre, un développement des travailleur indépendant et la métaphore de l'abeille (les entreprises s'enrichissent de la mobilité des salariés).

Dans une synthèse comparative, Delobbe (2006) présente (tableau 2), les principales caractéristiques des deux approches de carrière, à savoir la carrière classique et la nouvelle carrière.

Tableau 2 : Comparaison des carrières nomades et traditionnelles

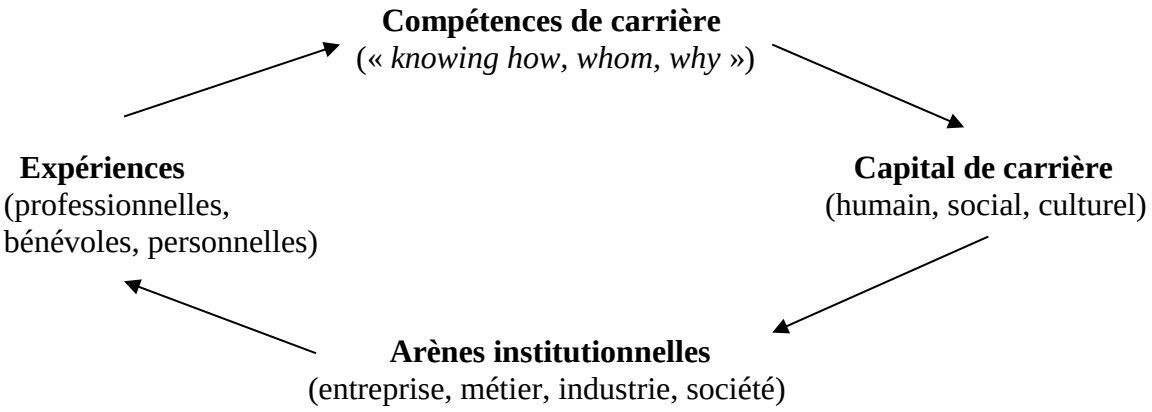
	Carrière traditionnelle	**Carrière nomade**
Nature de la relation d'emploi	Sécurité d'emploi contre loyauté	Employabilité contre performance et flexibilité
Frontières de la carrière	Une ou deux organisations	De multiples organisations
Aptitudes et compétences professionnelles	Spécifiques à l'entreprise	Transférables d'une entreprise à l'autre
Critères de succès professionnel	Salaire, promotion, statut	Appréhension intrinsèque du travail
Responsabilité de la gestion de carrière	L'organisation	L'individu
Formation	Programmes formels	Sur le tas, par l'expérience
Critères d'avancement	Liés à l'âge	Liés à l'apprentissage

Source : "*Comment gérer les carrières aujourd'hui ?*",
Delobbe, N., 2006, p. 154.

Suite à ces développements, nous présentons, ci-dessous (figure 5), une synthèse du noyau théorique qui compose ce concept de carrière nomade. Nous expliquerons ensuite les notions les plus importantes y figurant.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Figure 5</u> : Le schéma théorique du courant des carrières nomades



<u>Source :</u> *"Carrières nomades et contextes nationaux*",
Cadin, L. et al., 2000, p. 79.

Ce schéma que Cadin et al. (2000) appellent « *l'enactment of careers* » fait ressortir clairement que l'individu fait face à différentes expériences, qu'elles soient professionnelles, bénévoles ou personnelles. Et celles-ci deviennent des compétences de carrière. Elles constituent par la suite un capital de carrière qui sera utilisé ou investi dans divers espaces appelés arènes institutionnelles.

En continuité avec toutes ces évolutions de paradigmes, certains auteurs parlent de carrière intelligente (Arthur et al., 1995 ; Parker et al., 2009) en référence à la théorie de l'entreprise intelligente de Quinn (1992). Selon Cerdin (2015), cette conception se base sur l'apprentissage et l'investissement dans la carrière, à travers les motivations personnelles, les compétences, les expertises et les relations. Il ajoute qu'elle « *fait actuellement l'objet d'un intérêt particulier pour comprendre et gérer les nouvelles carrières* » (p. 31). Les individus se présentent dans ce cadre « *en position d'agir en partenaires de leur entreprise pour une véritable cogestion des carrières* » (p. 35).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

2.2. Le rôle de l'individu dans la gestion de sa carrière

2.2.1. Une démarche personnelle

L'émergence de ces nouvelles formes de carrière fait intervenir d'autres acteurs, d'autres compétences et d'autres temporalités. La gestion de soi est mise en avant. Pour Cadin (2005), compte tenu de l'aplatissement des structures organisationnelles, les repères objectifs de la carrière (effectif encadré, titre ou grade) perdent en partie leur signification au profit de critères plus subjectifs (par exemple, le sens donné par chacun à son parcours).

Les approches objectives analysent la carrière sur la base des facteurs socio-économiques qui la structurent. Les économistes qui défendent cette vision (Béret, 1992 ; Gazier, 1993) affirment que les choix de carrière des personnes sont fortement déterminés par les marchés du travail. Quant aux sociologues (Bourdieu, 1989 ; Vimont, 1995), ils mettent en avant les dépendances sociales imposées aux personnes par leur histoire et leur milieu de vie (ce qui a forgé leur habitus).

De leur côté, les approches subjectives placent la personne, ses perceptions d'elle-même et de ses compétences au centre de la carrière (Roger, 1992). Elles montrent que les parcours professionnels des individus se constituent par une recherche d'adéquation entre leurs caractéristiques personnelles et leur environnement. Cette deuxième conception nous parait plus représentative du contexte actuel où le comportement des personnes est de plus en plus guidé par des perceptions individualistes. Mais elle n'empêche en rien qu'interviennent les déterminismes propres à chacun. Par exemple, les individus sont inégaux en accumulation de capital intellectuel et culturel, ou en richesse de réseaux sociaux susceptibles de contribuer à leur carrière.

Dans cette perspective, le concept de carrière se détacherait en partie des modèles institutionnels économiques et des systèmes sociaux ou organisationnels qui le conditionnaient. Selon Cadin et al. (1999), en « *prenant ses distances avec le paradigme organisationnel* » (p. 58), la théorie des carrières fixe un nouveau schéma d'analyse basé sur la carrière subjective, où les processus individuels de compréhension remplaceraient les systèmes de planification intégrée. Dany (2001) souligne ainsi que la personne se recentre sur

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

sa carrière subjective et met l'accent sur *l'effet individu* imposant la diversification des parcours professionnels.

Pour analyser la carrière, on s'appuie de plus en plus aujourd'hui sur des facteurs individualisés tels que les besoins, les compétences, les intérêts, les valeurs ou encore l'employabilité. Dans cette optique, le rôle principal revient à l'individu qui décide lui-même de ses choix de carrière. L'entreprise est alors un territoire de ressources au sein duquel la personne puise ses inspirations dans le but de trouver des solutions qui lui conviennent et facilitent son évolution professionnelle.

L'employé se sent plus libéré, toujours en exploration de nouveaux territoires dans l'intention d'améliorer ses connaissances et ses formations, en augmentant ainsi son potentiel d'employabilité et sa satisfaction professionnelle. Selon Martinon (1999), chaque salarié devrait se concevoir comme un acteur autonome qui construit sa carrière selon sa propre logique d'action, en tenant compte des contraintes ou des ressources qu'il rencontre. Il est dans l'obligation de s'adapter à toutes les modifications du contexte, de se plier à un rythme de travail qui s'accélère, de prendre en charge une mobilité ou un apprentissage qui étaient autrefois de la responsabilité de l'entreprise, et de « *se remettre en question régulièrement, sans doute à un rythme différent en fonction de son avancement dans la carrière* » (Mounier-Kuhn et Knock, 2010, p. 87)[10].

Deux dimensions semblent être au cœur de ces débats autour des nouvelles carrières : l'idiosyncrasie, ou la pluralité des modèles de carrière, et la mobilité. En ce sens, les individus sont appelés à maintenir une veille sur le marché du travail externe (Cadin, 2005), selon laquelle ils capturent des opportunités et s'assurent de leur employabilité. On peut constater que ces approches s'appuient sur la notion d'enactment, empruntée à Weick (1996), qui met l'accent sur l'action, la construction de la réalité, et la création de sens, par l'individu, à partir de ses propres expériences. Arthur et al. (1999) affirment à ce propos : « *people enact their careers* » (p. 165).

[10] On voit bien l'ambiguïté de ces discours. Davantage de contraintes et de pression, mais une proclamation d'autonomie, alors que les contextes professionnels peuvent être difficiles, et que les salariés sont inégaux par rapport aux capitaux de compétences ou de réseaux qu'ils ont pu ou non accumuler.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

C'est notamment dans cette perspective que les nouvelles carrières ont été développées, renvoyant aux concepts d'indépendance, d'autogestion et de mobilité. Elles disent l'intérêt de « *se comporter en portfolio worker* » (Menger, 2002, p. 80) et d'être qualifié ainsi « *d'entrepreneur de sa carrière* » (Bruet et Larose, 2014, p. 49). Cette conception ne se réduit donc pas à une trajectoire professionnelle linéaire et graduelle. Elle fait désormais référence à la signification que donne l'individu à la succession de ses choix professionnels. C'est ce dont témoignent Guichard et Huteau (2001) en affirmant que les carrières professionnelles ne sont plus conçues dans une continuité. Les salariés se trouvent fréquemment obligés de faire face à des ruptures dans leur vie professionnelle.

Dès lors, on ne peut pas affirmer qu'une personne possède une pluralité de carrières, mais une carrière ponctuée par ses choix et ses valeurs, à travers la diversité des emplois et des activités qu'elle a occupés. Sa carrière se traduirait alors comme « une série d'opportunités d'emplois qui dépassent les frontières d'un seul lieu de travail[11] » (DeFillippi et Arthur, 1996, p. 116). En outre, elle serait constituée, comme le souligne Peretti (2013, p.79), par une « *succession d'affectations* », avec des formes de gestion d'emploi et d'environnement de travail à chaque fois différents.

« *A l'heure où les contextes organisationnels seraient marqués par le flou des appartenances, l'instabilité et la virtualité, la carrière deviendrait une affaire d'individus autonomes, "butinant" d'emploi en emploi au gré de leurs préférences individuelles* » (Zune, 2005, p. 267). L'autonomie, la responsabilisation et l'aptitude à se repositionner représentent alors des notions très importantes. Par ailleurs, le lien avec l'entreprise devient plus faible, dans l'hypothèse où l'individualisation des trajectoires est plus forte et où les transitions d'emplois sont fréquentes.

L'individu est amené ainsi à prendre en main le développement de son employabilité. En conséquence, plusieurs auteurs (Arthur et Rousseau, 2000 ; Goffee et Jones, 2000 ; Littleton et al., 2000) ont mis l'accent sur les diverses modifications qui ont touché le contrat

[11] DeFillippi et Arthur (1996) définissent la carrière nomade comme étant « *a sequence of job opportunities that go beyond the boundaries of single employment settings*. » (p. 116)

[12] Storey (2000) décrit le changement dans le contrat qui régit le contrat d'emploi comme étant « […] *a transition for a long-term "relational" psychological contract, i.e. the promise of job security in exchange for loyalty to the organization, towards a more short-term "transactional" contract based on more explicit negotiation between individual and organization concerning what each side expects to give and receive in return.* » (p. 30)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

psychologique gouvernant la relation d'emploi. Le contrat[12] « relationnel » à long terme, caractérisé par la sécurité d'emploi et la loyauté, est remplacé par un contrat « transactionnel » à court terme établi sur la formation, l'apprentissage et la flexibilité.

Pour Falcoz (2001), il faut juxtaposer beaucoup d'éléments ou d'incidents possibles pour décrire ces nouvelles carrières : des changements de métier, des possibilités de création d'entreprise, des temps de formation décidés et financés en tout ou partie par ceux qui en bénéficient, une reformulation incessante du projet personnel, des phases d'inactivité choisies, des changements d'employeur, une constitution de réseaux sociaux et de réputation qui dépassent les seules entreprises intervenant dans le même secteur. Cependant, comme l'indique Cerdin (2000), des efforts restent à réaliser dans ce domaine sur le plan législatif pour supprimer les freins administratifs à ces formes de mobilité. Et le recours à ces différentes formules requiert des prédispositions comportementales. Il passe par une perte relative d'identité organisationnelle, et il fait appel au concept de domaine de compétences. Effectivement, « *pour être efficaces, ces stratégies plus psychologiques doivent s'associer à certaines habiletés désormais indispensables pour mener à bien un parcours professionnel éclaté* » (Cardinal et Lépine, 1998, p. 271).

Des auteurs comme Cadin et al. (2000), Eby et al. (2003), ou plus récemment Mounier-Kuhn et Knock (2010), mettent l'accent sur l'importance de combiner trois composantes de compétences dans le pilotage d'une carrière. Le savoir-faire (*knowing how*) correspond aux connaissances et aux capacités acquises qui sont renouvelables et transférables d'une organisation à une autre. Quant aux compétences sociales ou relationnelles (*knowing whom*), elles font intervenir les relations privilégiées, les réseaux sociaux et les contacts personnels nécessaires pour évoluer. Selon Cadin et al. (2012), « *la mise en cohérence de ces 'knowing', de façon à constituer un capital de carrière original, importe autant que l'accumulation de savoir-faire* » (p. 493). Enfin, les compétences identitaires (*knowing why*) incorporent les motivations, les valeurs et les intérêts de la personne. Elles favorisent le modelage des activités mises en œuvre tout au long d'une carrière. Ce type de compétences répond au principe des orientations de carrière (Derr, 1986) ou encore des ancres de carrière (Schein, 1987) que nous allons développer dans la section suivante.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Pour Arthur et al. (1995, p. 11), le paradigme des nouvelles carrières peut promouvoir l'accumulation des compétences essentielles (knowing how, whom et why) en procurant des avantages mutuels aux personnes et aux organisations. Outre ces compétences qui favorisent la gestion individuelle des carrières, Cardinal (1999) ajoute la gestion de soi et l'aptitude à entrer dans des activités proactives. A travers tout cela, l'individu cherche à s'affirmer. Son objectif est de parvenir à une certaine satisfaction psychologique, à des résultats qui soient personnels et en partie indépendants des organisations où il travaille.

Encadré 2. Salarié self RH et salarié intrapreneur

Une étude du *HRM Digital Lab de Telecom Ecole de Management* en partenariat avec *OpenSourcing* et *Kantar TNS*, sur les pratiques des salariés français, met en évidence le développement des démarches 'marque employé' et 'salarié self RH'[13]. En utilisant les outils numériques et les récentes TI (moteurs de recherche, bureautique, réseaux sociaux professionnels, applications/ sites d'actualités,…), ce dernier est amené à mettre en œuvre ses propres pratiques RH de maintien, de développement, de revente et de transférabilité de ses compétences.

Quant au salarié intrapreneur, c'est celui qui a un comportement d'entrepreneur, de dirigeant dans le cadre de son poste de salarié. C'est celui qui accorde une grande importance à la création et au développement de la valeur ainsi qu'à l'innovation en dépassant les limites de ses fonctions. Le développement de compétences transverses et de sa proactivité représentent alors des atouts indispensables. La nécessité de cerner les différents jeux de pouvoir professionnels et personnels des collègues et des supérieurs renforce également le positionnement du salarié en tant qu'intrapreneur, surtout aux yeux de la direction. Certaines entreprises mettent alors en place des dispositifs pour faciliter l'émergence et le développement de l'intrapreneuriat. Des programmes de relations avec des start-up en externe ou encore des concours d'idées sont donc mis à l'honneur, à l'image du 'concours interne d'innovation' chez Essilor et de la 'communauté d'innovation (PR Chatter)' chez Pernod Ricard.

2.2.2. Des facteurs individuels déterminants

Il faut sortir de la seule sphère organisationnelle et se placer au niveau des cheminements individuels pour expliquer les nouvelles carrières. De ce point de vue, les principaux facteurs qui influencent les choix professionnels sont les traits de personnalité, les compétences détenues, le plateau de carrière, les décisions individuelles, le niveau d'informations et les spécificités liées au genre, à l'âge, à l'origine sociale et à l'influence parentale.

[13] « Qui est donc le 'salarié self RH' ? », article de R. Giry, *FocusRH*, 08 février 2017. HTTP://WWW.FOCUSRH.COM/CARRIERE-RH/QUI-EST-DONC-LE-SALARIE-SELF-RH-29506.HTML

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- *La personnalité :*

La personnalité est une variable centrale dans les choix de carrière. Elle est composée d'une multitude d'éléments, ce qui la rend complexe et difficilement saisissable. Pour la définir, Allport (1970) l'assimile à une « *organisation dynamique des systèmes psycho-physiques qui déterminent le comportement caractéristique et les pensées* » de chacun (p. 34). Cet auteur identifie différents traits de personnalité à partir des sources de motivation, des besoins et des valeurs.

Plus les valeurs qu'un individu met en avant convergent avec celles de son organisation, plus il s'identifie à cette organisation. Dans un contexte professionnel donné, chaque personne a des besoins spécifiques. Or, selon McClelland (1961), c'est cette satisfaction qui détermine le niveau de motivation au travail. Cet auteur insiste sur les besoins d'accomplissement, de pouvoir ou d'affiliation. Les premiers aident la personne à s'impliquer professionnellement et à se dépasser. Les deuxièmes expriment l'envie d'avoir de l'influence sur les personnes et les situations. Les derniers, enfin, poussent à établir des relations d'échange et de partage affectif avec les autres.

Maslow (1962, p. 174) dresse une autre typologie de besoins, avec des différences individuelles notoires, même si certains besoins primaires doivent être traités pour tous (par exemple physiologiques ou sécuritaires) avant que d'autres (plus sociaux ou personnels) ne puissent se manifester.

De leur côté, Herzberg et al. (1959) ont analysé deux types de besoins. Certains sont passifs. Quand on n'y répond pas, on ne fait qu'alimenter l'insatisfaction. D'autres sont plus mobilisateurs. Ils se rattachent au contenu du travail et incluent, notamment, la reconnaissance, la réalisation de soi, l'intérêt des tâches, l'avancement ou les responsabilités qu'on a pu prendre. Tous ces éléments peuvent être satisfaits par un parcours de carrière dynamique et stimulant.

- *Les compétences et les positions occupées :*

Les compétences d'un individu résultent de l'accumulation de connaissances et des expériences acquises tout au long de son parcours professionnel. Mais elles n'ont de sens

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

qu'actualisées (et efficaces) dans un emploi donné. Les dernières fonctions occupées influent énormément les futurs choix de carrière, comme le confirme Forbes (1987) : "*later positions were more predictive of career attainment than were early promotions*"[14] (p. 110).

En outre, les diplômes obtenus et le niveau de formation initiale d'une personne déterminent fortement ses possibilités d'accéder à des positions bin rémunérées, ainsi qu'à des emplois ou des fonctions valorisés (Gonzalez et Nauze-Fichet, 2002). Ce constat est toujours vrai aujourd'hui dans un contexte de travail très sélectif. L'individu qui souhaite avancer et atteindre le haut des échelles professionnelles et managériales doit s'efforcer de détenir et de développer des compétences utilisables sur le long terme.

- *Le plateau de carrière :*

Pour définir le plateau ou le plafonnement de carrière, Ference et al. (1977) l'associent au « *moment où la probabilité d'obtenir une affectation verticale est faible* » (p. 602). Sur le plan théorique, deux grands mouvements ont imprégné ce concept. « *Le premier se caractérise par l'adoption d'une définition objective du concept de plateau de carrière basée sur l'ancienneté dans le poste actuel. A l'opposé, le second adopte une définition plutôt subjective du concept, faisant appel à la perception ou au sentiment des sujets à l'égard du plafonnement de carrière* » (Beauchamp et Fabi, 1993, p. 86).

Ce deuxième courant semble plus adapté à la réalité de l'organisation. Mieux vaut lier le plateau de carrière à l'individu qu'à l'organisation. Dans une telle optique, ce phénomène serait, selon Cardinal et Lamoureux (1992, p. 83), le reflet des sentiments d'échec ou de frustration qu'un individu ressent quand il constate la fin de sa progression de carrière. En situation de plateau de carrière, les personnes développeraient une attitude négative au travail en refusant d'apporter le soutien nécessaire à leurs collaborateurs, en cherchant des sources d'intérêt en dehors de l'entreprise, en résistant aux changements professionnels ou organisationnels, en s'absentant ou en témoignant d'un manque de ponctualité (Feldman et Bolino, 1996). Leur efficacité organisationnelle serait alors affectée et elles seraient davantage portées à remettre en question leur engagement envers l'organisation (Feldman, 1988).

[14] « Les dernières positions ont mieux prédit les objectifs de carrière que les premières promotions. » (Forbes, 1987, p. 110).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

La situation de plateau affecterait donc profondément les personnes qui s'y trouvent. Celles-ci seraient contre-productives, avec des risques pour la santé physique et surtout psychologique (Gaertner, 1988). Elles vivraient un sentiment d'ennui, mêlé de cynisme, d'émotivité ou d'état dépressif, de baisse de l'estime de soi et d'épuisement professionnel.

- *Les décisions individuelles :*

Un individu peut entreprendre des actions pour prendre en main son destin, ce qui influence alors sa carrière (London et Mone, 1987). Les décisions peuvent être prises d'une manière individuelle, par exemple en quittant une entreprise ou un emploi, en acceptant une mobilité. Mais l'individu peut également montrer son envie d'avancer, sa volonté d'apprendre, sa disponibilité et son investissement au travail, ce qui le rendra visible et attractif pour les formes d'évolution qu'il souhaite.

- *Les sources d'information :*

Le niveau d'information qu'un employé détient sur les postes accessibles, les opportunités existantes, les exigences d'affectation ou les éventuelles possibilités d'avancement influence beaucoup son cheminement de carrière. La qualité et la quantité des informations sont meilleures lorsque l'individu appartient à un réseau relationnel dans l'organisation. Ce réseau de relations, que nous étudions en détails dans le deuxième chapitre, est un facteur déterminant de la gestion du parcours professionnel. Selon St-Onge et al. (2004), la connaissance d'acteurs clés et les alliances collectives ou personnelles donnent plus de chance à un employé d'évoluer dans l'organisation.

- *Les effets de genre :*

A travers une étude conduite sur les carrières, Ornstein et Isabella ont montré en 1990 que les caractéristiques des carrières des hommes et des femmes sont très différentes. Par exemple, on remarque plus d'interruptions dans la carrière de la femme que dans celle de l'homme. Le moment où on passe d'un stade de carrière à un autre et la façon dont ce passage se produit sont différents chez la femme ou chez l'homme. Les hommes ne donneraient pas le même sens aux expériences vécues au même moment ou au même âge. Ils vivraient, de ce

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

fait, des expériences professionnelles différentes de celles des femmes (Tremblay et Aubry, 1994).

Cette disparité est souvent à l'avantage de l'homme, au sens où ce dernier priorise son activité professionnelle et se montre plus opportuniste. L'homme percevrait d'une manière plus forte le besoin de sécuriser sa carrière, et d'une manière plus positive ses opportunités d'avancement. Il tirerait une meilleure satisfaction de son organisation, de ses supérieurs et de ses possibilités de développement. Contrairement à la femme, il donnerait moins d'importance au climat relationnel ou aux avantages sociaux, ayant moins besoin d'équilibrer l'ensemble de ses implications (par exemple familiales et professionnelles).

De ce fait, le rythme de progression de carrière des hommes est plus rapide que celui des femmes, même si les choses semblent évoluer. Les hommes ont tendance à se mettre en valeur, à faire valoir leurs compétences, leurs expériences ou leur potentiel. Les femmes sont plus discrètes et réservées en matière d'auto-affirmation et de mise en scène de leurs performances.

- *L'âge et les phases de transition :*

De nombreuses études ont mis en évidence l'impact de l'âge sur le développement de la carrière. Sheehy (1977) ou encore Levinson et al. (1978) ont expliqué que la vie adulte était structurée par différentes phases de transition qui influencent l'évolution des attitudes de chacun à l'égard de son environnement et de son milieu familial ou professionnel.

Parmi ces stades de transition, le plus critique est celui qui se trouve à mi-vie et à mi-carrière, en général à l'âge de la quarantaine, au regard de ses implications considérables sur le parcours professionnel de la personne. Neugarten (1976) considère le besoin de réévaluation personnelle comme la question prépondérante de cette phase. C'est à ce moment que la personne se rend compte du parcours qu'elle a suivi et de celui qu'elle aurait voulu faire.

Cette remise en question peut être une source de frustration et de diminution d'estime de soi dans le cas où l'individu réalise qu'il n'a pas pu atteindre les objectifs qu'il s'était fixés. A l'opposé, ce peut être une source de stimulation, comme le souligne Neugarten

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

(1976), en mettant en avant le développement et les exploits réalisés sur les plans personnel et professionnel. Un tel bilan aiderait l'individu à ajuster la direction qu'il souhaite accorder à sa vie professionnelle et personnelle.

- *Les caractéristiques sociodémographiques :*

L'acquis social de l'individu peut fortement influencer les orientations de carrière et les capacités de réussite. L'origine familiale, la catégorie socio-professionnelle des parents et le statut de la mère (Gonzalez et Nauze-Fichet, 2002) peuvent expliquer en grande partie les diversités de positions professionnelles au même titre que la formation initiale et la réussite scolaire, qui est un élément majeur pour la réussite professionnelle.

La pluralité et la complexité des facteurs individuels qui guident une personne dans ses choix de carrière ne nous permettent pas de les analyser dans le détail. Nous avons surtout cherché à approfondir ceux que nous considérons comme les plus importants. La personnalité, notamment, est l'une des variables les plus utilisées dans les travaux de recherche sur la carrière. Pour en rendre compte, nous avons adopté la principale théorie référente dans ce domaine, celle des ancres de carrière.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Section 3 : Les ancres de carrière

L'analyse des traits de la personnalité est une approche qui revient fréquemment dans les études pour justifier les orientations individuelles de carrière. Pour Weinrach (1979) ou encore Osipow (1983), ce qu'un individu considère comme important de faire, ce dont il est capable ou qu'il aime réaliser se rapportent en général à ses valeurs, ses intérêts et ses aptitudes. Des typologies de salariés ont même été établies par certains chercheurs à partir des liens observés entre la personnalité et les choix professionnels. Les principaux contributeurs à ce sujet sont Driver (1980) avec sa théorie des choix de carrière, Myers et Briggs (1980) avec leur modèle des profils psychologiques et Holland (1985) avec son analyse des orientations de carrière.

La multiplicité des théories dans le domaine des choix de carrière nous pousse à privilégier celle qui reste la plus citée et la plus utilisée, à savoir la théorie des ancres de carrière de Schein (1978, 1995). Les préoccupations managériales qu'a cet auteur sont aussi une des raisons de notre choix. Alors que la majorité des chercheurs dans ce champ restent des psychologues, Schein s'est davantage ouvert aux questions de management. Les ancres de carrière constituent, dans notre étude, un facteur explicatif de la multiplicité des orientations professionnelles dans le sens où les préférences accordées à certaines plutôt qu'à d'autres détermineraient les choix de parcours professionnel.

3.1. Définition de la notion d'ancre de carrière

La notion d'ancrage de carrière ou d'ancre de carrière a été introduite dans une étude menée par Edgar Schein. Il cherchait à y apporter « *une meilleure compréhension de l'évolution des carrières des gestionnaires* » (p. 19). Sa recherche s'est déroulée sur plusieurs années. Elle a commencé en 1961 auprès d'étudiants en dernières années d'études. Six mois et ensuite un an après avoir obtenu leur diplôme, Schein les a sollicités pour parler de leur milieu professionnel. Après cinq ans, ils ont rempli un questionnaire. Dix ans de vie professionnelle se sont encore écoulées avant que Schein ne leur propose une nouvelle série d'interviews, en les interrogeant sur les moments et les décisions déterminants de leurs parcours professionnels, en leur demandant de justifier leurs choix et d'expliquer leurs ressentis une fois les changements réalisés.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

La carrière de chaque participant était marquée par des circonstances fortement différentes de celles des autres, mais Schein a pu faire ressortir des similitudes dans les raisons qui avaient justifié leurs décisions, ainsi que dans leurs comportements face à ces circonstances. Les principales étapes de la vie de chacun, assimilées souvent d'une manière inconsciente, ont donné naissance à une représentation évolutive de soi, formée grâce à tous les apprentissages accumulés en début de carrière. Au moment où chacun s'est retrouvé dans une situation de travail qui ne lui convenait pas, il a essayé d'évoquer cette perception en faisant écho à une situation ou à une position qui lui correspondait davantage, ce qui explique le pourquoi de cette expression d'ancrage de carrière (career anchors) : c'est ce à quoi on se raccroche pour parler de ses préférences.

Pour Schein (1978), le principe d'ancres de carrière est relié à un ensemble de perceptions et d'images ainsi qu'à une certaine connaissance de soi. Ce savoir sur soi est relié aux aspirations personnelles, aux valeurs qu'on défend et aux réussites qu'on peut mettre en avant. Plus l'individu accumule les expériences professionnelles, plus il verra cette perception de soi se développer. En ce sens, l'ancrage professionnel découle de l'interaction entre la personne et l'environnement professionnel. D'après Schein, il est indispensable de tester la réalité pour que les points d'ancrage émergent à partir de cette image de soi.

Effectivement, comme il le décrit (1995), les personnes n'ont pas une très bonne connaissance d'elles-mêmes au moment de se confronter au milieu professionnel, surtout en ce qui concerne leurs talents et leurs capacités. Le développement de cette connaissance et les mécanismes d'apprentissage se révèlent éprouvants dans le sens où ce qu'on croit sur ses aptitudes à effectuer certaines tâches peut être en décalage avec sa capacité réelle de les accomplir. Cette situation peut s'avérer perturbante et se manifeste généralement en début de carrière.

Tout au long de son parcours, l'individu ne cesse de se confronter à des situations où il est amené à faire des choix. Il développe ainsi des valeurs et des besoins prioritaires qui le vont le guider dans ses orientations. C'est en étant confronté à la complexité de certains choix que l'individu prend conscience de ce qu'il juge essentiel ou prioritaire. De ce fait, sa connaissance de soi s'améliore continuellement en passant par des épreuves professionnelles et des apprentissages. Cette prise de conscience est une sorte d'ancre qui va lui permettre

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'orienter ses choix de carrière. Comme le souligne Cerdin (2000), « *progressivement, se dégage de l'expérience de chacun dans sa vie personnelle, familiale et professionnelle une vision plus claire de ses propres capacités, de ses valeurs et de ses motivations, une ancre qui va réduire ses possibilités de choix* ».

Par ailleurs, dans certaines circonstances et au vu de contraintes externes qu'elle ne maitrise pas, une personne peut effectuer un travail qui n'est pas relié à l'image de soi traduite par l'ancre de carrière. C'est le cas, par exemple, d'un comédien qui occupe un poste de commercial pour subvenir aux besoins de sa famille. Toutefois, si l'individu arrive à percevoir le caractère temporaire et externe de la contrainte, l'ancre reste inchangée. Mais elle peut se modifier lorsque l'expérience professionnelle de l'individu ne correspond pas à ses aspirations et à ce qu'il en attendait, comme dans le cas d'un peintre dont les œuvres ne se vendent pas.

Les principales ancres de carrière que les résultats de l'étude de Schein (1978) ont dévoilées sont au nombre de cinq, à savoir compétence technique/fonctionnelle, compétence de direction, sécurité/ stabilité, autonomie/indépendance et esprit d'entreprise. L'auteur évoque la présence de trois ancres additionnelles, qu'il confirme à travers une nouvelle étude conduite en 1980 auprès d'un échantillon plus large. Ces ancres sont connues sous les appellations : service/dévouement, défi et mode de vie. Nous les décrivons successivement.

3.1.1. L'ancre compétence technique/ fonctionnelle

Certains individus se rendent compte, en avançant dans leur parcours professionnel, qu'ils ont des aptitudes particulières et une forte motivation pour une fonction ou activité professionnelle donnée. Selon Schein (1978) :

> « *Success for people in this group is determined more by feedback that they are expert in their areas and by increasingly challenging work in those areas and by increasingly work in those areas rather than promotion or monetary reward per se* »[15] (p. 134).

[15] « Le succès pour les individus de ce groupe est déterminé davantage par le fait d'être reconnus experts dans leurs domaines de spécialisation, par des défis professionnels et une masse de travail plus élevés dans ces domaines que par une promotion ou des récompenses monétaires » (Schein, 1978, p. 134).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ces individus sont donc poussés par l'envie et la volonté d'approfondir leurs connaissances dans un domaine donné et d'appliquer leurs talents dans le cadre d'une expertise où ils deviendront spécialistes. Tout au long de leur carrière, les compétences et la satisfaction de ces individus diminuent lorsqu'ils changent de domaine d'activités. Ils ne sont pas intéressés par des postes de dirigeants, mais peuvent être attirés par une évolution ou changement de poste leur permettant de continuer à progresser dans leur domaine de spécialité.

Même si le début de carrière implique en général un minimum de spécialisation, cet aspect ne séduit pas tout le monde. Pour certains, l'acquisition d'un savoir technique spécifique ne représente qu'un moyen de se positionner dans l'entreprise ou de monter leur propre affaire. Même quand ils se spécialisent dans un domaine, nombreux sont ceux auxquels cette spécialisation n'apporte pas assez de satisfaction. Cela ne correspond pas pour eux à une ancre de carrière.

3.1.2. L'ancre compétence de direction

L'envie d'atteindre des postes de haut niveau peut prendre le dessus à un moment de la carrière de certains individus. Ils sont attirés par des responsabilités de direction et prétendent en avoir les compétences. Ils sont portés par leur désir d'exercer un certain pouvoir et ont l'ambition de se propulser vers le haut de l'organisation sans être forcément conscients des aptitudes que ces postes requièrent, à savoir des compétences analytiques, interpersonnelles et émotionnelles.

- *La capacité d'analyse :*

Quelles que soient la qualité et la quantité des informations disponibles, cette compétence facilite la détection, l'analyse et la résolution des problèmes. Les postes de direction générale exigent habituellement de reconnaitre les informations fiables et de déceler l'origine des problèmes dans des situations complexes dont ils doivent assimiler tous les aspects.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- *Les compétences interpersonnelles :*

Ces habiletés donnent le pouvoir de supervision, d'influence et la capacité de diriger d'autres salariés pour réaliser les buts fixés. La carrière de tout manager, de tout chef d'entreprise, dépend son aptitude à diriger des personnes et de son intérêt pour cela. C'est la mise pratique des compétences nécessaires qui lui permettent d'affermir son potentiel d'interaction et de relations, car il y affermit peu à peu son aspiration à manager en y prenant de l'assurance.

- *La compétence sur le plan émotionnel* :

Les compétences émotionnelles permettent de gérer des différends interpersonnels et de maitriser des circonstances de crise. Elles donnent la force d'imposer son pouvoir et de décider sans gêne ni réserve, en sachant prendre en charge de hautes responsabilités. Ce sont des générateurs de challenges et de stimulation.

En effet, les postes de direction générale obligent essentiellement à gérer des problèmes interpersonnels, à pousser les autres à obtenir des résultats et à canaliser la pression émotionnelle engendrée par l'incertitude. Les individus disposant de cette catégorie d'ancrage possèdent des caractéristiques que Schein (1978) résume de la manière suivante :

> « *The person (...) must be simultaneously good at analyzing problems, handling people, and handling his or her own emotions in order to withstand the pressure of the "executive suite". He or she will seek opportunities to express the combination of analytical, interpersonal and emotional competencies* »[16] (p. 138).

[16] « La personne doit savoir, simultanément, analyser les problèmes, diriger les gens, et contrôler ses émotions afin de résister à la pression. Elle doit combiner des compétences analytiques, interpersonnelles et émotionnelles » (Schein, 1978, p. 138).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

3.1.3. L'ancre autonomie/ indépendance

Certains individus peuvent exprimer la volonté de ne pas se conformer aux normes qui régissent l'organisation. Ils aiment défier les formalités dictées par les codes règlementaires, les plannings horaires ou les procédures du travail. Quelle que soit leur attribution, ils ressentent la nécessité d'imposer leurs propres règles en fonction de leur rythme et de leur style d'action. Ils estiment que le cadre professionnel en entreprise est restrictif, contraignant, et qu'il heurte le cadre de leur vie privée. De ce fait, ils sont attirés par une carrière plus autonome et indépendante qui puisse répondre à leurs exigences personnelles.

Cette quête prépondérante d'autonomie s'explique souvent par un fort degré de professionnalisme et par un niveau élevé de formations ou de diplômes. Les individus dominés par cette ancre se dirigent vers des fonctions indépendantes ou intègrent un milieu organisationnel qui leur laisse de l'autonomie (comme dans les postes de vente ou de recherche et développement en entreprise). Schein (1978) fait sur ces personnes la remarque suivante :

> « *The primary need of autonomy seekers is to be on their own, setting their own space, schedules, life styles and work habits*»[17] (p. 157).

3.1.4. L'ancre sécurité/ stabilité

Pour certains, le besoin de stabilité et de sécurité peut être la caractéristique principale de leur vie professionnelle. Il va donc orienter, voire dicter, les choix décisifs de leur parcours. Ces individus sont attirés par des postes durables au sein d'entreprises qui offrent du travail permanent, qui sont réputées pour être solides, fiables et soucieuses de fidéliser leurs employés. Pour toutes ces raisons, ils se dirigent souvent vers la fonction publique.

Ceux qui ont ce type d'ancrage préfèrent, en général, des fonctions demandant une productivité programmée et un rendement constant, même s'ils réussissent quelquefois à obtenir des postes élevées. Lorsqu'ils ne parviennent pas à utiliser certains talents au profit de

[17] « Le principal besoin des demandeurs d'autonomie est d'installer eux-mêmes leurs espaces, horaires, styles de vie et habitudes de travail » (Schein, 1978, p. 157).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

leur organisation, ils essayent de les investir dans une occupation non professionnelle. Leur inquiétude primordiale est soulignée par Schein (1978) :

> « *The underlying concern, driving force or set of constraints operating in these people is career stability and security* »[18] (p. 147).

3.1.5. L'ancre esprit d'entreprise

Certains prennent conscience rapidement du besoin qu'ils ont de monter leur propre affaire et de lancer leur ligne de produits ou services selon leurs aspirations et leurs intérêts. Ce besoin, exprimé à différents moments d'une carrière, est porté souvent par le désir d'être autonome, de voler de ses propres ailes et de montrer aux autres sa capacité de réussir.

C'est l'ardeur, la ténacité et la motivation inépuisables de ces personnes qui les distinguent des individus orientés vers l'ancre autonomie/ indépendance. Ayant une forte créativité entrepreneuriale, elles sont donc persuadées de posséder les talents et les aptitudes nécessaires pour lancer leur projet d'entreprise. Schein (1978) met en évidence leur détermination :

> « *(It's) self extension, through the creation of a product or process that bears their name, a company of their own, a personnal fortune that reflects their accomplishments* »[19] (p. 149).

3.1.6. L'ancre service / dévouement

Certains accordent moins d'importance aux compétences et aux habiletés professionnelles qu'à des valeurs ou à des principes qu'ils considèrent comme primordiaux dans l'exercice de leur travail. Ils s'orientent alors vers les organisations qui leur permettent

[18] « La première préoccupation de ces individus est la stabilité et la sécurité de la carrière » (Schein, 1978, p. 147).
[19] Ils recherchent « l'élargissement de soi, à travers la création d'un produit ou process qui porte leur nom, une entreprise qui leur appartient, une fortune personnelle qui reflète leurs accomplissements. » (Schein, 1978, p. 149).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'affirmer ces valeurs importantes à leurs yeux. Ces dernières peuvent être le travail collectif, le service à la patrie, l'action humanitaire et sociale ou encore l'éducation. Elles servent alors d'ancrage à ces individus.

Pour le dire autrement, les choix professionnels des personnes de cette catégorie sont basés sur leur contribution à l'amélioration du monde. En effet, Schein (1996) affirme « *qu'elles ne sentent pas seulement le besoin de maintenir des revenus importants mais également de faire un travail qui a un sens* » (p. 85).

Néanmoins, les personnes qui occupent des emplois et des activités du domaine social n'expriment pas toutes le souhait de servir. Certains professionnels de la santé, du droit ou de la sécurité peuvent être orientés vers l'ancre compétence de direction ou l'ancre compétence technique/fonctionnelle. De la même manière, le dévouement à une cause peut être une forte source de motivation pour des individus exerçant des professions de gestion ou des fonctions techniques en entreprise.

3.1.7. L'ancre défi

La carrière de certains individus est basée sur le défi et la compétitivité. Ils sont convaincus d'avoir la capacité de surmonter tous les obstacles, quels que soient leur difficulté ou le domaine dans lequel ils surgissent. Pour eux, réussir c'est surpasser des épreuves réputées infranchissables, solutionner des problèmes complexes et vaincre des concurrents tenaces ou impitoyables. Ils sont à la recherche permanente de challenges toujours plus élevés à mesure que leur carrière avance.

Ces individus ressentent un besoin continuel de mettre à l'épreuve leurs talents et leurs capacités. S'ils ne sont pas confrontés en permanence à eux-mêmes, ils s'ennuient, se sentent agacés ou accablés. En général, ils cherchent de la diversité professionnelle, pour ne pas se trouver dans des situations de routine ou de faible excitation.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

3.1.8. L'ancre mode de vie

On pourrait croire que les individus focalisés sur un mode de vie indiquent par-là que leur priorité n'est pas celle du parcours professionnel. Ils ne possèderaient donc pas d'ancre de carrière. Mais de plus en plus d'individus choisissent des trajectoires professionnelles adaptées à leur mode de vie. Ce à quoi ils accordent le plus d'importance, c'est de mettre en cohérence et d'harmoniser tous les plans de leur existence : mode de vie, situation familiale et ambitions professionnelles.

3.2. Intérêt de la notion d'ancres de carrière

3.2.1. Développements complémentaires dans l'analyse des ancres de carrière

Quel que soit le domaine d'activité, le métier ou le poste occupé, Edgar Schein a toujours souligné l'importance et la validité des ancres de carrière pour expliquer les choix professionnels individuels. Selon ses premières enquêtes, les ancres se trouvent investies dans des proportions différentes. Les ancres autonomie et sécurité représentent chacune à peu près 10% des populations étudiées. Il y a davantage d'adeptes pour les ancres compétence de direction ou compétence technique/ fonctionnelle (à peu près 25 % chacune). Les quatre dernières se partagent 30 % de la population (esprit d'entreprise, service/ dévouement, défi et mode de vie).

Par ailleurs, le questionnement sur le caractère unique ou multiple des ancres de carrière a été clarifié par Schein. Pour lui, une ancre représente « *ce à quoi une personne, confrontée à un choix, est incapable de renoncer* » (Schein, 1995, p. 34). En conséquence, on ne peut posséder qu'une seule ancre. Néanmoins, il est possible qu'un individu ne parvienne pas à déterminer précisément son ancre de carrière en raison d'un vécu professionnel insuffisant. À titre d'exemple, il peut sembler difficile pour quelqu'un qui ne s'est jamais lancé dans une affaire de devenir entrepreneur et d'être sûr d'en avoir les compétences. Afin de faire ressortir leur ancre, ces individus doivent imaginer d'éventuelles circonstances de carrière où ils seraient obligés de faire un choix. Parfois, les personnes ne sont pas forcées à faire des choix de carrière ou à identifier des priorités, car leur position leur permet de faire

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

appel à des talents divers, de satisfaire différents désirs et d'exprimer plusieurs valeurs et inspirations.

Schein (1995) est donc catégorique en ce qui concerne l'unicité de l'ancre de carrière, mais il l'est moins au sujet de sa stabilité. Il affirme, tout de même, que « *plus on clarifie son image de soi, c'est-à-dire plus on prend conscience de ce qu'on veut et de ce à quoi on attache de l'importance, plus on y tient* » (p. 35), penchant ainsi vers une certaine constance de l'ancre de carrière chez une même personne.

Le modèle de Schein a fait l'objet de plusieurs analyses et recherches dans le domaine du management et de la GRH. L'auteur lui-même est revenu sur son étude et a repris ses investigations pour vérifier, tel qu'il le précise, si « *dans l'environnement économique turbulent des années 1990 caractérisé, dans le monde occidental, par l'incertitude et l'augmentation du chômage, les personnes étaient toujours attachées aux mêmes ancres de carrière* » (Schein, 1996, p. 80). Les constats qu'il en tire ne contestent pas les différentes catégories d'ancres déjà définies, mais modifient les proportions d'appartenance à chacune d'elles. Par exemple, l'ancre mode de vie a été identifiée chez 50% des participants de sa dernière enquête.

D'une façon générale, au regard des nouvelles mutations de l'environnement, ses résultats montrent que les ancrages traditionnels, à savoir compétence de direction et compétence technique/ fonctionnelle, s'affaiblissent face aux autres ancres telles que mode de vie, autonomie/indépendance et service/dévouement qui véhiculeraient davantage les valeurs de la génération nouvelle.

De leur côté, les compétences et les contraintes relatives à chaque ancre ont également changé. Les personnes qui détiennent l'ancre technique/fonctionnelle, par exemple, doivent désormais adapter continuellement leurs connaissances pour pouvoir continuer à être compétitives dans le domaine du savoir. Quant à celles qui sont orientées vers l'ancre sécurité/ stabilité, elles sont appelées à redéfinir la notion de sécurité de l'emploi qui n'est plus associée au principe de l'emploi à vie mais beaucoup plus à celui de l'employabilité[20].

[20] Quand on aura dégradé l'attente de sécurité de ceux qui aspirent à des emplois publics pour y protéger leur trajectoire professionnelle, peut-être sera-t-il envisageable de modifier le statut de fonctionnaire et ne plus l'associer systématiquement à des emplois pour la vie.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Dans le même sens, Crepeau et al. (1992) ont insisté sur l'importance de distinguer entre le concept de sécurité et le concept de stabilité.

D'autres chercheurs (Igbaria et Baroudi, 1993 ; Nordvik, 1996) se sont penchés sur la consolidation de la validité du concept des ancres et sur la confirmation de la présence des huit ancres de carrière déterminées par Schein en interrogeant des populations variées. Suutari et Taka (2004) ont suggéré, pour leur part, l'existence d'une ancre supplémentaire, celle d'internationalité, en plus des ancres identité, service et variété identifiées par DeLong en 1982.

Bien que ces recherches soient sérieuses et reconnues, que beaucoup d'articles en management aient cité l'outil de mesure des ancrages de Schein (1985, 1990) et qu'un très grand nombre d'organisations l'aient abondamment utilisé, un nombre non négligeable de recherches n'ont pas validé les résultats. Selon Yarnall (1998), les travaux qui se sont penchés sur cette question ont cherché, dans leur majorité, à confirmer que les ancres de carrière existent, mais sans valider la construction du concept proposé par Schein.

D'autre part, l'unicité de l'ancre de carrière pour une même personne a été fortement contestée. Dans la théorie de Schein, l'ancre possède un caractère unique et plutôt constant. Ce qui peut changer c'est la prise de conscience par les individus de leur ancre plutôt que l'ancre en elle-même. Les premières remises en cause du principe d'unicité remontent aux années 1980, lorsque Derr (1986) a signalé que certaines personnes changent d'orientation de carrière durant leur parcours professionnel, ce qui semblerait montrer que la stabilité des ancres de carrière n'est pas aussi forte que le suppose la théorie de Schein.

A leur niveau, Feldman et Bolino (1996) ont suggéré l'existence d'ancres primaires et secondaires qui peuvent être actives simultanément au sein d'un individu. Ils en profitent pour dénoncer l'imprécision théorique du modèle de Schein ainsi que le caractère non concluant des résultats empiriques de son étude. Martineau et al. (2005) ont tenu le même genre de propos en indiquant que l'on peut intérioriser plusieurs ancres avec intensité. Selon eux, la multiplicité des ancres est fréquente, « *elle n'est pas un phénomène pathologique et elle permet de mieux cerner un cheminement de carrière mal connu, à savoir le cheminement hybride* » (p. 455).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Par ailleurs, d'autres recherches (Jiang et Klein, 2000) ont examiné les liens de corrélation qui peuvent exister entre la satisfaction de carrière et le principe des ancres. Il s'est avéré que ces liens étaient négligeables, d'environ 0,21, et qu'ils n'étaient généralement pas significatifs. Dans le même cadre, Igbaria et al. (1991) ont mis en évidence une plus grande satisfaction de carrière et un engagement organisationnel plus prononcé chez les personnes qui possèdent une ancre de carrière en cohérence avec la nature de leur activité professionnelle ou de leur emploi.

Enfin, Tremblay et al. (2006) ont tenté, quant à eux, de mettre en relation le modèle des ancres de carrière de Feldman et Bolino (1996) et les domaines motivationnels de Schwartz (1992). Ils décrivent la structuration des ancres sous forme d'un modèle circulaire. C'est donc la dynamique d'articulation, d'opposition ou de combinaison entre les différentes ancres qui reste l'objet du plus grand questionnement autour de la théorie de Schein.

3.2.2. Applications du principe des ancres de carrière

Les implications de ce concept d'ancres concernent non seulement les individus mais aussi les organisations. Pour la personne, l'intérêt de déterminer son ancre de carrière réside, selon Schein (1995), dans une plus grande conscience de soi qui guide le parcours professionnel et aide à planifier plus facilement les choix de carrière. Quand on connaît son ancre, on a les moyens de mieux réfléchir à ses futures décisions de carrière, en ayant aussi une meilleure compréhension de ce qu'on a déjà réalisé.

Dans les organisations, l'intérêt du principe des ancres se manifeste surtout dans la manière de gérer la carrière des hauts potentiels. Mais il est globalement utile, pour une organisation, d'évaluer les ancres de carrière de ses salariés, afin de faire correspondre au mieux les besoins organisationnels et individuels, ce qui permet d'ajuster et de réorganiser en conséquence les postes et les métiers. La détermination des ancres peut également aider les individus dans leurs démarches de changement professionnel, tout en permettant aux organisations de mieux accompagner les personnes dans la planification de leur parcours (Igbaria et al., 1991; Aryee, 1992). Schein (1995) souligne l'importance de la reconnaissance des motivations et des besoins des personnes si on veut offrir à chacune d'entre elles les opportunités qui s'accordent le plus avec sa contribution, son projet ou ses envies.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

D'une manière générale, même si le processus organisationnel de suivi est inexistant ou peu appliqué, l'individu a tout intérêt à faire le bilan de ses compétences, de ses connaissances, de ses forces et ses faiblesses à des moments divers de sa carrière. Dès lors que cette introspection est soutenue, la personne aura une plus grande détermination à adapter ses objectifs et ses valeurs au cadre de son organisation en fonction de ses possibilités de développement et de progression professionnelle.

Dans une autre analyse, partant du constat que les ancres de carrière facilitent la compréhension des aspirations individuelles, Noe et al. (1988) stipulent qu'elles peuvent influencer l'intention et la volonté de mobilité intra-organisationnelle des personnes. Mignonac et Herrbach (2003) confirment, eux aussi, que les ancres de carrière représentent les variables qui expliquent le mieux les choix individuels de mobilité. Hsu (2003) a conduit, de son côté, une étude dans un domaine spécifique qui est celui des technologies et systèmes d'information, examinant la relation entre les intentions individuelles de quitter un emploi et la compréhension des ancres de carrière.

D'autres auteurs ont tenté de relier le concept des ancres au succès et aux cheminements professionnels. C'est le cas de Martineau et al. (2005) qui ont conduit leurs travaux auprès d'ingénieurs afin de confirmer ce lien. Wright (1990) ou encore Aryee (1992) avaient, eux aussi, expliqué que l'influence des ancres de carrière sur la réussite professionnelle est d'autant plus grande que la connaissance des besoins, des orientations professionnelles et des ancrages individuels est précise.

Quant à Driver (1979), il avait déjà établi dans une étude purement théorique que la poursuite d'un cheminement de carrière est étroitement liée à la détention d'une ancre appropriée. Sa théorie se résume dans le tableau suivant.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 3</u> : Relations entre ancres de carrière et cheminements de carrière

Ancres de carrière	Type de carrière
Sécurité	Homéostatique
Mode de vie	Homéostatique – spiralique
Compétence technique/ fonctionnelle	Linéaire – homéostatique
Compétence de direction	Linéaire – homéostatique
Esprit d'entreprise	Linéaire – transitoire
Autonomie/ indépendance	Transitoire – spiralique
Service/ dévouement	Homéostatique – spiralique

<u>Source :</u> "*Career concepts and career management in organizations*",
Driver, M., 1979, p. 93.

En conclusion, la théorie des ancres de carrière a fourni un meilleur éclairage sur la conduite des parcours professionnels et les choix individuels de carrière. L'apport de Schein est particulièrement intéressant car il améliore la connaissance de soi et propose aux directeurs et responsables RH un moyen de comprendre les besoins, les attentes et les valeurs des individus vis-à-vis de leurs carrières, à travers un outil validé par de nombreux travaux empiriques.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Conclusion

Le concept de carrière est au centre de ce chapitre. En cherchant à le cerner, nous avons abordé, dans un premier lieu, son aspect collectif, relié aux techniques et aux modèles sur lesquels repose la gestion des carrières au sein des organisations. Nous avons poursuivi par l'exploration de son aspect individuel.

Qu'elles soient environnementales, organisationnelles ou individuelles, plusieurs variables influencent la carrière. En lien avec notre recherche, nous avons insisté sur les variables individuelles, et spécialement la personnalité, à partir de la théorie des ancres de carrière de Schein. Celle-ci aide à comprendre l'orientation des choix individuels de carrière en fonction de préférences pour la compétence technique/ fonctionnelle, la compétence de direction, les besoin d'autonomie/ indépendance, de sécurité/ stabilité, d'esprit d'entreprise, de service/ dévouement, de défi ou d'harmonisation avec le mode de vie.

Le concept des ancres présente un double intérêt. Pour la personne, la connaissance de son ancre de carrière lui permet de guider son parcours professionnel et de planifier plus facilement ses choix de carrière. Dans les organisations, cela donne aux directeurs et responsables RH un moyen de mieux comprendre les besoins, les attentes et les valeurs des individus vis-à-vis de leur carrière, ainsi que de leur proposer des plans professionnels et des postes plus adaptés à leur ancre préférentielle.

En ce qui concerne la gestion des carrières, notre analyse a pu mettre en lumière l'évolution progressive des modèles de prévision des emplois, qui passent d'une prédominance quantitative à une inspiration beaucoup plus qualitative. La difficulté qu'ont généralement les organisations à mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois les a incitées à obtenir des salariés qu'ils prennent en charge leur carrière.

Aujourd'hui, les entreprises se désengagent de plus en plus de l'élaboration et de la planification des parcours de leurs salariés (sauf là où elles ont des besoins précis, susceptibles d'être anticipés). En contrepartie, elles leur apportent des aides et du soutien par rapport à leur évolution, ainsi qu'au sens et au rythme à donner à leur itinéraire professionnel. Pour les organisations comme pour les salariés, il faut s'adapter à ces nouvelles perspectives pour optimiser la gestion des carrières. C'est ce que le chapitre 2 va tenter d'approfondir.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 2 : La gestion des carrières : à la croisée entre entreprise, salarié et environnement institutionnel

« C'est à travers un tissu social plus ou moins bien disposé que l'être humain fait agir sa responsabilité. Sans une solidarité de réseau qui la soutienne ou la complète, l'action individuelle se vide de ses forces. »
(Pierre Louart, 2004b, p. 495)

Introduction

Les relations qui lient les individus à leur emploi se sont modifiées (Cohen-Haegel, 2010). On observe de nouveaux types de contrats, de statuts, d'implications, avec des fluctuations d'objectifs ou de places dans les systèmes de travail. L'évolution verticale par promotion et la construction d'un rapport durable avec son employeur ne représentent plus la norme dans les organisations d'aujourd'hui. L'entreprise représente la sphère au sein de laquelle chaque personne trouve les moyens de répondre à ses aspirations, tout en y trouvant des satisfactions psychologiques.

Aujourd'hui, les organisations incitent de plus en plus les salariés à prendre le contrôle de leur carrière. Cependant, « *mettre au cœur de l'employabilité l'individu ne signifie pas que l'entreprise n'a plus de rôle à jouer. La responsabilité de l'individu s'exerce avec le soutien de l'entreprise qui lui apporte les outils nécessaires à travers sa politique de gestion des carrières* » (Cerdin, 2015, 112). Les organisations continuent donc de s'y intéresser, mais elles jouent un rôle indirect d'accompagnement. Elles ne se sentent responsables que d'un soutien aux progressions individuelles, sans prendre d'engagements. Elles « *ne veulent plus investir sur leur personnel* » (Hoffman et Casnocha, 2013, p. 17), d'autant que leurs capacités à suivre l'employabilité ou les trajectoires professionnelles d'une manière durable sont limitées.

Néanmoins, pour éviter de mettre tout le poids du devenir professionnel sur les seuls salariés, de plus en plus de spécialistes RH préconisent une cogestion de la carrière et de

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

l'employabilité. Ils voudraient que les responsabilités de la satisfaction professionnelle et de la progression du parcours personnel soient partagées entre l'employeur et le salarié. Ce dernier est appelé à s'engager dans la démarche de construction de son projet professionnel. De son côté, l'employeur est chargé de soutenir ou de valoriser ce projet. Et il ne faut pas négliger, dans ce cadre, le rôle de facteurs externes et d'acteurs de l'environnement organisationnel, institutionnel et relationnel, qui peuvent influencer les démarches individuelles, en intervenant sur les parcours professionnels ou sur les pratiques organisationnelles de gestion de carrière.

Section 1 : La diversification des démarches et pratiques de gestion de carrière

La gestion des carrières en entreprise est d'une utilité capitale pour les directeurs et les gestionnaires RH car elle permet principalement de conserver ses collaborateurs, mais aussi de les aider à développer leur employabilité. Selon Cerdin (2015), son utilité majeure se manifeste dans sa contribution à la satisfaction des besoins organisationnels (aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées), dans les réponses individualisées qu'elle apporte aux aspirations des salariés, et dans l'effort de fidélisation d'une partie d'eux. La gestion des carrières se trouve ainsi « *à la croisée de deux logiques, celle de l'organisation et celle des individus* » (p. 11).

Dans ce cadre, au niveau organisationnel, une politique de gestion des carrières assurerait la garantie de pourvoir les postes à tous les niveaux de l'entreprise, d'une manière permanente et appropriée. Et dans une vision plus long terme, elle permettrait de constituer et de garder un réservoir de talents qui donnerait à l'entreprise une capacité d'anticipation et de résistance face aux épreuves et aux défis futurs. Du côté des salariés, elle leur offrirait des possibilités de développement, d'évolution et d'épanouissement afin de leur permettre de travailler leurs potentiels, chacun à son propre rythme.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.1. Des attentes individuelles différentes face à des besoins organisationnels précis

Les principaux besoins à court terme d'une entreprise se résument à disposer « *des bonnes personnes aux bons postes et au bon moment* ». Ils se traduisent par des créations de poste, des remplacements, des renforcements ou baisses d'effectif, etc. Il faut, tout de même, signaler que les gestionnaires RH consacrent la plus grande partie de leur travail à la satisfaction des besoins à court terme, plus spécifiquement aux remplacements. La raison en est simple, elle est due aux changements fréquents de poste chez la population cadre. Aussi, un mouvement est souvent déclencheur d'autres mouvements, provoquant ce qu'on appelle une chaîne.

Cependant, les besoins et attentes de l'organisation sont changeants et évolutifs, poussant ainsi les individus à s'y adapter et à faire évoluer leurs connaissances et leurs compétences afin d'y répondre au mieux. Cette mouvance est liée aux évolutions de l'environnement intérieur et extérieur de l'entreprise, à savoir les changements technologiques, économiques, du marché de travail, etc. Les organisations ne peuvent donc pas négliger l'anticipation et la préparation de toutes ces évolutions pour pouvoir offrir à leurs salariés des opportunités intéressantes.

A l'image des attentes de l'organisation, celles des individus sont évolutives. Leurs décisions et leurs priorités en matière d'emploi ainsi que leurs choix professionnels changent en fonction de la conjoncture économique, de l'intérêt qu'ils portent à leur poste ou à leur entreprise, et bien sûr de facteurs d'ordre personnel ou familial, etc.

Comme pour beaucoup de pratiques RH, la gestion des carrières doit concilier les besoins des organisations et des salariés.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 4</u> : Importance de la gestion des carrières

Pour les individus	Pour l'organisation
- Jouir de la meilleure sécurité d'emploi possible. - Pouvoir développer leurs compétences. - S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci. - Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.). - Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.	- Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose. - Améliorer sa flexibilité. - Mettre en place une relève de qualité. - Renforcer sa culture. - Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

<u>Source :</u> "*La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*", Dolan, S.L. et al., 2002, p. 351.

Dans ce cadre, il est indispensable de prendre en compte les différences individuelles en termes d'objectifs, de désirs et d'aspirations qui dépendent du niveau d'études, du genre, de l'âge et surtout de la personnalité de l'individu. C'est tout cet ensemble de facteurs qui détermine les choix de carrière.

Du côté de l'organisation, les possibilités d'offrir une stabilité et une visibilité de carrière se sont affaiblies au regard des périodes de changement ou d'instabilité qu'elle peut connaitre.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.2. Des attitudes diversifiées envers la carrière

De plus en plus d'individus choisissent aujourd'hui leurs organisations de travail en cherchant le cadre qui leur permettra de concrétiser leurs projets de carrière, mais aussi les pratiques par lesquelles ils pourront réaliser leurs aspirations professionnelles (Chang, 1999). L'attitude envers leur carrière peut parfois influencer leur comportement par rapport à l'entreprise et les pousser à y changer de poste, de service, de lieu géographique ou à en sortir, afin de satisfaire d'autres besoins dans des cadres organisationnels différents.

Selon Cerdin (2000, 2015), cinq types d'attitudes permettent de mieux comprendre le contexte des nouvelles carrières. Le premier correspond à l'attitude de carrière sans frontières : dans ce cas, les individus sont attirés par de nouvelles expériences et par la mobilité. Le second s'exprime par l'attitude protéiforme : dans ce cas, les individus prennent en charge la gestion de leurs parcours professionnels, en acceptant qu'ils aient des formes et des moments différenciés. En se basant sur leurs valeurs internes et leurs priorités individuelles, ces personnes seraient responsables de leur développement et reflèteraient « *une disposition favorable au changement* », avec « *une capacité à s'adapter à l'environnement* » (Cerdin, 2015, p. 77). Les trois autres types d'attitudes sont la motivation de carrière, l'implication dans la carrière et l'orientation carriériste que nous expliquons ci-dessous.

<u>La motivation de carrière</u>

La théorie de la motivation de carrière (London, 1983) suppose l'existence de trois aspects importants. Le premier est l'élasticité de la carrière qui permet à l'individu d'être capable de dépasser ses échecs professionnels. Le deuxième est la compréhension de la carrière. Il indique qu'on a une perception réaliste de sa carrière. Et enfin, l'identité par rapport à la carrière marque le niveau de centralité de cette dernière dans l'identité de l'individu.

Le principe de la motivation de carrière facilite la compréhension des différents comportements individuels vis-à-vis du parcours professionnel. Ainsi, des activités telles que la redéfinition d'un plan de carrière, la recherche d'emploi ou de formation, l'acceptation d'un poste, les changements d'entreprise, l'acquisition de nouveaux apprentissages, etc. peuvent

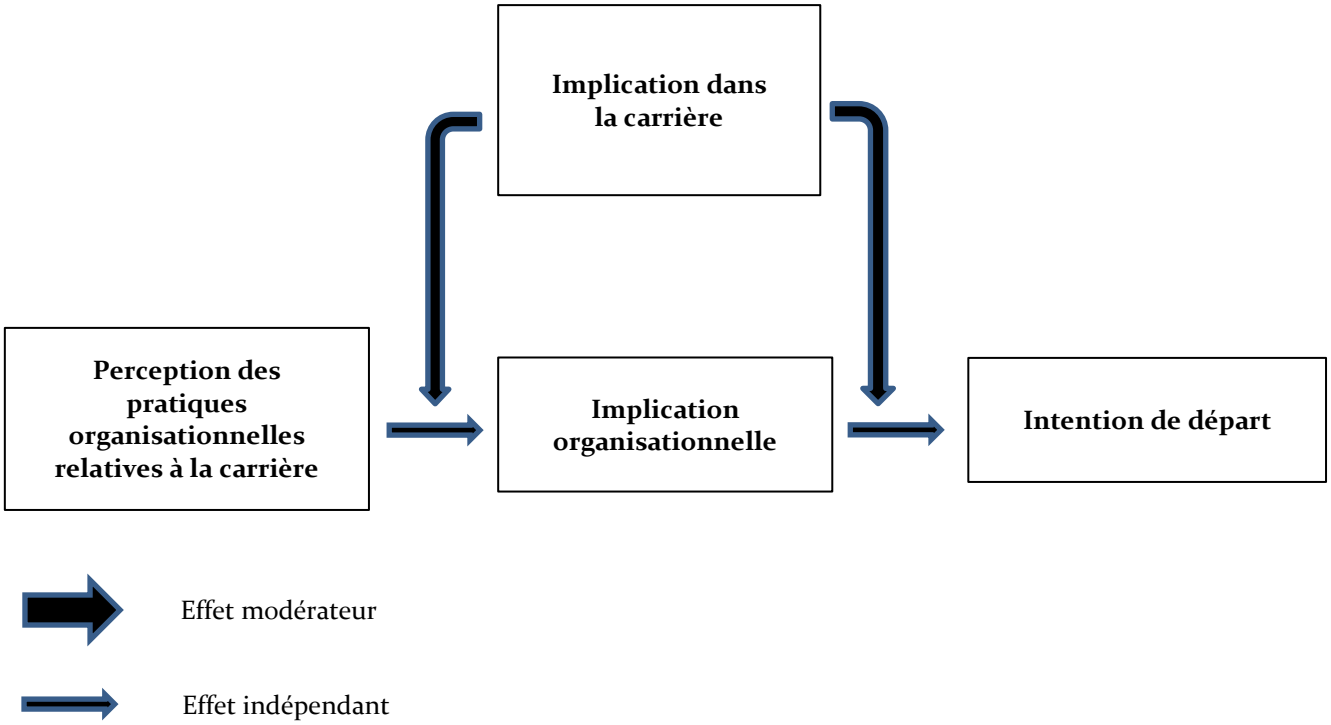
© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

être expliquées par le degré de motivation de la personne envers la réalisation de ses objectifs de carrière.

L'implication dans la carrière

Fortement liée à la motivation de carrière, l'implication dans la carrière est associée à l'implication au travail (Morrow, 1993). Lorsque celle-ci est élevée, les individus auraient de plus grandes attentes et seraient plus exigeants envers leur entreprise (Chang, 1999). Dès lors, si l'organisation satisfait leurs besoins et attentes, ils s'y engageraient davantage que ceux qui sont moins impliqués. Chang (1999) suppose alors que l'implication dans la carrière produit des effets qui peuvent être résumés dans le modèle suivant.

Figure 6 : Effets proposés de l'implication dans la carrière en tant que modérateur complexe



Source : "*Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention*", Chang, E., 1999, p. 1259.

Selon cette auteure, la fidélité et la loyauté d'un salarié sont d'autant plus élevées qu'il perçoit la politique de l'organisation comme axée sur la formation, la promotion interne, le

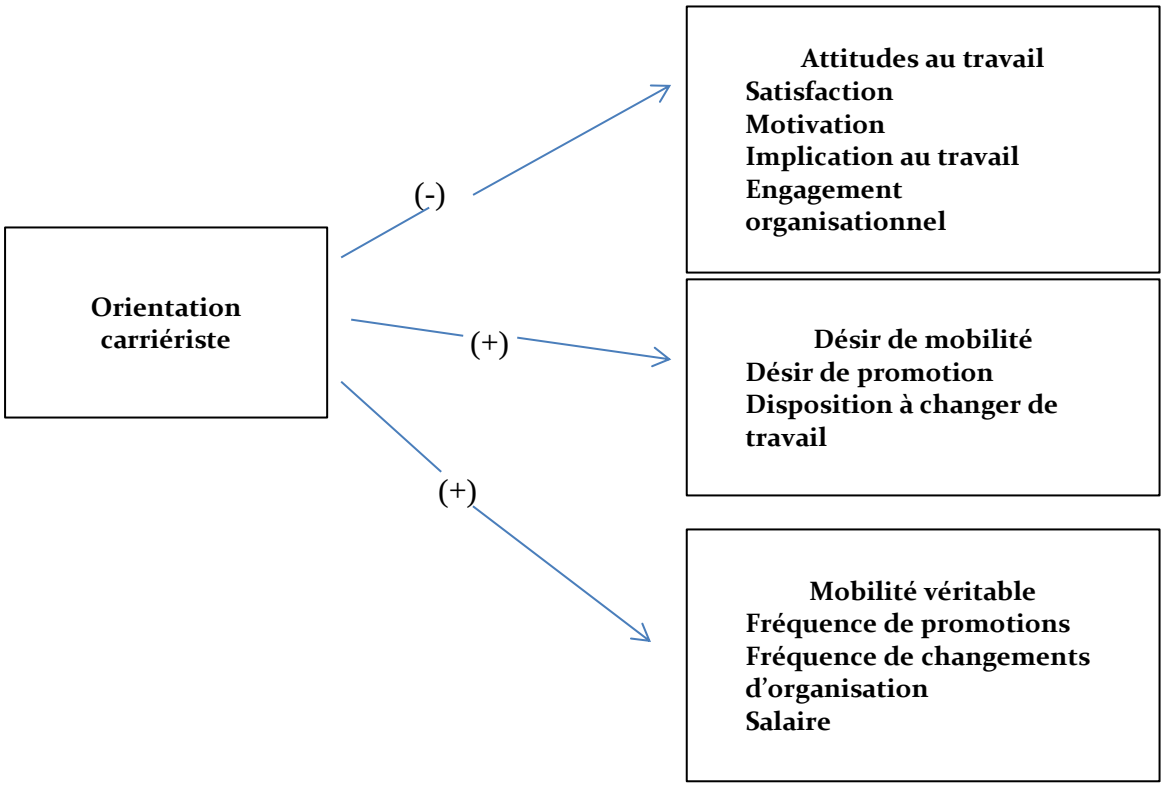
© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

soutien aux personnes et la réticence à licencier. Cependant, l'attitude de carrière et la vision qu'un salarié peut avoir de son parcours professionnel peuvent remodeler cette relation.

L'orientation carriériste

Pour définir cette notion, Feldman et Weitz (1991) l'assimilent à « *la propension à poursuivre un avancement de carrière par des moyens non basés sur la performance*[21] » (p. 237). Ils l'associent positivement au désir d'être promu et à la volonté de changer de travail. Ils soulignent la relation positive entre l'orientation carriériste et les décisions de mobilité. De ce fait, les individus qui possèdent une orientation carriériste obtiendraient un niveau plus élevé de rémunération. A l'inverse, cette notion est reliée négativement à la satisfaction ou à l'implication au travail. La figure 7 résume les différentes relations et conséquences de ce concept.

Figure 7 : L'orientation carriériste reliée aux attitudes au travail et à la mobilité



Source : "*From the invisible hand to the gladhand : understanding a careerist orientation to work career turnover intention*", Feldman, D.C. et Weitz, B.A., 1991, p. 241.

[21] Feldman et Weitz (1991) définissent l'orientation carriériste comme étant « *the propensity to pursue career advancement through non-performance-based means.* » (p. 237)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

S'appuyant sur les recherches de Feldman et Weitz, Chay et Aryee (1999) avancent que cette notion d'orientation carriériste a des conséquences sur la carrière de l'individu et, plus spécifiquement, sur ses attitudes au travail. Elle fait voir une certaine perception de soi et se traduit par une sorte de contrôle personnel dans un parcours professionnel de moins en moins structuré.

1.3. De la stratégie organisationnelle à la stratégie de carrière

1.3.1. L'impact des stratégies sur les carrières

Le type de stratégie organisationnelle qu'une entreprise adopte peut avoir une grande influence sur la carrière de chaque salarié. Ainsi, contrairement aux stratégies d'acquisition ou de fusion, la diversification et l'expansion s'affichent comme des stratégies favorables à la création de postes et à la diminution des situations de plafonnement de carrière, offrant des opportunités de mobilité plus développées. En ce sens, Petit et al. (1993) ont pu déterminer différentes politiques de carrière en se basant sur le type de stratégie appliquée par une entreprise[22]. Le tableau 5 expose le contenu de leur réflexion et les conclusions qu'ils ont avancées à ce sujet.

[22] A partir des théories de MILES et SNOW.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Tableau 5 : Impact de la stratégie organisationnelle sur la politique de carrière

Stratégies	Politiques de carrière
Entreprises de type prospecteur : misent sur l'innovation des produits et la création de nouveaux marchés. Exemple : firmes de conseillers et entreprises de semi-conducteurs.	Ces entreprises recherchent du sang neuf capable d'apporter des idées nouvelles ; elles sont donc ouvertes au marché externe du travail. Elles attribuent les promotions par le biais de concours et la relation d'emploi se termine par la démission.
Entreprises de type défenseur : misent sur la continuité et la fiabilité. Exemple : banques et compagnies de télécommunications.	Ces entreprises recherchent des ressources fidèles, engagées à long terme envers l'organisation ; elles favorisent donc le développement d'un marché interne du travail. Elles attribuent les promotions en considérant l'ancienneté ; la relation d'emploi cesse à la retraite.
Entreprises de type analyste : misent à la fois sur l'innovation et la continuité. Exemples : IBM et Polaroïd.	Ces entreprises recherchent un personnel capable de prendre des risques calculés et fidèle à l'organisation ; elles développent un marché interne du travail. Elles attribuent les promotions par le biais de concours commandités ; la relation d'emploi cesse à la retraite.

Source : "*Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*", Petit, A. et al., 1993, p. 324.

D'autre part, la capacité de l'entreprise à établir des prévisions en termes de personnel et d'emplois, ou à concevoir et prédire l'environnement, peut avoir une grande influence sur les choix professionnels individuels. Aussi, et comme l'expliquent Stumpf et London (1981), les responsables et décideurs possèdent des personnalités, des perceptions et des profils très différents et qui peuvent influencer la carrière des personnes en les orientant dans leurs choix. Un autre déterminant important pour l'avancement de carrière d'un salarié peut être trouvé dans les offres de mobilité interne proposées par les organisations (Bouteiller et Guérin, 1989).

1.3.2. Entre évolution professionnelle et mobilité

Plusieurs chercheurs (Blau et al., 1956 ; Stewman et Konda, 1983 ; Rosenbaum, 1984) ont démontré que des caractéristiques organisationnelles peuvent jouer un rôle important dans les choix de carrière des individus. En ce sens, le taux de croissance aurait des effets sur les possibilités d'avancement des salariés et sur le recours à de nouvelles recrues. De même, la

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

taille de l'organisation constitue un facteur majeur de présence d'opportunités de progression et de changement des parcours professionnels.

De leur côté, St-Onge et al. (2004) notent que, dans les grandes organisations, il y a une plus forte diversité de profils ainsi qu'une amplification des marchés de travail interne. Celles-ci peuvent donner ainsi de plus larges possibilités pour la mobilité potentielle des cadres et pour leur développement (Dalton et Kesner, 1983).

Etroitement liée à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la mobilité concerne les personnes qui évoluent dans leur fonction ou dans leur métier, celles qui évoluent vers d'autres responsabilités et celles qui évoluent en interne ou en dehors du cadre organisationnel d'une même entreprise. Pour le salarié, il s'agit d'un changement professionnel qui lui impose souvent des contraintes. Du côté de l'entreprise, la mobilité représente un vecteur qui améliore sa flexibilité en adaptant au mieux ses ressources à ses besoins. Ce moyen de gestion de carrière peut envelopper différentes formes en fonction des besoins individuels et organisationnels.

La mobilité professionnelle :

Pour un salarié, il s'agit de changer de fonction, en lui permettant de bénéficier d'une évolution en termes de responsabilités, de rémunération ou de poste, ou bien de saisir les moyens de changer de métier. Mercier et Schmidt (2004) distinguent :
- la mobilité horizontale/ fonctionnelle, qui demande de changer de fonction ou de métier en conservant le même niveau hiérarchique, à travers l'acquisition ou l'élargissement des compétences.
- et la mobilité verticale, qui fait référence à un changement de position hiérarchique par le moyen d'une promotion ou plus rarement d'une rétrogradation.

Cerdin (2000) a cité une troisième forme de mobilité qu'il a appelée latérale et qui serait en lien avec le degré de pouvoir et de décision qu'un salarié détient dans l'entreprise. Dany et Livian (2002) parlent en outre de la mobilité de reconversion qui s'inscrit « *en rupture relativement radicale par rapport au reste de la carrière* » (p. 75).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

La mobilité géographique :

Selon Mercier et Schmidt (2004), la mobilité géographique consiste, dans un esprit de marché de travail interne, à inciter ou à aider un salarié à changer de lieu de travail. Cela lui donne l'occasion d'évoluer au sein de la structure, tout en permettant à l'entreprise de répondre aux impératifs d'une situation de reconversion ou de redressement. Plus généralement, la mobilité géographique consiste à changer d'environnement. Les personnes sont donc amenées à modifier leur lieu de travail en intégrant un autre service, un autre établissement ou même un autre pays.

Pour Cerdin (2000), il faut distinguer la mobilité nationale et internationale. La première implique la mutation du salarié d'un lieu professionnel à un autre dans le même pays. La seconde oblige en général à s'expatrier (avec des conséquences souvent plus complexes). Mais selon Dany et Livian (2002), l'internationalisation ne passe pas nécessairement par l'envoi du salarié à l'étranger. On peut l'impliquer dans des projets internationaux, « *sans que sa participation nécessite une expatriation : les nouvelles technologies de l'information et quelques déplacements de courte durée peuvent se révéler largement suffisants* » (p. 78).

Une autre typologie de mobilité est proposée par Peretti (2013, p. 90). Elle met en avant deux politiques différentes. La mobilité « au coup par coup » s'inscrit dans une démarche de recherche d'un candidat pour un poste à pourvoir rapidement. La mobilité « organisée » fait appel, quant à elle, à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, avec un processus d'évaluation et une procédure de planification de la succession.

Dans une vision moderne, la gestion de carrière ne se résume plus à la gestion des promotions. Elle s'appuie de plus en plus sur le développement professionnel. Tout salarié qui émet un souhait d'évolution, qui montre une volonté et un potentiel de progression, pas forcément hiérarchique ou dans un seul domaine d'activité, peut voir des possibilités s'ouvrir à lui, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. L'un des rôles les plus importants des responsables RH est donc d'offrir des opportunités d'évolution et de présenter toutes sortes de possibilités d'avancement aux salariés. Cela passe par un processus d'évaluation qui peut être axé sur l'emploi ou sur la personne et qui favorise par la suite la mobilité.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

L'un des facteurs les plus déterminants des possibilités de mobilité dans une organisation relève de la structure. Chanlat (1992) a pu opposer un modèle traditionnel, caractérisé par une évolution verticale linéaire et un emploi stable (celui qu'on trouve plutôt dans les grandes structures) et un modèle plus moderne (du moins plus récent), qui concerne des structures horizontales et flexibles où les parcours professionnels sont beaucoup plus instables et discontinus.

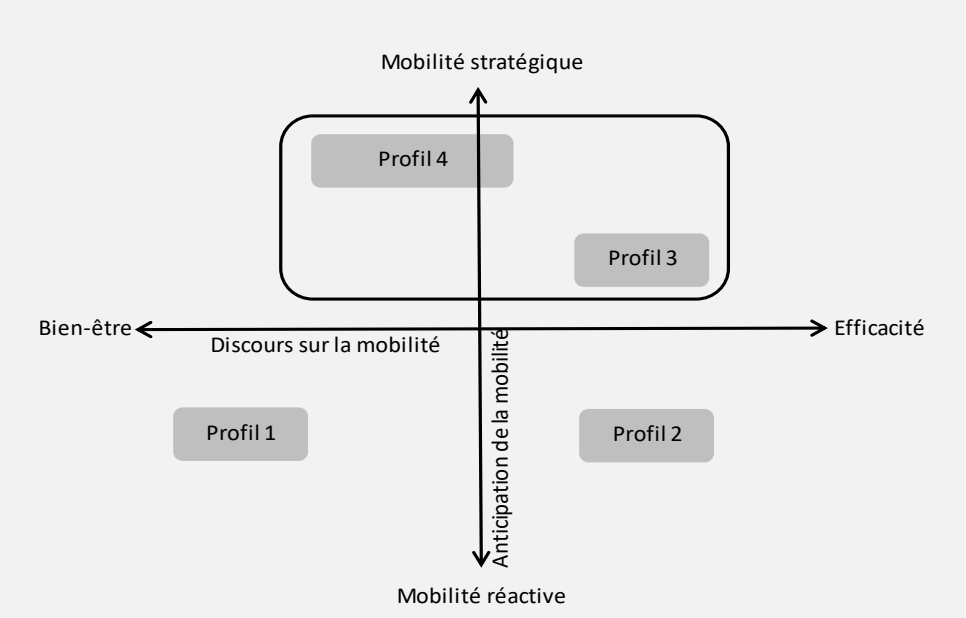
Le secteur d'activité est une autre variable qui influence la politique de mobilité. Comparé au secteur privé, on remarque en effet que dans les organisations publiques, la mobilité verticale est beaucoup moins présente. St-Onge et al. (2004, p. 294) expliquent que la gestion, dans le secteur étatique, se base sur une bureaucratie où l'on trouve plus couramment des pratiques de gestion de carrière formelles. Cette disparité entre les deux secteurs peut être interprétée dans la divergence des taux de croissance, des systèmes de transfert de compétences, des types de profils demandés, des procédés utilisés pour augmenter la productivité (Tremblay, 1991).

Plusieurs facteurs peuvent donc définir les pratiques de mobilité dans les entreprises. La situation économique et financière, la structure ou le fonctionnement organisationnel, la politique de gestion des carrières et des ressources humaines, ou encore le contexte de l'activité, sont des paramètres à prendre en compte. Ils vont servir à déterminer les axes de mobilité qui correspondent le mieux aux besoins d'une organisation, afin d'optimiser sa flexibilité interne. Selon Mercier et Schmidt (2004), une démarche de mobilité en adéquation avec les modes de fonctionnement de l'entreprise et sa politique de gestion des ressources humaines améliore son efficacité. Ces auteurs ajoutent que pour s'assurer d'obtenir les réponses escomptées, il est nécessaire de bien choisir les déterminants de la politique de mobilité en termes de volume souhaité, de répartition sur les catégories professionnelles concernées, d'équilibre entre pratiques internes et externes, de plans de carrière et de développement des compétences, etc.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Encadré 3. Typologie d'entreprises en fonction des politiques de mobilité interne

Une étude de l'APEC a été menée en juin 2013 sous l'intitulé de : « Politiques et pratiques de mobilité interne des cadres dans l'entreprise »[23]. Son objet est de décrire une typologie d'entreprises sur la base de leurs politiques de mobilité interne. Quatre profils ont été donc fixés selon le schéma suivant :



Le profil 1 concerne des entreprises (PME ou grandes entreprises « familiales ») ayant une culture défavorable à la mobilité dans le sens où il semble compliqué de développer des transversalités entre métiers.

Le profil 2 réunit des entreprises (jeunes, en forte croissance) n'ayant pas de politique de mobilité active. Le salarié est considéré dans ces entreprises comme étant acteur de son projet d'évolution professionnelle. Les DRH se placent en prestataires de service.

Le profil 3 caractérise les entreprises (secteurs connaissant des évolutions technologiques) qui mettent en œuvre une politique de mobilité interne « stratégique ». Elles cherchent à assurer la transmission de savoirs et de savoir-faire spécifiques, à fidéliser les salariés portant ces savoirs et à garantir l'anticipation des emplois.

Le profil 4 est relatif aux entreprises (grandes) ayant une politique de mobilité interne « stratégique » qui favorise l'adaptation aux changements de stratégies, aux problématiques de générations ou encore aux restructurations.

1.3.3. Une pluralité de pratiques de GRH

Les différents mécanismes de gestion des ressources humaines pratiqués en entreprise auraient également une grande influence sur les carrières. Selon Guérin et Charrette (1983), les pratiques relatives à l'organisation du travail peuvent favoriser la création d'opportunités

[23] « Définition et enjeux de la mobilité interne pour les entreprises », article *e-rh*. http://www.e-rh.org/index.php/blogs/l-impact-des-tic-sur-la-fonction-rh/215-i-definition-et-enjeux-de-la-mobilite-interne-pour-les-entreprises

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

de développement et de croissance ainsi que de mouvements d'emplois. La constitution de filières d'emplois et l'instauration de passerelles entre elles représentent, en effet, une démarche propice à la mobilité interne, mais avec des opportunités inégales compte tenu de la disparité des chances de progression. Certaines filières procurent une visibilité et des possibilités de développement professionnelles plus importantes. De la même manière, les pratiques qui favorisent la communication et la circulation de données sur les carrières ainsi que celles qui aident les salariés à résoudre leurs problèmes ou leurs difficultés professionnelles ont un impact considérable sur les différentes décisions individuelles relatives à la carrière.

Des recherches antérieures, à l'image des travaux de Vardi (1980), de Stumpf et London (1981) ou encore de London et Stumpf (1982), avaient montré que les choix de carrière des individus sont affectés par les pratiques de gestion des ressources humaines dans leur organisation. Ainsi, les pratiques de dotation et d'accroissement de potentiel permettent aux décideurs d'identifier les employés susceptibles d'être informés et de candidater dans le cadre des mouvements de postes. De même, les modes d'évaluation influencent énormément la perception que peuvent avoir les responsables sur leurs salariés. Quant aux pratiques de planification des carrières, ou des ressources humaines en général, les premières favorisent l'adaptation des parcours individuels aux besoins de l'organisation, et les deuxièmes déterminent ces besoins en matière de qualité et de quantité, agissant ainsi sur le cheminement de carrière des salariés.

Des recherches postérieures ont montré que les entreprises qui s'équipent pour combler la carence de postes à niveau élevé, préparer la relève des positions à responsabilité ou établir des trames d'affectation, sont celles qui offrent à leurs salariés des moyens pour faciliter leur avancement et leur développement, et qui influencent par conséquence leurs choix de carrière. Selon, Peretti (1998), de telles entreprises utilisent aussi divers outils d'information représentés principalement par des lieux de diffusion (depuis les réseaux informatiques, jusqu'aux simples panneaux d'affichage), mais aussi par des comités de mobilité où gestionnaires de carrière, responsables hiérarchiques et DRH se réunissent pour parler des décisions de changements d'emplois.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Section 2 : La gestion des carrières : une responsabilité organisationnelle

2.1. Du suivi à l'accompagnement des carrières : des outils multiples

Pour faire évoluer les salariés et développer leur potentiel, les entreprises font appel à des outils divers permettant la détection et l'évaluation des potentiels, le développement des compétences, la préparation à des postes supérieurs, une meilleure visibilité sur les possibilités d'avancement, etc. D'autres techniques sont également utilisées pour accompagner les projets et les cheminements professionnels individuels. Pour Cerdin (2015), « *il est de de la responsabilité des entreprises de mettre à la disposition de leurs salariés les outils adéquats pour permettre à chacun d'entre eux d'être acteur de son projet d'évolution professionnelle* » (p. 184).

Les entretiens professionnels ou de carrière, les bilans de compétences, les bourses d'emplois, les cellules d'orientation et de reconversion, l'outplacement ou encore la gestion des retours constituent autant de moyens dont disposent les responsables RH pour aider les salariés à concrétiser leurs projets professionnels, à l'intérieur ou à l'extérieur de leur organisation. Rousillon et Bournois (2000) ajoutent que les salariés, et en particulier la population cadre, exprimeraient davantage d'attentes et d'exigences à l'égard de cette dernière catégorie d'outils dans la perspective de développer leur employabilité.

2.1.1. Les outils de suivi des progressions professionnelles

De l'évaluation au développement, les outils de suivi des mouvements et des évolutions des salariés sont nombreux. Construits pour aider à la prise de décision, ils servent aussi à faciliter et promouvoir la mobilité, comme l'indiquent Cadin et al. (1997). Parmi les différents dispositifs présentés ici, certains ont déjà été décrits dans le premier chapitre, à savoir le comité de carrière, le mentorat et les plans de succession. Mais nous les analysons à ce niveau d'un point de vue beaucoup plus pratique, en insistant davantage sur leur utilisation concrète en entreprise que sur leur conceptualisation théorique.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les assessment centers :

Les méthodes relatives aux assessment centers se basent sur des tests que les entreprises font passer aux salariés en les observant travailler sur des exercices. Le but est de déterminer ceux qui détiennent des aptitudes correspondant aux besoins actuels en matière de recrutement, d'évolution ou de mutation. Cette technique d'évaluation s'appuie, comme l'explique Ernoult (1998), sur les approches comportementales et les méthodes de mise en situation afin de détecter les potentiels et les compétences à développer. L'évalué peut également obtenir les résultats des observations, ce qui lui permet de s'en servir pour progresser (Marsal, 1998).

L'évaluation à 360 degrés :

Une autre méthode d'évaluation est celle à 360 degrés ou multiniveau. Elle comporte une auto-évaluation effectuée par le salarié et une évaluation fournie par son entourage professionnel. Il s'agit donc d'une appréciation multi-sources, faisant appel à des participants en interne ou à l'externe, ce qui permet d'avoir des résultats plus objectifs. En pratique, cette méthode est le plus souvent utilisée pour le personnel-clé, à potentiel, afin de déterminer sa capacité à évoluer et à prendre des responsabilités toujours plus grandes. Les décisions issues de cette évaluation peuvent ouvrir à la personne concernée d'importantes opportunités d'avancement, de développement et d'enrichissement professionnel.

Le dispositif de mentors :

La mise en place de systèmes formels de mentorat favorise l'avancement professionnel des employés. Cependant, plus que le dispositif formel en tant que tel, ce sont les affinités et le contact informel créés entre le salarié et son mentor qui semblent avoir la répercussion plus grande sur les progressions de carrière. Cela correspond à une sorte de coaching implicite, de guidage personnalisé ou de soutien psycho-affectif.

D'un point de vue plus technique, les programmes de parrainage facilitent le transfert des connaissances du salarié expérimenté vers le nouvel arrivé, tout en consolidant la maitrise des compétences existantes. Ils constitueraient des leviers très efficaces pour développer la carrière des débutants, mais aussi de leurs mentors expérimentés (Guay, 1994). Le transfert de

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

savoirs aide les salariés à promouvoir leur carrière en travaillant sur la réalisation de leurs objectifs.

L'entretien annuel d'appréciation :

Il s'agit d'un entretien d'évaluation que le salarié passe avec son supérieur hiérarchique ou un responsable RH avec un objectif bien déterminé, fixé en fonction de la personne et du poste qu'elle occupe. Cet entretien représente l'occasion de faire le point sur les résultats et les performances que l'individu a réalisés tout au long de l'année. Un tel bilan permet aux deux parties de réfléchir aux moyens d'amélioration des compétences et de développement professionnel et personnel qui peuvent être envisagés.

L'expression de ses souhaits et de ses besoins personnels, ainsi que la connaissance de ses capacités et de ses compétences, permettent au salarié d'avoir une meilleure vision sur son parcours et son avenir professionnels. Cet entretien représente alors « *un moyen privilégié d'échange d'informations grâce auquel des tentatives d'articulation entre projets de l'entreprise et projets individuels vont pouvoir être réalisées* » (Dany et Livian, 2002, p. 56).

Les revues de personnel et les comités de carrière

Les comités de carrière sont organisés au niveau de la direction de certaines entreprises afin de mettre au point une « revue du personnel ». Cette dernière est appelée communément revue RH ou « people review », mais aussi revue de talents ou encore revue de potentiels. A cet effet, des réunions périodiques sont organisées avec les managers et les responsables RH, notamment les gestionnaires de carrière, au cours desquelles ils passent en revue l'ensemble des cadres, voire des salariés dans certaines structures, afin d'analyser leurs compétences et leurs performances.

Comme l'expliquent Cadin et al. (2012), « *la question de leur positionnement au sein de la structure organisationnelle renvoie à celle du choix entre deux exigences (...), d'une part, la nécessité de disposer d'une vision suffisamment élargie de l'entreprise, de ses orientations et des possibilités de mobilité existantes (...) d'autre part, le besoin de connaitre suffisamment les personnes dont il est question de manière à leur proposer les affectations les plus adaptées, tant à leurs caractéristiques qu'aux besoins de l'entreprise* » (p. 477).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Le but est donc d'étudier les différentes possibilités de mobilité et d'évolution et d'établir des plans de développement en fonction des souhaits de changement exprimés. Un suivi professionnel et personnel particulier est réservé aux hauts potentiels dans le cadre des comités de carrière, pour s'assurer de leur positionnement dans l'avenir de l'entreprise. D'un point de vue managérial, ces revues permettent aux décideurs de développer les talents, d'assurer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et d'établir les plans de succession.

On distingue également les comités métiers qui se rapprochent des comités carrières dans le sens où ils permettent d'analyser, de manière collégiale, les diverses possibilités de progression des employés. Cerdin (2000) indique que leur composition évolue d'une structure hiérarchique vers une structure d'experts.

La planification de la succession :

L'identification préalable des individus ayant le potentiel requis pour accéder à des niveaux supérieurs par les revues RH et les revues de potentiels, facilite énormément l'élaboration des plans de succession. C'est pourquoi il est important de recenser toutes les compétences et qualifications dont dispose une entreprise. La planification de la succession se cherche alors à combiner les besoins individuels futurs à ceux de l'organisation, en associant les ressources disponibles aux types d'avancement qu'il est possible (sous réserves) d'envisager.

Quand ces plans sont présentés dans un organigramme prévisionnel ou de remplacement, ils concernent généralement les postes à haute responsabilités. L'objectif est de consolider la stratégie de l'entreprise en matière de planification et de préparation de la relève, sur la base d'une gestion prévisionnelle des besoins. Pour être efficace et pour optimiser la réactivité de l'entreprise, cet outil nécessite une mise à jour régulière, dans la mesure où, comme le souligne Bergeron (2001), il définit le type de compétence des salariés en lien avec les promotions possibles. Dans cette logique, les remplaçants peuvent répondre à un besoin immédiat ou être détectés pour occuper ultérieurement un poste au moyen d'une formation. C'est ainsi que l'on aura plusieurs orientations possibles pour chaque personne et que l'on disposera d'une certaine flexibilité d'évolution.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les changements organisationnels fréquents et les mutations rapides qui caractérisent aujourd'hui certains domaines et emplois poussent les entreprises à « *développer des pratiques plus dynamiques, qui se diffusent le long de l'échelle hiérarchique. Au lieu de se limiter aux seuls dirigeants, il s'agit plutôt de constituer des viviers de cadres dont on va accélérer le déroulement de carrière* » (Cadin et al., 2012, p. 478). On va ainsi préparer ces cadres à prendre des postes et des positions auxquels on les destine.

Les pépinières :

Les pépinières ou les viviers sont des systèmes utilisés par les entreprises dans le but de préparer de jeunes talents ayant le potentiel d'accéder à des positions managériales ou de direction. Certaines entreprises gèrent spécifiquement l'embauche de ces jeunes diplômés. Elles investissent beaucoup de temps et de moyens financiers ou organisationnels dans leur formation afin qu'ils acquièrent la légitimité nécessaire pour occuper des postes à fortes responsabilités.

L'observatoire des métiers :

Ce dispositif favorise une meilleure analyse des différentes situations de travail existantes dans l'entreprise ainsi que leur projection dans l'avenir. Il permet de déterminer les futures compétences requises et de constituer des référentiels de compétences. C'est un outil d'aide à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, permettant d'améliorer la connaissance des métiers et de suivre leurs évolutions.

Son utilité réside aussi dans l'optimisation de la politique RH de l'entreprise en matière de formation, de recrutement, de mobilité et d'organisation du travail. D'où l'importance des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications qui prennent de plus en plus de place dans les stratégies d'anticipation des besoins en compétences et dans les politiques de formation.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les commissions de suivi de carrière :

Des membres de la direction organisent, dans certaines entreprises, des réunions avec les représentants du personnel afin de mieux ajuster le niveau d'information des salariés sur les pratiques de gestion de carrière et d'évaluer leur degré d'application. Ces commissions permettent de s'assurer que tous les salariés sont en mesure d'exercer au mieux les rôles qui sont les leurs, de les positionner comme de vrais acteurs de leurs parcours professionnels, et de leur fournir un meilleur accompagnement pour leurs projets.

Le management et le développement des talents :

Le talent est un ensemble d'aptitudes, de savoir-faire, de qualifications, d'habiletés et de connaissances singuliers et précieux qui différencient une personne par rapport aux autres. « *Combinaison rare de compétences rares, il cherche à mettre en évidence l'originalité voire l'unicité de la personne et de ses compétences actuelles et possibles* » (Dejoux et Thévenet, 2015, p. 77). Pour Roger et Bouillet (2009), il s'agit de compétences « *exceptionnelles dont on a besoin pour assumer de nouvelles activités, maîtriser des technologies ou simplement améliorer la performance* » (p. 104).

En effet, les talents sont associés aux personnes qui possèdent des atouts personnels exceptionnels[24] et qui détiennent le contrôle de processus déterminants pour l'entreprise (Miralles, 2007). Celle-ci a donc intérêt à bien identifier et garder ses talents, car ils représentent un facteur de compétitivité important qui est intimement liée à la stratégie et au contexte ou aux pratiques de l'organisation. Dès lors, Dejoux et Thévenet (2015) affirment que « *pour développer ses talents, l'entreprise devra comprendre les ingrédients d'un contexte favorable et les maintenir dans le temps si elle souhaite retenir ses talents* » (p. 101).

Les transformations profondes (fluctuations économiques et technologiques, changements des modes de travail, mobilité internationale, génération Y,…) qui ont touché les organisations ces dernières années poussent à repenser régulièrement les pratiques managériales. Dans cette perspective, Dejoux et Thévenet soulignent à quel point « *de*

[24] Cette définition du talent par son côté exceptionnel est surtout vraie en France. Dans d'autres pays, le talent est assimilé à des compétences propres aux personnes, mais dans une logique où chacun dispose de talents particuliers qu'il faut découvrir et valoriser. Il n'y a pas cette conception hiérarchique du niveau, voire de l'excellence.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

nombreuses entreprises commencent à mettre en place des pratiques nouvelles autour de la gestion des talents » (p. 3). Ils ajoutent que cette notion « *devrait remplacer celle de GRH, vieillissante, qui ne répondrait plus aux exigences managériales du moment* » (p. 177). On parle alors de développement, de mangement ou de gestion spécifique des talents. L'expression en vogue de "guerre des talents" est même devenue courante pour témoigner de l'importance qu'accordent les entreprises à ce sujet.

Selon Cadin et Guérin (2015), « *le terme talent est associé à un slogan à trois temps, comme la valse : attirer, développer et retenir. Il réintroduit de la durée dans une relation d'emploi devenue au fil des dernières décennies de plus en plus précaire* » (p. 33). Car la gestion des talents est une démarche qui nécessite un investissement et un effort importants de la part du salarié et de l'entreprise, dans la mesure où elle se construit dans la durée. Son efficacité dépend des modèles managériaux, des outils et des pratiques RH que l'entreprise met au service de ses talents afin de les développer continuellement, de les fidéliser et d'en attirer d'autres. Si l'on en croit Peretti (2013), « *le premier challenge est l'identification et le suivi du développement des talents souvent classés en « hauts potentiels » ou « potentiels régionaux ». Cette gestion doit être réalisée en continu* » (p. 91). Il s'agit alors, pour l'entreprise, « *d'identifier tous les potentiels, puis d'inscrire dans ses priorités le développement des talents en leur offrant les meilleures conditions pour atteindre l'excellence et préserver leur employabilité* » (Bruet et Larose, 2014, p. 45).

Actuellement, de nouvelles méthodes apparaissent afin d'aider les entreprises dans ce domaine. L'une d'entre elles est le job sharing qui est une démarche particulière permettant d'optimiser la rétention des talents. Il s'agit en même temps d'une organisation de travail et d'une forme créative d'emploi, dans laquelle deux salariés ou plus peuvent partager un même poste de travail. Le job sharing est peu pratiqué en France, contrairement aux Etats-Unis ou en Suisse par exemple. En entreprise, il favorise l'accès à des postes importants et facilite la réintégration professionnelle des demandeurs d'emploi. Les personnes qui optent pour cette pratique acquièrent un niveau d'innovation et d'expertise plus avancé et voient ainsi leur potentiel d'employabilité augmenter. Du côté de l'entreprise, le job sharing augmente l'efficacité décisionnelle[25]. Il permet de faciliter la transférabilité et le maintien des compétences ainsi que l'accumulation des expériences au sein de l'organisation.

[25] Le premier job sharing historique fut le consulat romain, où deux consuls se partageaient la fonction principale de la République.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

« *A ce jour, de nombreuses entreprises affirment s'engager dans une approche globale des talents mais, au-delà des principes, peu d'entre elles affichent des procédures globales dans ce domaine* » (Dejoux et Thévenet, 2015, p. 156). Le rythme effréné des évolutions et des transformations organisationnelles retient les organisations de s'investir pleinement et sur une longue durée dans cette démarche. Comme le souligne Peretti (2013), « *les pressions du court terme réduisent la disponibilité pour le développement des talents à long terme* » (p. 92).

En outre, de nombreuses difficultés peuvent être liées à la mise en place d'un *talent management*. Dejoux et Thévenet (2015) indiquent qu'en répartissant l'effectif dans des catégories « *dont le libellé est tellement valorisant, distinctif et donc potentiellement discriminatoire, c'est la cohésion qui risque de s'en trouver diminuée* » (p. 23). L'individualisation de la gestion des talents pousserait à ne s'occuper vraiment (en valorisation et perspectives) que des salariés considérés comme ayant du talent. Dans ce cas, le risque est d'installer des clivages, des coupures ou des discriminations au cœur même des collectifs et des équipes de travail. Le principe d'équité au sein de l'organisation en serait ébranlé : « *la segmentation peut conduire à des modes de gestion spécifiques qui rompent la perception de cette équité* » (p. 23). Les auteurs évoquent également le problème de la gestion des « non-talents ». « *La question se pose alors de savoir comment gérer, par différence, ceux que l'on ne considère pas disposer de talents*[26] » (p. 23). En effet, les entreprises ne disposent généralement pas les outils et les moyens nécessaires d'assurer la gestion de tout leur effectif, en termes de développement, de formation, de conseil, d'accompagnement ou de suivi.

[26] C'est bien pour cela qu'il vaudrait mieux considérer que tout le monde a des talents. Il y a toujours quelque chose d'intéressant à développer chez tout salarié.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Encadré 4. De nouvelles méthodes de management

- Management by walking around (MBWA) :

Le « *management by walking around* » ou encore « *management by wandering around* » est un mode de gestion flexible, à proximité des salariés, où les managers participent d'une manière directe dans les tâches, les activités et les missions de leurs collaborateurs. Ils effectuent alors des visites informelles très fréquemment dans les espaces de travail, afin de pouvoir les écouter et les aider au mieux, et d'agir de la manière la plus réactive possible. De plus en plus pratiquée en France, la notoriété de cette approche s'est accentuée grâce à Steve Jobs qui voit en elle un moyen permettant d'améliorer considérablement la visibilité des managers, la communication avec les collaborateurs et le partage des idées. En effet, un échange informel routinier avec les salariés favorise les contacts interpersonnels et la formation d'équipes fortes et solides, et donne lieu à de meilleurs retours.

Chez AXA France Services, par exemple, le MBWA a favorisé une meilleure organisation de la gestion hiérarchique et opérationnelle de projets très diversifiés, où des équipes informatiques travaillent en particulier en missions externes.

- Holacracy[27] :

Complètement à l'opposé du modèle pyramidal, l'Holacracy est une approche de management novatrice fondée sur le principe de l'intelligence collective et de l'autorité distribuée. Cette pratique attend de chaque collaborateur de se comporter en manager dans l'exercice de ses fonctions et la prise en charge de ses responsabilités. L'idée centrale est le partage et la délégation des pouvoirs lors de la définition des rôles. L'objectif est de faire de tous les collaborateurs des leaders, chacun dans son périmètre. Quant aux managers, ils utilisent l'Holacraty comme un processus et s'appuient dessus pour exercer leur rôle de base. Adoptée aux Etats-Unis par Whole Foods et même par un département de la Défense, l'Holacraty continue son expansion dans plusieurs autres domaines et entreprises, à l'image de Danone ou encore Castorama.

- « *One firm* » d'ACCURACY :

Ce spécialiste en conseil financier ajuste, depuis début 2011, sa stratégie interne autour de la mobilité inter-bureaux. D'une manière concrète, tout salarié qui émet le souhait, peut se lancer dans une aventure professionnelle à l'étranger au sein du cabinet. Cette démarche découle de la politique « *One firm* » qui se base sur l'implantation de différents bureaux dans différents pays. En outre, « *Accuracy Thursdays* », des sessions d'échanges et de présentations de missions, permettent d'être mieux informé sur l'actualité de l'ensemble des bureaux et de valoriser les diverses équipes.

- L'esprit collaboratif d'OCTO Technology :

Fidèle à son esprit collaboratif, ce cabinet de conseil a mis au jour l'ouvrage « *Partageons ce qui nous départage sur ses bonnes pratiques* », où il explique toutes les pratiques managériales innovantes que l'entreprise cultive. Ainsi, toutes les semaines, des déjeuners autour de retours d'expérience regroupent les consultants. De même, un « *One on one* » hebdomadaire permet à un salarié de rencontrer son manager lors d'un entretien de 30 minutes afin d'optimiser l'atteinte des objectifs. La « *clinique* », de sa part, est un atelier qui donne la possibilité à un collaborateur de présenter les difficultés managériales et les problématiques qu'il rencontre dans le cadre d'un projet en cours, afin d'être conseillé par d'autres collègues. Des ateliers, des conférences et des cessions permanentes de formation, d'échanges et de recherche sont organisés afin de consolider les connaissances en informatique des collaborateurs. Le cabinet organise un évènement annuel, 'Université des SI', où assiste un grand nombre de patrons informatiques et de geeks. « *L'Octo day* » est, quant à lui, l'occasion pour des salariés volontaires de se réunir chaque année dans le cadre d'une journée dédiée à l'amélioration du cadre de travail.

[27] « L'Holacraty : un mode de management novateur basé sur l'autorité distribuée ! », article de G. Dudouet, *myRHline*, 26 mai 2013. http://www.myrhline.com/actualite-rh/l-holacraty-un-mode-de-management-novateur-base-sur-l-autorite-distribuee.html

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

2.1.2. Les outils d'accompagnement des projets professionnels

L'accompagnement des individus dans l'élaboration et la réalisation de leurs projets aide l'entreprise à s'assurer de leur motivation et leur fidélisation. Il incite aussi le salarié à consolider sa valeur et garantir son employabilité actuelles et futures à l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise.

Les cartes métiers :

La carte métiers est une projection schématique de tous les emplois-types qui existent dans l'entreprise. En pratique, elle sert à déterminer pour un poste les différentes filières qui peuvent y conduire et à dégager, à partir des compétences acquises, l'ensemble des connaissances et savoirs à y développer. Les cartes métiers aident les salariés à bien connaître leur structure organisationnelle et à élargir les représentations qu'ils peuvent se faire des différentes pistes de mobilité. Ainsi, à partir de la fonction qu'il détient, chacun peut envisager des changements de poste en se basant sur les diverses passerelles établies par ces cartes.

Les forums métiers :

Dans le même esprit, mais de façon plus concrète, les forums métiers favorisent un échange direct avec les salariés qui pratiquent les différents métiers de l'entreprise. D'une manière générale, les organisations mettent en place ce type de dispositif afin d'inciter les salariés à s'intéresser à ce qui se passe dans d'autres fonctions et domaines de leur entreprise. Le but est de les aider à se projeter et à faciliter d'éventuels changements de poste ou d'orientation.

Les bourses des emplois :

La bourse des emplois permet d'afficher l'ensemble des postes vacants au sein de l'organisation. Une description détaillée des caractéristiques et des exigences du poste disponible est fournie, pour permettre aux intéressés de se projeter dans les missions du poste et, s'ils en ont l'envie ou le potentiel, d'y postuler. Le réseau informatique et les moyens de

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

communications internes facilitent la mise en place des bourses d'emplois ainsi que leur actualisation. Mais il faut mettre en place « *les moyens de respecter l'anonymat de ceux qui s'informent d'une part, puis de mettre en place une procédure de partage du risque de la mobilité de ceux qui souhaitent postuler, d'autre part* » (Cadin et al., 2012, p. 475). C'est une condition importante pour assurer le bon fonctionnement de cet outil et encourager les salariés à l'utiliser sans méfiance.

Cerdin (2000) note qu'une mauvaise utilisation du dispositif peut entrainer le développement d'un marché de travail interne fermé, où des opportunités intéressantes sont proposées avant tout à ceux qui entretiennent de bonnes relations avec les décideurs. En d'autres termes, « *des postes effectivement disponibles ne sont pas portés à la connaissance de tous, car ils sont en réalité réservés à des individus cooptés* » (Mercier et Schmidt, 2004, p. 182). Si c'est le cas, la bourse de l'emploi ne sert alors qu'à créer des jalousies ou des mécontentements, ou à pourvoir des postes sans grande importance.

Les démarches de conseil et d'orientation de carrière :

D'une manière générale, les cellules d'orientation sont formées par des personnes rattachées à la DRH et qui présentent un gage de confidentialité. Dans ce chapitre, au-delà de ce qui a été présenté plus haut, nous insistons sur leur utilité dans l'accompagnement des projets individuels. L'évolution de l'orientation de carrière (Guichard, 2016) fait qu'on ne peut la considérer aujourd'hui que comme un soutien apporté aux individus pour les aider à conduire leur parcours professionnel (Doray, 2012), dans la mesure ils sont considérés comme responsables de cette évolution, en lien avec une vie dont ils construisent personnellement le sens (Savickas et al., 2009).

En réalité, le recours à ces cellules aide le salarié à répondre à certains questionnements sur des choix de carrière à privilégier, à des moments spécifiques de son cheminement professionnel. Les responsables orientent les personnes en leur donnant des moyens de faire avancer leurs carrières. Ils peuvent aussi jouer un rôle de sensibilisation à l'égard de la carrière en incitant à tenir une position de veille sur les multiples éventualités et opportunités qui peuvent se présenter.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Dans certaines organisations, cette politique d'accompagnement est poussée encore plus loin à travers la mise en place de structures d'orientation-évolution. En se basant sur une analyse préalable des possibilités qu'elles peuvent ouvrir à leurs salariés, ces structures leur proposent de les aider dans leur évolution et la construction de leurs projets professionnels, sans écarter l'idée qu'ils puissent partir et poursuivre ces projets ailleurs. A ce niveau, « *il s'agit d'approfondir la connaissance de la personne pour favoriser sa mobilité à l'intérieur, voire à l'extérieur, de l'entreprise sans qu'il y ait de menace sur l'emploi* » (Cadin et al., 2012, p. 479).

En général, cette pratique d'orientation suppose implicitement que les organisations soient prêtes à examiner l'avenir et à l'anticiper, qu'elles en reconnaissent les incertitudes et qu'elles communiquent sur cette réalité, ce qui représente une démarche encore très peu développée. Par exemple, l'étude de Berthet et al. (2008), en coordination avec le CEREQ, révèle que « *les faiblesses du système français d'intermédiation sur le marché du travail ont pour conséquence de laisser les individus relativement démunis et de les obliger à faire preuve d'autonomie dans la construction de leurs choix d'orientation et dans leur recherche d'emploi* » (p. 28).

Les entretiens professionnels et les bilans de carrière :

Des entretiens professionnels peuvent être prévus pour les salariés avec des responsables RH, des supérieurs hiérarchiques ou des gestionnaires de carrière. Quand il est bien réalisé, l'entretien d'activité individuel donne la possibilité à un salarié (Cerdin, 2000), de mettre à jour son CV et d'envisager des étapes possibles d'avancement dans son emploi actuel.

L'entretien professionnel a lieu à deux ans d'ancienneté et « *doit permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel en fonction de ses souhaits d'évolution, de ses capacités, de sa situation actuelle et future (l'entreprise devant lui faire connaitre les évolutions prévisibles pour son emploi mais également les perspectives offertes indépendamment de l'emploi occupé)* » (Cohen-Haegel, 2010, p. 249). Il est très focalisé sur la formation et peut être complété par un entretien de mi-carrière. Ce dernier serait alors l'occasion d'examiner le projet professionnel du salarié à long terme en prenant en compte l'ensemble de son parcours antérieur et en l'informant sur « *ses droits en matière d'accès à un*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

bilan d'étape professionnel, à un bilan de compétences ou à une action de professionnalisation » (Peretti, 2013, p. 86).

Quant à l'entretien de carrière, il permet de faire le point sur le parcours professionnel de l'intéressé. Pour ce faire, plusieurs outils peuvent être employés pour en faciliter la gestion, tels que les bourses de l'emploi ou les carrières-types. En général, le bilan de carrière est le fruit d'une démarche active et volontaire. Il donne lieu à des réflexions sur des changements professionnels envisagés par le salarié lui-même ou évoqués par le responsable RH. On y vérifie la plausibilité et l'accessibilité des possibilités qui ont été examinées, on aide la personne dans les choix et les décisions relatives à sa carrière, et on consolide son lien avec l'entreprise en prévenant toute forme de désillusion.

Le bilan ou l'entretien de carrière peuvent aussi être complétés par un bilan de compétences. Néanmoins, « *à la différence des bilans de compétences, les bilans de carrière proposés par les entreprises ont notamment pour vocation de donner lieu à des mesures concrètes de formation et de mutations soutenues par les employeurs* » (Dany et Livian, 2002, p. 58).

Les bilans de compétences :

L'objectif d'un bilan de compétences est d'aider le salarié dans l'exploration des différentes orientations professionnelles qu'il peut envisager. Peretti (2013) explique que cet outil consiste à « *analyser les compétences professionnelles et personnelles, ainsi que les aptitudes et les motivations afin de définir un projet professionnel* » (p. 156). Le salarié en tire des informations pour mieux orienter sa carrière (Joras, 1996). En général, ce bilan concerne la catégorie des cadres. Ces derniers peuvent obtenir des repères et des conseils qui leur permettent d'appréhender le potentiel et les compétences qu'ils détiennent. Idéalement, le recours à un tel dispositif se fait après cinq à dix ans de carrière ou entre 30 et 35 ans, dans un premier temps, et ensuite durant la phase de redéfinition professionnelle, c'est à dire entre 40 et 45 ans.

Un bilan de compétences suppose l'analyse détaillée de l'ensemble du parcours professionnel pour en saisir les opportunités de progression susceptibles d'intéresser le salarié. Il représente « *un outil majeur de la gestion préventive et personnalisée de son*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

parcours professionnel » (Peretti, 2013, p. 89). Il peut être réalisé suite à une initiative personnelle par un organisme extérieur habilité. Cependant, lorsqu'un cadre exprime le souhait de bénéficier de ce bilan, sa demande est souvent interprétée par la hiérarchie comme une volonté de préparer un éventuel départ. Car on a trop souvent relié ce dispositif à des circonstances de rupture avec l'organisation. Par exemple, il est fréquemment mobilisé dans des démarches d'outplacement ou de reconversion.

Les cellules de reconversion :

Lorsque la sécurité de certains emplois dans l'entreprise est ébranlée (risque de plan social, de reconversions, etc.), le rôle de ces cellules est d'assurer la conversion des salariés qui occupent ces emplois. Il est principalement basé sur l'organisation du transfert de nouvelles compétences et de l'apprentissage. Ainsi, grâce à ces unités, les personnes concernées peuvent avoir à leur disposition « *divers outils d'aide à la reconversion, soit à l'intérieur, soit à l'extérieur de l'entreprise : bilans professionnels, entretiens individuels, aide à la recherche d'emploi, contacts avec les organismes spécialisés* » (Cadin et al., 2012, p. 479).

Le coaching :

Quant au coaching, il consiste à accompagner les salariés (en réflexion, conseil et soutien) par rapport à leurs activités actuelles ou futures. Le but est d'améliorer les performances, de promouvoir ou de faciliter les changements, et aussi de permettre aux salariés de donner davantage de sens à leurs projets individuels. Pour Vernazobres (2009), cette pratique concourt « *aux processus d'apprentissage, au développement des compétences, à la culture d'entreprises et au maillage organisationnel, permettant ainsi aux RRH d'agir sur les processus organisationnels* » (p. 59). Cadin et al. (2012) ajoutent que « *les pratiques de coaching constituent ainsi des aides pour permettre aux salariés de surmonter des défis de plus en plus grands, mais aussi un moyen de reconnaissance de la part de l'entreprise* » (p. 485).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Encadré 5. Des outils de gestion de carrière modernisés chez la SNCF

Dans un esprit de modernisation des outils et des processus RH, la SNCF souhaite optimiser l'accompagnement et le conseil de ses salariés dans la gestion de leurs parcours. Le lancement de son projet 'Excellence 2020' vise la propulsion de SNCF jusqu'à devenir la référence de l'excellence en matière des services de mobilité sur le plan mondial. Il est ainsi possible pour chaque collaborateur d'effectuer des changements de métier ou de poste tous les 4-5 ans. Les RH doivent présenter des parcours qui s'adaptent à toutes les compétences et à tous les profils.

La volonté de développer une gestion plus individualisée des cheminements professionnels conduit l'entreprise à repenser ses outils de suivi professionnel et de bourse des emplois pour procurer des solutions concrètes au profit du développement des compétences.

Afin d'obtenir une meilleure transversalité et harmonisation de ses processus et de simplifier le partage et le transfert des informations entre les responsables RH et les employés, SNCF a mis en place le projet Talentsoft. Cet outil, expert des applications Cloud de talent management, prétend l'accompagnement durable des parcours et la gestion optimale des mobilités internes.

De cette manière, des 'revues managériales' ont été créées afin d'avoir une meilleure connaissance des salariés, de fixer des plans de succession et d'anticiper la mobilité interne. De même, une procédure de suivi des carrières a été installée. Elle permet aux responsables RH d'accéder à l'historique des carrières de l'ensemble des salariés, ce qui les habilite à offrir des parcours professionnels cohérents. Egalement, les supports des entretiens individuels annuels ont fait l'objet d'une dématérialisation, ils ont été repensés pour impliquer toutes les parties dans la gestion des carrières. En ce sens, les salariés sont appelés à être proactifs et force de proposition. Les supérieurs sont tenus de les accompagner dans la construction de leurs projets professionnels et le développement de leurs compétences. Et les responsables RH sont censés les conseiller au mieux en saisissant leurs besoins et attentes. Résultat, le taux de réalisation des entretiens annuels en 2015 a atteint 95%. Une autre démarche de Talentsoft a été adoptée et qui concerne la bourse d'emploi. Dans le but de procurer davantage de visibilité et de transparence sur les opportunités internes, plus de 4000 offres ont été mises en ligne en 2015. Cette ambition de haute digitalisation emmène la SNCF à mettre en place une Bourse d'Emploi Groupe en 2015.

2.2. En passant par la formation…

Qu'elle soit qualifiante ou pas, la formation contribue énormément à l'employabilité du salarié. Elle lui permet de consolider ou de développer ses compétences. Mais elle exige un investissement conjoint de la part des personnes et des organisations. Pour cette raison, il est très important d'avoir un retour sur l'effort consenti en termes de productivité et de performance pour l'employeur, et en termes d'ouverture et de perspectives et de développement professionnel pour le salarié. De cette manière, « *l'investissement formation devient un facteur clé de la création de valeur dans l'entreprise et de renforcement de son capital humain. L'entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution permanente de leurs emplois* » (Peretti, 2013, p. 155).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

C'est donc dans un souci de compétitivité et de fidélisation des salariés, que beaucoup d'entreprises donnent de l'importance au développement des compétences en lien avec leur gestion des carrières. « *La formation est en effet un important levier de mobilisation face à un environnement professionnel de plus en plus difficile* » (Dany et Livian, 2002, p. 92). Et à l'égard des projets professionnels ou de l'employabilité, Cerdin (2015) considère que « *pour la logique de partenariat inhérente à la cogestion des carrières, les salariés devraient être formés à la gestion de leur propre carrière* » (p. 183).

Les organisations mettent à la disposition de leurs employés différents outils qui favorisent l'apprentissage et l'acquisition des compétences, afin de leur faciliter l'accès aux postes auxquels ils aspirent. Elles les incitent donc de plus en plus à intégrer les formations qui correspondent le mieux à leurs besoins (en savoirs, savoir-faire, comportements-clefs), ainsi qu'à leurs objectifs de carrière. En effet, la réussite du processus de formation est fortement liée au degré d'engagement de l'individu dans un projet professionnel.

D'un autre côté, « *la formation est obligatoirement prise en compte dans les entreprises, ne serait-ce que sous une forme administrative. C'est en particulier le cas dans les petites entreprises. (...) Dans les entreprises de taille moyenne, on assiste à l'apparition d'un responsable de formation. (...) Les grandes entreprises ont un véritable département de formation, gérant un ou plusieurs centres de formation* ». (Peretti, 2012, p. 157)

En dehors du fait que la formation représente une obligation légale, les entreprises la considèrent comme un levier de développement, un atout stratégique qu'elles utilisent pour faciliter l'acquisition de connaissances, d'attitudes, de pratiques et d'aptitudes essentielles au développement des postes et des emplois. Bruet et Larose (2014) confirment que « *la DRH doit donc considérer la formation comme une priorité stratégique et inscrire le développement des compétences des collaborateurs sur le long terme* » (p. 35). En ce sens, chaque entreprise élabore sa propre politique de formation en se basant sur ses besoins, ses moyens et sa politique organisationnelle. La formation est aussi considérée comme un outil qui favorise la communication et l'adaptation, dans une vision à court terme, et comme une force mobilisatrice autour d'importants projets, dans une vision plus stratégique.

Selon Cerdin (2000), la formation aide les entreprises à ajuster des écarts qu'elles ont identifiés entre des compétences requises et celles que possèdent réellement les salariés. Il

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

existe donc deux façons complémentaires de développer les compétences. La première consiste à mailler des situations de travail et des occasions d'apprentissage en déterminant la juste place à donner à l'acquisition des capacités, des pratiques et des savoirs. La deuxième est d'individualiser des parcours de formation, en essayant de concilier impératifs de disponibilité et de coût, tout en répondant à des demandes de programmes sur-mesure. Les possibilités sont nombreuses ; coaching, tutorat, formation en langue, e-learning, réseaux sociaux d'entreprise ou social-learning, etc. Reste que les résultats escomptés et l'élaboration de formules spécifiques à certaines personnes sont difficiles à prévoir ou à réaliser.

Les responsables de formation, les supérieurs hiérarchiques ou encore les formateurs sont appelés à être plus audacieux et innovateurs vis-à-vis de leur engagement. Il leur faut faire évoluer leurs process. Car, même si la formation demeure un outil puissant de développement de connaissances ou de compétences, elle ne peut être pleinement efficace qu'en étant associée à d'autres outils.

Encadré 6. Les MOOC

Le MOOC ou Massive Open Online Course représente une véritable révolution de la formation continue, il est en train de briser totalement ses frontières habituelles. Il s'agit de cours diffusés sur Internet, ouverts et dispensés d'une manière gratuite à tous par les grandes écoles et universités. Coursera ou encore EdX ont été parmi les toutes premières plateformes qui ont témoigné du succès de cette formule pédagogique aux États-Unis. Des centaines de milliers d'individus y sont inscrits. Bruet et Larose (2014) expliquent que « *l'engouement pour les MOOCs reflète l'envie des gens de se former, d'apprendre et de partager. Les MOOCs offrent une formidable alternative aux collaborateurs qui souhaiteraient développer une compétence nouvelle et n'auraient pas à réussir à obtenir l'aval de leur manager* » (p. 93).

Cette modalité permet aux salariés de décider eux-mêmes de toutes les formations qu'ils souhaitent suivre. Ils continueront certainement à ressentir le besoin d'être guidés, notamment par leurs managers et supérieurs hiérarchiques, mais le rythme accéléré des évolutions technologiques fait qu'ils ont besoin de beaucoup plus de liberté et de flexibilité. C'est pourquoi les MOOC ne cessent de s'innover, encore plus accessibles, encore plus avancés. Le résultat demeure toujours l'obtention d'un diplôme, d'une certification ou d'une attestation de réussite prouvant l'acquisition de compétences nouvelles.

En plus d'acquérir ou de renforcer ses compétences, de décrocher une certification valorisante, le MOOC présente l'avantage de l'absence des coûts directs inhérents à la formation. Et le faible nombre de personnes certifiées atteste du réel intérêt de cette pratique.

Ce phénomène n'est pas encore très développé en France. Son expansion suit un rythme ralenti, comparé au succès qu'il connaît aux États-Unis. L'explication réside dans le fait que les MOOC s'offrent à un maximum de personnes en France sans permettre vraiment d'aboutir à une sélection ou à un recrutement. En outre, France Université Numérique, la principale plateforme de MOOC, n'accepte pas encore que les données des utilisateurs soient commercialisées. Alors que cette règle constitue la base du développement des recrutements par les MOOC aux États-Unis. A titre d'exemple, Google ou encore Facebook se procurent les données des personnes au profil intéressant inscrites aux formations en ligne dans le but de leur faire des propositions de poste. Coursera propose même des cours en les adaptant aux besoins de recrutement de ses clients.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

BNP Paribas

La banque BNP Paribas a fait appel à une méthode originale et innovante pour assurer le recrutement de ses stagiaires. Se référant à la plateforme First Finance, elle a convoqué les dix meilleurs inscrits qui ont participé au MOOC analyse financière pour se présenter à un entretien d'embauche afin de leur faire une proposition de poste (6 mois en finance d'entreprise). L'intérêt particulier que la banque a porté à cette formation résulte du fait que l'animateur du cours et le créateur de la certification accordée est l'un de ses anciens salariés. Le certificat remis porte le nom d'International certificate corporate finance (ICCF).

Unow

Le spécialiste Unow de la conception de SPOC (Small Private Online Course) et de MOOC (Massive Open Online Course) a pour mission l'accompagnement des entreprises dans leur stratégie de transformation digitale via la formation continue en ligne. En créant le concours de 14 startups en 2015, des milliers de responsables RH ont profité d'une montée en leurs compétences et d'une amélioration de leur culture digitale à l'aide du « *MOOC Digital RH* ». L'inscription gratuite à une formation de quatre semaines permet aux participants de bénéficier de retours d'expérience et de témoignages de différentes sociétés, de vidéoconférences, de mises en situation, etc. au sein d'un espace d'échange qui leur est dédié. La programmation de l'édition novembre 2016 du « MOOC Digital RH » témoigne de la réussite de cette idée innovante.

Le MOOC est ainsi un outil très pratique et parfaitement adapté pour la formation des collaborateurs qui en ressentent le besoin et l'envie. Il permet de pallier les faibles taux de participation et de présence aux formations classiques et qui sont dus en grande partie à des raisons d'indisponibilité et de manque de temps.

S'agit-t-il d'un vrai outil de développement des compétences, de progression professionnelle et de recrutement efficace ou simplement d'une promesse en plus de démocratisation des connaissances ou bien d'un nouveau phénomène de mode ?

2.3. … Jusqu'à la gestion des départs

Dans une quête permanente de flexibilité, la gestion des départs est de plus en plus considérée comme un aspect important de la gestion des personnes en entreprise. En ce sens, Dany et Livian (2002) affirment que « *mettre en place une gestion prévisionnelle n'évite pas tous les aléas et n'est nullement incompatible avec des décisions de départ, quelles qu'en soient les formes* » (p. 161). Cette pratique concerne principalement la catégorie des cadres dans le but de tirer profit de leurs compétences le plus longtemps possible.

2.3.1. Le changement imposé de statut

Cette situation se produit lorsque l'employeur appelle le cadre à continuer à travailler en dehors de l'entreprise, en offrant ses prestations en tant que travailleur indépendant par exemple, et ce après avoir mis fin à son contrat de salarié. Ce désengagement du lien salarial aide l'organisation à renforcer sa souplesse plutôt qu'à promouvoir les évolutions

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

professionnelles. Dans certains cas, l'entreprise conserve une relation (de prestataire) avec la personne dont elle s'est séparée.

2.3.2. La technique d'essaimage

Cette logique tend à concilier deux aspects. Le premier est la gestion des départs et donc des carrières. A ce niveau, l'essaimage permet à un salarié d'évoluer à l'extérieur de l'organisation, en l'aidant à changer d'activité tout en s'appuyant sur celle qu'il exerçait jusque-là (le salarié tire donc parti des compétences qu'il y a construites). Le deuxième aspect correspond à la volonté de l'organisation de maintenir des emplois (ou d'en développer s'il s'agit de création d'entreprise). À travers différentes modalités, les organisations qui ont pratiqué l'essaimage « *y voient non seulement un moyen de traitement d'éventuels sureffectifs, mais aussi une incitation au développement, parmi les salariés, d'un projet professionnel amenant chacun à s'interroger périodiquement sur son avenir* » (Dany et Livian, 2002, p. 165).

2.3.3. La pratique d'outplacement

Compte tenu des aléas économiques, la gestion prévisionnelle des personnels ne garantit pas de pouvoir conserver tout l'effectif. L'outplacement représente alors un moyen d'accompagner les départs. En donnant son accord, un salarié peut bénéficier de l'aide de son employeur à rejoindre une autre organisation sur un nouveau poste. L'outplacement a donc pour fonction, comme l'explique Gazier (1993), de reclasser à l'extérieur le personnel excédentaire.

Selon Boyer et Equilbey (1999), l'outplacement est une démarche volontaire des deux parties. L'organisation exprime sa préoccupation pour chacun de ses collaborateurs, qu'elle en ait encore besoin ou non dans sa stratégie de production. Les salariés ont intérêt, de leur côté, à approuver la procédure, qui est conduite généralement par un spécialiste extérieur financé par l'entreprise. Cela les aide à obtenir une nouvelle situation professionnelle. Selon Dany et Livian (2002), le cabinet spécialisé « *procède avec le cadre à un travail en plusieurs étapes : diagnostic approfondi des caractéristiques professionnelles, aide à la définition des objectifs et de la stratégie de recherche, formation pratique à la recherche d'emploi, aide au choix final* » (p. 173).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

L'entreprise peut encore mobiliser d'autres dispositifs, du type des cellules de reconversion. En étant relayées par des dispositions personnalisées d'outplacement, ces dernières peuvent orienter le salarié vers des activités différentes, notamment à l'occasion d'un plan social. Mais, il est important de souligner que la gestion des carrières doit s'exercer sur le long terme et pas uniquement pour faire face aux situations de restructuration ou de licenciement.

Cependant, même si l'on met en avant les avantages que procure l'outplacement pour le salarié concerné ou l'entreprise, il est parfois le résultat d'une mauvaise organisation du marché interne des qualifications et d'une gestion inefficace des compétences. En quelque sorte, ce serait « *l'aboutissement d'un échec dans la gestion de la carrière : mauvaise affectation, incompréhensions réciproques, absence d'un bilan de carrière, ou de compétences suffisamment tôt, etc.* » (Dany et Livian, 2002, p. 174).

2.3.4. La gestion du retour

L'expertise et les expériences professionnelles internationales deviennent une nécessité dans le monde du travail actuel. C'est pourquoi « *l'expatriation reste un processus central de la gestion internationale des ressources humaines* » (Barabel et Meier, 2014, p. 65). Dans cette hypothèse, la gestion du retour est un aspect de la gestion des carrières qui prend beaucoup d'ampleur, d'où l'abondance des travaux de recherche qui traitent ce processus, disent son importance et discutent de son application dans les entreprises (Caligiuri et Lazarova, 2001 ; Cerdin, 1996, 2002, 2004 ; Davel et al., 2008 ; Deardorff, 2009 ; Oddou et al., 2009). Les chercheurs s'intéressent surtout à la gestion des carrières au retour (Berthoin Antal, 2001 ; Yan et al., 2002 ; Bolino, 2007) dans une perspective aussi bien individuelle qu'organisationnelle.

Selon Cerdin (2002), un salarié est considéré mobile lorsqu'il est prêt à accepter une mobilité internationale sur une durée bien déterminée, en ayant la capacité de s'adapter et de réussir sa mission. En effet, « *la réussite des expatriés passe par leur adaptation, en particulier l'adaptation à leur travail et à l'interaction avec les membres de la culture d'accueil* » (Peretti, 2013, p. 92). Leur mission inclut aussi la phase du retour durant laquelle ils apportent, à travers leur expérience, toute l'expertise et les connaissances qu'ils ont acquis

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

à leur entreprise initiale, dans une optique d'apprentissage organisationnel (Berthoin Antal, 2001).

La mobilité internationale procure donc des avantages aussi bien pour l'entreprise que pour le salarié concerné. Le succès de l'affectation dépend d'une période d'expatriation réussie et d'une intégration au retour qui ait des effets positifs sur le long terme. Pour Yan et al. (2002), l'appréciation de la phase du retour par l'entreprise se base principalement sur les possibilités qu'elle aura d'utiliser et de transférer les expertises, ainsi que de retenir les collaborateurs concernés. Cette gestion des carrières à l'expatriation est au centre de la mobilité internationale (Cerdin, 2008).

Du côté du salarié, le résultat positif consiste à disposer de meilleures perspectives d'évolution professionnelle sous forme de promotion, d'élargissement de responsabilités ou de progression de statut. Toutefois, il peut y avoir un décalage entre les attentes de la personne avant qu'elle ne parte et ce qu'on lui propose réellement au retour (Forster, 1994 ; Caligiuri et Lazarova, 2001). Cette distorsion entraîne souvent de la frustration et des difficultés d'adaptation pour le salarié dans son entreprise d'origine. Barabel et Meier (2014) insistent alors sur la nécessité, pour la fonction RH, d'« *adapter et de repenser ses outils et pratiques de gestion de carrières à l'international* » (p. 89). Ils détaillent dans le tableau suivant les principaux malentendus qui peuvent se produire entre les expatriés et les entreprises.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 6</u> : Le décalage entre la réalité organisationnelle et les attentes des cadres expatriés (les malentendus)

Perception de l'expatrié sur son expérience à l'étranger	Perception de l'environnement
Service rendu à l'entreprise	Gains équivalents pour l'entreprise et l'expatrié
Expatriation comme moyen de faire carrière dans l'entreprise (accélérateur)	Risque d'opportunisme de l'expatrié qui peut en profiter pour valoriser son expérience ailleurs (questionne la fidélité de l'individu)
Décision courageuse et risquée	Echappatoire aux contraintes quotidiennes de l'entreprise
Expérience riche et risquée	Expérience culturelle et dépaysement
Responsable RH au service de l'expatrié de la préparation au début jusqu'à son affectation dans son pays d'origine	Investissement important pour permettre une bonne intégration sur place (éviter le choc culturel) jusqu'au retour
Attentes et attitudes de l'expatrié à son retour	La réalité organisationnelle au retour de l'expatrié
Reconnaissance sociale Augmentation de son périmètre de responsabilité Accueil chaleureux des collègues Prise en charge par l'entreprise du retour au niveau administratif et logistique	Perte d'un certain statut social Fin des avantages financiers liés au travail à l'étranger Diminution des responsabilités Frustration émanant de l'avancement de certains collègues restés en France Accroissement des difficultés administratives, logistiques et matérielles à leur retour en France
Gratification salariale Promotion Emploi plus riche et complexe qu'à l'étranger Prise en charge de la gestion de carrière par le service RH	Rationalisation des processus RH Harmonisation des politiques de rémunérations Pas de politique volontariste et spécifique en faveur des anciens expatriés (salarié acteur)
L'expatriation comme viatique : l'expérience parle d'elle-même Valorisation des compétences acquises au sein de l'entreprise Procédure de transfert des compétences acquises	L'expatrié doit prouver l'utilité de son expérience à l'étranger Réorganisations internes et affectation en fonction des disponibilités Changement ou évolution de poste Nouveau périmètre ou nouveau chef Nouvelles procédures, pratiques et méthodes de travail
Communication interne sur l'expérience acquise pendant l'expatriation	Communication externe sur l'ouverture et le développement international de la firme
Attitudes et comportements	Dispositifs
Impatience et ambition	Conformité avec les évolutions de l'organisation et des marchés
Quête d'une plus grande autonomie Affranchissement de l'organisation Faible tolérance à la hiérarchie Demande de responsabilité élargie	Respect de la hiérarchie et équipes en place Standardisation des normes et des procédés Mécanismes de contrôle et de coordination
Volonté de faire partager son expérience et son vécu Besoin de parler de cette expérience et de transmettre ses connaissances	Rapports complexes et ambigus avec les autres collaborateurs de l'entreprise, restés en France (méfiance, jalousie, « concurrence », etc.)

<u>Source :</u> "*Gestion internationale des ressources humaines*", Barabel, M. et Meier, O., 2014, p. 115.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

C'est donc de la responsabilité de l'entreprise d'origine de rassurer l'expatrié avant son départ, d'assurer sa formation, et de faciliter son adaptation à son retour en apportant des réponses précises à ce qui, autrement, produirait de l'insatisfaction. La communication sur les objectifs et la mission de l'expatriation ainsi que sur ses répercussions de carrière s'avère donc essentielle. De même, c'est la proposition de postes permettant aux anciens expatriés d'exprimer leurs nouvelles compétences qui évite à ces derniers de vouloir quitter l'entreprise et, s'ils ne le peuvent pas, d'y être moins efficaces qu'ils ne le pourraient.

Tableau 7 : Les facteurs d'insatisfaction des expatriés à leur retour

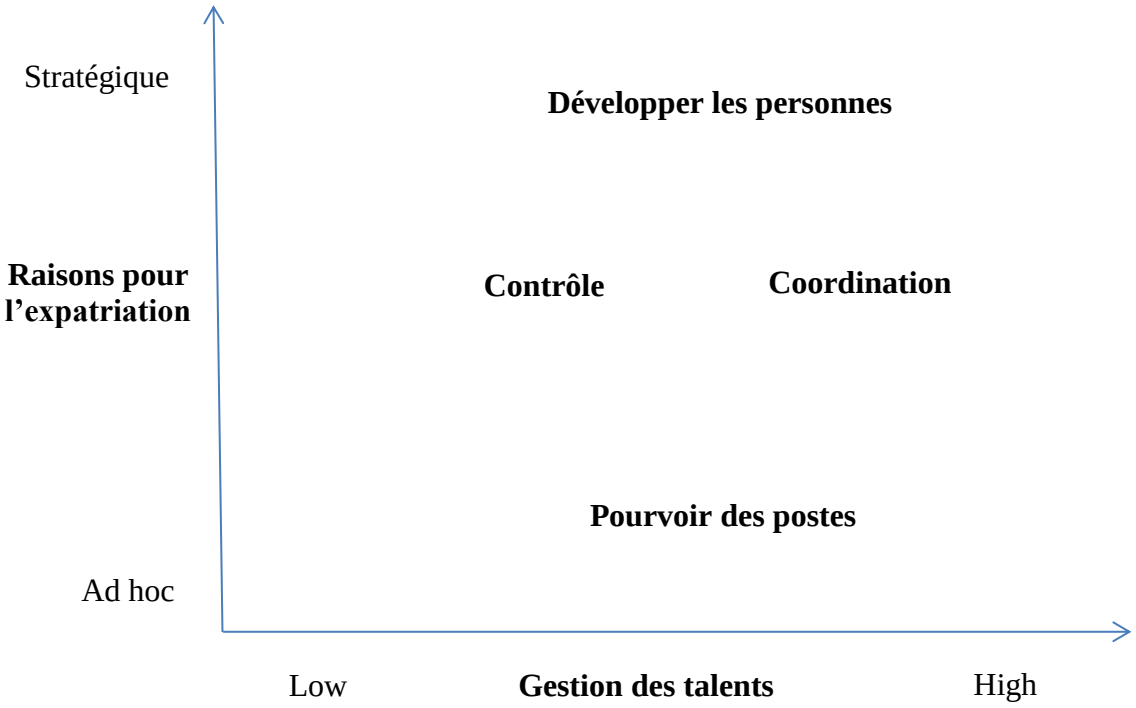
Facteur 1.	Nécessité de réapprendre à vivre dans son pays d'origine et dans son organisation
Facteur 2.	Faire le deuil d'un moment privilégié de sa vie
Facteur 3.	Faire face à l'indifférence et jalousie des autres collègues
Facteur 4.	Non valorisation des compétences acquises lors de l'expérience internationale
Facteur 5.	Perte d'autonomie
Facteur 6.	Absence de perspectives professionnelles post-expatriation
Facteur 7.	Absence de pratiques managériales/ RH efficaces pour accompagner l'expatrié lors de son retour
Facteur 8.	Perte de réseau professionnel et d'influence politique

Source : "*Gestion internationale des ressources humaines*", Barabel, M. et Meier, O., 2014, p. 111.

Dans la figure suivante (8), Cerdin et Brewster (2014) illustrent l'importance de toutes les démarches qu'on vient d'aborder pour contribuer à retenir les talents :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Figure 8</u> : Objectifs de l'expatriation et gestion des talents



<u>Source :</u> "*Talent management and expatriation : bridging two streams of research and practice*", Cerdin, J.-L. et Brewster, C., 2014, p. 246.

En pratique, il y a malheureusement peu de recours à ces différentes démarches de formation, de développement des personnes ou encore de communication à cause d'un manque d'anticipation et d'une négligence du management par rapport à l'importance de le faire. Dans les faits, de plus en plus d'entreprises font appel à des acteurs externes afin de mettre en place les pratiques RH nécessaires, ce qui les exonère en partie de leur responsabilité à ce sujet.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Encadré 7. Le principe 'Welcome Back'

Dans le contexte actuel, la fidélisation des collaborateurs et la rétention des talents représentent des défis difficiles à relever. C'est pourquoi, il est important de réfléchir la fidélisation en termes de carrière, et non seulement en termes de période ou de poste. On trouve de plus en plus de salariés qui montrent leur volonté de réintégrer une entreprise après l'avoir quittée pour de nouvelles expériences professionnelles ou personnelles. D'où, notamment, tout l'intérêt du projet « *Welcome Back* » de British American Tobacco. En 2012, les responsables RH de BAT France ont renforcé la formalisation de cette dimension afin d'apporter une réponse adéquate à toutes les demandes et d'offrir un accompagnement plus efficace.

« Welcome back on board » chez SAIPEM :

Avant le départ à l'étranger, les expatriés chez Saipem se voient remettre le livret « *welcome back on board* ». Présent dans plus de 50 pays, ce spécialiste en forages pétroliers est persuadé que le retour est une phase sensible et qui a une grande importance dans un parcours de carrière. Des procédures sont mises en place pour rendre le retour plus facile, la réintégration se passe ainsi en deux étapes. Un point carrière et performance à distance est organisé avec les RH à six mois ensuite à trois mois de la fin de la période d'expatriation. Les collaborateurs qui reviennent seront réaffectés dans le cadre d'une démarche progressive.

Encadré 8. Le netchising

Que ce soit pour fuir le système d'emploi en France ou pour s'adapter à un monde de plus en plus internationalisé, les statistiques montrent que les taux d'expatriation les plus élevés sont enregistrés chez les jeunes les plus diplômés et chez les profils qualifiés en général. En mars 2014, la chambre de commerce de Paris a réalisé une enquête qui relève un changement de profils des français qui partent à l'étranger. Alors que le nombre des entrepreneurs a fortement augmenté ces dernières années, celui des salariés envoyés sous le statut d'expatriés dans le cadre de leur travail ne cesse de diminuer.

En effet, la mondialisation de l'économie et des marchés a favorisé la globalisation des entreprises qui investissent dans des filiales à l'étranger, en ayant recours à l'expatriation de certains collaborateurs, afin de contrôler plus efficacement les activités. Cependant, ce mode d'organisation n'est pas vraiment une grande réussite, plusieurs multinationales ont constaté le décroissement de leur performance et de leur rendement. Les coûts considérables générés par cette façon de se développer, les difficultés liées à la gouvernance d'une firme internationale ainsi que la gestion complexe de l'expatriation des salariés poussent les entreprises à aller de plus en plus vers des pratiques du Netchising.

Ce mode alternatif offre une organisation internationale beaucoup plus flexible sans avoir à être présent localement grâce à l'utilisation des nouvelles technologies et du web. Ce qui permet ainsi d'éviter, entre autres, les coûts d'expatriation des salariés en développant à l'étranger les compétences installées dans les pays d'origine. Résultat, le transfert des connaissances et des compétences est plus efficient en faveur de tous les partenaires.

L'exemple d'entreprises le plus cité dans ce domaine est celui de Coca-Cola. Coca-Cola n'a pas de filiales à l'étranger et peut contrôler aujourd'hui ses activités en temps réels via le web.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

2.4. Les usages des institutions par les organisations

Dans une analyse sur les nouvelles carrières et les interactions entre employeur et salarié, il est nécessaire d'évoquer le contexte institutionnel et d'évaluer son rôle dans la construction des parcours professionnels. Falcoz (2004) explique que « *l'ensemble des éléments relatifs à la carrière dans une entreprise constitue un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments interreliés, plus ou moins cohérents qui sont à la fois interdépendants du marché externe du travail et organisés de façon à tenter d'en être indépendants* » (p. 24). En effet, les carrières se construisent dans un cadre organisationnel de plus en plus diversifié de nos jours. Elles font partie d'un contexte politique et socio-économique qui contribue à les façonner. Il est donc utile d'analyser le rôle des organismes politiques, juridiques et sociaux ainsi que leur influence sur la gestion organisationnelle de la carrière.

Soulignons, tout d'abord, que « *les caractéristiques institutionnelles (rôle de l'Etat, des banques, des marchés financiers, des syndicats, etc.) génèrent des modes de gouvernance des firmes qui favorisent soit la recherche d'une fidélisation de la main d'œuvre, soit au contraire la recherche d'une forte mobilité* » (Livian, 2004, p. 14). Ces modes de gouvernance déterminent ensuite comment l'entreprise attire, retient et fait bouger ses ressources humaines (Whitley, 1999). Dans ce cadre, pour Falcoz (2004), « *la rareté de certaines compétences, le niveau de chômage ou l'existence de politiques publiques incitatives sont des contraintes et/ ou des moyens de pression pour l'employeur qui influencent les marges de manœuvre des politiques de gestion des carrières, que ce soit au niveau des politiques de fidélisation, du recrutement ou de la formation* » (p. 25).

Si la nouvelle conception des carrières suppose que toute personne est la principale force motrice de sa progression professionnelle, le poids des politiques organisationnelles et des caractéristiques du marché de l'emploi n'est pas négligeable lorsqu'il s'agit de comprendre les choix individuels ou les décisions organisationnelles. Différents éléments du contexte et de l'environnement externe sont à prendre en compte, à commencer par la conjoncture économique qui peut promouvoir ou au contraire diminuer l'employabilité des personnes présentes sur le marché du travail.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les structures territoriales ont également une grande influence sur le développement de l'employabilité, par le moyen notamment d'écoles où l'on enseigne les savoirs professionnels. D'une manière générale, Livian (2004) évoque le rôle du système éducatif. Il explique que la carrière peut être conditionnée par ce système en fonction des qualifications qui structurent le marché du travail[28], des efforts de modelage des identités professionnelles et de la mise en place de classifications hiérarchiques (de natures salariales, professionnelles ou symboliques).

Par ailleurs, les organisations sont contraintes par un cadre réglementaire et légal qui leur est imposé. La législation en matière d'emploi fixe des conditions qui influencent le marché du travail, comme par exemple les restrictions ou les règles qui concernent les licenciements professionnels. Les réglementations en vigueur dans ce domaine ont un impact direct sur les évolutions professionnelles et l'employabilité.

Diverses règles circonscrivent les formes d'évolution que les parcours peuvent ou doivent suivre. C'est ainsi que l'Etat continue à exercer un pouvoir incontestable à travers toutes sortes de textes réglementaires et législatifs, que ce soit dans le domaine de la formation, de la mobilité, des contrats de travail, etc. Les politiques organisationnelles relatives à la gestion des carrières dépendent assez fortement de ce cadre juridique dont chacun sait qu'il est complexe.

Selon Peretti (2012), « *les années 1982-2011 ont connu une évolution réglementaire forte. Les lois de 2001 à 2011 sur la discrimination et la modernisation sociale, le temps de travail et les retraites, la formation et le dialogue social, la cohésion sociale et l'égalité des chances, l'emploi des personnes handicapées, les seniors, l'épargne salariale, le travail, l'emploi et le pouvoir d'achat, la modernisation du marché du travail, la modernisation de l'économie ont un impact fort sur les pratiques RH* ». (p. 6)

Point central de la gestion des carrières, la formation professionnelle est obligatoire, même s'il s'agit d'une contrainte administrative, et ce pour toutes les entreprises quelle que soit leur taille. Tous les employeurs participent, par le moyen d'une contribution financière, à la formation professionnelle continue de leurs collaborateurs. Cette obligation cadrée par la

[28] Dans certains métiers réglementés, des diplômes sont d'ailleurs nécessaires.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

loi ouvre le champ au droit individuel à la formation (loi du 4 mai 2004) qui a fait l'objet récemment d'une amélioration (loi du 25 novembre 2009) afin de faciliter davantage l'accès à la formation professionnelle. De la même manière, d'autres lois et nouveaux accords viennent compléter cette démarche, « *dont les modalités essentielles concernent le congé individuel de formation, la concertation dans l'entreprise, la participation des employeurs, la VAE (Validation des acquis de l'expérience), le bilan de compétences, l'entretien professionnel (...), la création du FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels)* » (Peretti, 2012, p. 150).

Dans le même cadre, tous les deux ans au minimum, les entreprises sont tenues de proposer à leurs salariés un entretien individuel autour de la formation (prévu par l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003). Le but est de les aider dans l'élaboration de leurs projets professionnels et de mieux assimiler les besoins de développement des compétences. De son côté, la loi du 5 mars 2014, qui relève de la formation professionnelle, de la démocratie sociale et de l'emploi, a fixé la date d'échéance pour les premiers entretiens professionnels au 7 mars 2016.

Enfin, les entreprises sont tenues d'élaborer un plan de formation annuel. Sur la base d'objectifs fixés, ce plan favorise la planification et l'organisation des actions relatives à la formation. D'après Peretti (2012), « *la loi 2009 distingue les actions d'adaptation des salariés au poste de travail, à l'évolution de leurs emplois ou au maintien de l'emploi qui se déroulent dans le temps de travail, et les actions liées au développement des compétences, susceptibles d'être suivies en dehors du temps de travail* » (p. 152).

De manière plus générale, diverses réglementations touchent à différents domaines de la gestion des carrières. Ainsi, comme pour la participation financière et la formation professionnelle, la loi favorise la stimulation, voire l'imposition d'une négociation collective. Cependant, si les décrets ou les lois sont cruciaux, du fait qu'ils dictent les principales orientations, les responsables RH doivent souvent « *attendre les négociations interprofessionnelles ou de branche pour savoir quelle application faire de la loi* » (p. 102). La plupart du temps, « *la contrainte réglementaire s'efface rapidement derrière l'ampleur des enjeux stratégiques sous-jacents aux accords signés* » (Grimand et al., 2012, p. 73).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ces auteurs ajoutent qu' « *au vu des monographies réalisées, la contrainte légale, loin d'emporter un usage mécaniste et déterministe, donne lieu à une variété de pratiques et de représentations* » (p. 73). Ils rejoignent ainsi les propos de Cadin et Guérin (2015) selon lesquels « *des pratiques ou terminologies qui n'avaient jusqu'alors qu'un sens gestionnaire, porté par les seules entreprises, sont « polluées » par la législation qui, s'en emparant, leur donne un sens tout autre* » (p. 106). Un exemple emblématique est celui des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Le recours à ce dispositif est complètement différent d'un modèle stratégique à un autre, d'un contexte d'activité à un autre, et même au sein de certains groupes, d'une société à une autre. L'explication de cette disparité réside dans la manière dont les accords sont pris en charge et redéfinis par les entreprises. En effet, « *confrontés à une règle de droit nouvelle, les acteurs réagissent de façon créative* » (Grimand et al., 2012, p. 87).

Les entreprises perçoivent donc leur engagement dans des accords de GPEC d'une manière très disparate qui va de l'obligation à se conformer passivement à une contrainte juridique à la volonté d'affirmer la GPEC en tant qu'opportunité ou démarche stratégique. Au-delà des formes apparentes, la mise en place d'un accord de GPEC ne garantit pas automatiquement, comme le précisent Cadin et Guérin (2015, p. 107), « *l'existence d'une vraie démarche de GPEC* ».

Dans un autre domaine, certaines parties prenantes sont en mesure d'influencer la gestion de la carrière par les entreprises. Les organisations syndicales à une échelle sectorielle, régionale ou nationale ainsi que les partenaires sociaux, d'une manière plus globale, peuvent jouer un rôle déterminant dans la négociation et l'établissement d'accords (sur la mobilité, la formation, etc.). Ces derniers peuvent d'ailleurs faire l'objet de conventions collectives (au niveau des entreprises ou des secteurs). Le résultat en est de favoriser le développement de l'employabilité.

En général, lorsqu'il s'agit de mettre en place ses pratiques de gestion de carrière, l'entreprise tient compte des normes sociales et des principes en usage dans la société. Outre le contexte social, les cadres économiques, financiers ou technologiques peuvent également influer sur les pratiques de gestion de carrière dans les entreprises. Par exemple, le développement technologique fait bouger les prévisions professionnelles. De son côté, la pression économique ou financière oblige les entreprises à faire appel à des parties externes

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

afin de suivre toutes les évolutions légales et sociales, de consolider leur expertise en interne, ou encore de prendre en charge certains aspects de la GRH. Le but est de combler un manque de savoir-faire, de gagner du temps ou simplement d'économiser de l'argent.

De nombreuses entreprises choisissent de se tourner vers des consultants ou des professionnels spécialisés dans un domaine donné (formation, recrutement, développement des compétences, évaluation, outplacement, …), afin d'exploiter leur expertise et de se décharger de certaines activités, notamment celles de la gestion opérationnelle et administrative des personnels. Qu'il soit régulier ou occasionnel, ce transfert de compétences donne aussi aux employeurs de bonnes raisons (et une certaine légitimité) pour réduire leur engagement. Certaines entreprises aimeraient vouloir se libérer de leur responsabilité vis-à-vis de l'élaboration, du développement et du suivi des parcours professionnels de leurs salariés, ainsi, ce faisant, que de la gestion individualisée des carrières.

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Encadré 9. Influence du contexte organisationnel et institutionnel sur la perte de personnel qualifié

Dans le but de développer « *une cartographie interactive de l'économie mondiale* » ('Economic Graph' LinkedIn), le réseau social professionnel LinkedIn a mené l'étude Talent Migration auprès de 380 millions membres en 2014, afin d'établir un classement mondial des pays qui ont le plus perdu ou attiré de talents. Un indicateur analyse le flux net des personnes qui changent de poste et de pays sur une période de 12 mois. Des scores positifs ou négatifs reflètent le degré d'attractivité des pays. Ainsi, la France a occupé la troisième place en 2013 et la deuxième en 2014 (derrière l'Inde) en termes de fuite de professionnels qualifiés (principalement des cadres et des jeunes diplômés). Autant qu'en 2013, 0,2 % des membres de LinkedIn ont quitté la France en 2014. Et selon l'étude, ces départs ne sont pas suffisamment compensés par des arrivants étrangers.[29]

De son côté, l'Association des ingénieurs et scientifiques de France s'est intéressée à l'analyse des facteurs qui motivent les jeunes diplômés à partir. Dans ce cadre, une enquête a été menée en 2014 par le Liepp (Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques) de Science Po. Les résultats montrent que la catégorie qui compte le plus de départs à l'étranger est celle des jeunes et des profils les plus diplômés (un taux d'expatriation inférieur à 0,04% a été enregistré chez les non-diplômés contre 2,1% chez les titulaires de doctorat). De même, le nombre des jeunes scientifiques et ingénieurs qui travaillent à l'étranger augmente continuellement (14,6% en 2008, 15,3% en 2011 et 19% en 2012). Une autre enquête a été également menée en 2014 par la chambre de commerce de Paris et qui a signalé un changement de profil chez les professionnels qui quittent la France. Alors qu'il y a de moins en moins de salariés envoyés à l'étranger et protégés par le statut d'expatriés (de 36 à 19% entre 2003 et 2013), les entrepreneurs sont, eux, de plus en plus nombreux (de 10 à 18%).[30]

Ces constats reflètent-ils, au-delà d'une volonté d'expansion des entreprises à l'étranger et d'une nécessité de plus en plus pressante d'un parcours internationalisé, un système organisationnel, institutionnel et économique français trop rigide et des pratiques RH peu attractives en entreprise ?

[29] « Le réseau social LinkedIn traque la fuite des cerveaux autour du monde », article de G. Guichard, *Le Figaro*, 17 aout 2015. http://www.lefigaro.fr/emploi/2015/08/17/09005-20150817ARTFIG00003-le-reseau-social-linkedin-traque-la-fuite-des-cerveaux-autour-du-monde.php
http://bfmbusiness.bfmtv.com/emploi/la-fuite-des-cerveaux-mesuree-par-linkedin-908914.html

[30] « Plus on est diplômé, plus on s'expatrie », article de C. Beyer, *Le Figaro*, 18 avril 2014. http://etudiant.lefigaro.fr/stage-emploi/actu/detail/article/plus-on-est-diplome-plus-on-s-expatrie-5084/

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Section 3 : La gestion des carrières : une responsabilité individuelle

Les carrières sont désormais prises en charge par les salariés eux-mêmes, qui sont rendus responsables de leurs choix d'activité ou de parcours professionnels, dans un contexte marqué par des changements de poste, d'emploi, de statut ou d'organisation. Dans cette nouvelle perspective d'individualisation, « *l'employabilité se trouve au cœur de la relation d'emploi (...) où l'emploi à vie n'est plus garanti. Elle permet aux salariés de répondre aux demandes croissantes des entreprises en termes de performance et de flexibilité* » (Cerdin, 2015, p. 111).

En même temps, les salariés sont amenés à prendre en main leur formation et leur apprentissage. Ils sont poussés à réagir par eux-mêmes, en s'appuyant sur des réseaux relationnels à partir desquels ils détectent des opportunités de travail, créent des liens ou développent leur employabilité. Cette évolution produit des changements dans la nature du contrat psychologique qui lie l'individu à son entreprise.

3.1. Le contrat psychologique : réalité nouvelle d'un vieux débat

Certaines pratiques de gestion des ressources humaines, mises en avant par les gestionnaires RH aujourd'hui, « *structurent profondément les comportements des salariés et les représentations qu'ils se font des termes de l'échange avec leurs organisations* » (Cadin et Guérin, 2015, p. 43). Il est donc important d'analyser le concept de contrat psychologique pour pouvoir comprendre les changements observables en matière de relation d'emploi.

3.1.1. Définition et typologie

L'utilisation du concept de « psychological work contract » par Argyris (1960) pour expliquer le caractère subjectif que peut revêtir la relation entre un travailleur et son employeur a largement contribué au développement de la notion du contrat psychologique. Rousseau (1989) a défini ce dernier en le résumant aux « *croyances des salariés sur les obligations réciproques qui existent entre eux et leur employeur, et qui servent de fondement*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

aux relations salariales » (p. 123). Il garantirait dans ce cadre l'engagement et la loyauté de l'employé contre une sécurité d'emploi.

Au début des années 1990, les premières recherches dans ce domaine (Rousseau, 1989 ; Rousseau et McLean Parks, 1993) distinguaient deux formes de contrat psychologique. La première forme est de type transactionnel (elle est représentée par des contreparties monétaires de court terme) et la deuxième est relationnelle (elle intègre des obligations basées sur des échanges socio-émotionnels de long terme). Delobbe (2006) reprend cette typologie en détaillant les termes des deux contrats dans le tableau suivant.

Tableau 8 : Contrats psychologiques transactionnels et relationnels

Contrat transactionnel	Contrat relationnel
• échange économique • facettes extrinsèques du travail • investissement personnel dans le travail limité • horizon temporel court et spécifié • contenu étroit et explicite de la relation d'emploi	• échange socio-émotionnel • facettes intrinsèques du travail • investissement mutuel élevé de l'employeur et de l'employé • horizon temporel non défini et orienté vers le long terme • contenu large et implicite de la relation d'emploi

Source : "*Comment gérer les carrières aujourd'hui ?*",
Delobbe, N., 2006, p. 164.

Selon l'auteure, le premier type de contrat psychologique est basé sur un engagement limité des deux parties et sur une relation avant tout économique. Le contrat psychologique relationnel, lui, se traduit par un investissement lourd des parties dans une relation d'emploi sur le long terme. Elle assimile alors le contrat psychologique à un schéma mental qui aide à combler l'incomplétude du contrat formel de travail. Ce schéma détermine ainsi les contributions, les rétributions et les obligations réciproques qui rattachent le salarié à son organisation.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Plus récemment, et dans le même sens que ce qui précède, Cadin et al. (2012) ont avancé, à travers la notion de « promesses », que le contrat psychologique désigne « *l'ensemble des croyances ou convictions acquises par les individus au regard des promesses faites, acceptées entre eux et autrui. Il comporte des échanges en termes d'argent, de loyauté, de performance, d'apprentissage, de sentiment d'appartenance, etc.* » (p. 496).

Quant à Rousseau et al. (2014), ils décrivent ce contrat comme un ensemble de « *croyances individuelles, modelées par l'organisation, concernant les termes d'un accord sur ce qu'échangent les individus et leur organisation* » (p. 10). Ces auteurs en résument les dimensions dans la figure suivante. Selon eux, « *jusqu'à présent, les analystes des contrats d'emploi se sont plutôt centrés sur l'étude de contrats psychologiques fondés sur des relations de deux types – transactionnel et relationnel – que l'on peut considérer comme les deux extrêmes d'un même continuum contractuel* » (p. 98).

<u>Figure 9</u> : Le continuum des engagements contractuels

Engagements transactionnels	Dimensions du contrat	Engagements relationnels
	Focus	
Economique		Economique et émotionnel
	Inclusion	
Partielle		Complète de la personne
	Cadre temporel	
Limité, spécifique		Ouvert, indéfini
	Formalisation	
Ecrite		Ecrite et non écrite
	Stabilité	
Statique		Dynamique
	Champ d'application	
Etroit		Généralisé
	Matérialisation	
Publique, observable		Subjective, implicite

<u>Source :</u> "*Contrat psychologique et organisations*", Rousseau, D.M. et al., 2014, p. 99.

Les engagements transactionnels et relationnels, selon ces auteurs, se mêlent de manières diverses dans les entreprises. Les accords peuvent être à caractère totalement transactionnel et parfois fort relationnel. Le mélange de ces deux types de contrat est caractéristique « *des organisations hybrides actuelles* » (p. 99).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

3.1.2. Concept en évolution permanente

La nature subjective (ressentie ou perçue) du contrat psychologique, ainsi que son caractère informel, favorise son adaptation aux évolutions du rapport entre le salarié et son employeur. Ces dernières décennies, son contenu est progressivement passé « *d'un contrat stable, structuré et sécurisé, vers un contrat plus flexible, plus ouvert sur la négociation des engagements de chaque partie, mais aussi plus centré sur l'échange et l'employabilité* » (Guerrero et al., 2004, p. 137).

Ce constat d'évolution a permis à de nombreux chercheurs et praticiens d'affirmer l'existence d'un nouveau type de contrat psychologique. Delobbe (2006) a déjà souligné que les approches classiques semblent trop déterministes et statiques pour pouvoir refléter la diversité et le dynamisme des nouvelles carrières. Plus précisément, elles présenteraient une mauvaise appréhension du phénomène de réorientation profonde et de rupture qui continue à marquer une grande partie des cheminements professionnels. Dans une analyse plus récente, Rousseau et al. (2014) annoncent que « *la « mort du vieux contrat psychologique » est à coup sûr celle du pur contrat relationnel, de toutes ses nombreuses itérations relationnelles qui le caractérisaient. Il a certainement fait les frais d'objectifs de performance accrus, de l'écroulement des marchés internes de travail (…) et de l'ouverture des frontières de l'organisation* » (p. 116).

En effet, le contrat relationnel basé sur un échange de longue durée, semble plus adapté au contexte des grandes structures bureautiques qui cherchaient à développer les compétences organisationnelles dans le cadre du marché interne et dans l'environnement le plus prévisible possible. En revanche, le contexte actuel distingué par des organisations plus souples, demande beaucoup plus d'adaptabilité que de prévisibilité. C'est ainsi que « *des relations d'emploi différenciées se développent au sein de la même organisation sur la base d'une distinction des employés clés et des employés « périphériques » assurant la flexibilité* » (Cadin et Guérin, 2015, p. 45). « *S'engager dans un contrat à long terme dans les organisations semble aujourd'hui incongru* » (Rousseau et al., 2014, p. 1).

Le nouveau contrat psychologique fournirait alors une vision interprétative aux nouvelles relations du travail. Des logiques transactionnelles remplaceraient ainsi l'aspect

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

relationnel du contrat sans pour autant le supprimer. Comme le soulignent Rousseau et al. (2014), « *les engagements transactionnels et relationnels ne sont pas mutuellement exclusifs* » (p. 105). Ils ajoutent que le cadre temporel et les objectifs de performance sont deux caractéristiques primordiales qui permettent d'analyser les contrats contemporains. Le cadre temporel indique la durée (courte ou longue) de la relation contractuelle. Les objectifs de performance (avec une spécification plus ou moins claire) nécessitent, quant à eux, la caractérisation des attentes en termes de résultats.

Tableau 9 : Typologie des contrats psychologiques

		Objectifs de performance	
		Spécifiés	Non spécifiés
Durée de la relation contractuelle	Court terme	Transitionnel (exemple : employés de vente recrutés durant la période de Noël) - peu d'ambiguïté - sortie facile/ turnover élevé - faible engagement - liberté de faire de nouveaux contrats - faible apprentissage - faible intégration/ identification	Transitionnel (exemple : expériences vécues par des employés durant des périodes de dégraissage ou après une phase de fusion/ acquisition) - ambiguïté et incertitude - turnover élevé/ résiliation fréquente - instabilité
	Long terme	Equilibré (cf. équipe à forte implication) - fort engagement des membres - forte intégration/ identification - développement continu - entraide mutuelle - dynamique	Relationnel (cf. employés d'entreprises familiales) - fort engagement des membres - fort engagement affectif - forte intégration/ identification - stabilité

Source : "*Contrat psychologique et organisations*", Rousseau, D.M. et al., 2014, p. 105.

Pour ces auteurs, « *l'apparition de nouvelles formes contractuelles* permet à l'entreprise *d'avoir de nombreux contrats distincts à créer, gérer et maintenir au même temps* » (p. 117). Dans ce contexte et au regard de toutes les nouvelles données, c'est

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

l'employabilité qui occupe aujourd'hui la place la plus importante dans les préoccupations des employeurs comme des employés. « *Le bon vieux contrat psychologique échangeant loyauté contre sécurité d'emploi semble largement révolu* » (Cadin et Guérin, 2015, p. 47).

Pour satisfaire les besoins de flexibilité et de réactivité, l'employabilité se présente alors comme un substitut. Elle se place au cœur du nouveau contrat. L'échange s'y fait sous la forme d'une « *performance contre une promesse d'employabilité accrue* » (Cadin, 2005, p.43). Le développement de l'employabilité semble donc représenter un élément nouveau du contrat moral, comme l'ont déjà annoncé Potel (1997) et Guerrero (2003, 2004). C'est un enjeu qui devient non négligeable pour les salariés, parallèlement à l'équité ou la reconnaissance personnelle (Peretti, 2009, p. 30).

Cette nouvelle réalité demande un courage et une confiance assez solides de la part des salariés pour abandonner un emploi stable ou une entreprise pérenne. Pour ce faire, on aimerait qu'ils se dotent d'une capacité d'adaptabilité aux changements et d'apprentissage continu ainsi que d'un développement personnel permanent. De son côté, l'organisation est appelée à mettre en place des modèles organisationnels et de gestion qui permettent de développer les compétences, de favoriser les apprentissages et d'offrir certaines possibilités d'avancement personnel.

Dans ce contexte, l'engagement du salarié est plutôt calculé, comme l'indique Guerrero (2001). Il s'applique sur une plus courte durée, pour des employés qui se confrontent plus fréquemment au marché de l'emploi. D'où la montée des parcours professionnels atypiques. De ce point de vue, « *hormis une responsabilisation accrue de l'individu dans la conduite de son parcours professionnel et une déliquescence de la norme de l'emploi à vie, les obligations réciproques susceptibles de fonder une relation d'échange équilibrée restent largement à inventer, au cas par cas* » (Delobbe, 2006, p. 165).

De ce fait, les personnes qui prennent en charge leur développement professionnel et qui « *connaissent bien leurs compétences prennent plus de responsabilités dans le management de leur contrat d'emploi* » (Rousseau et al., 2014, p. 245). Ces individus ont tendance à cibler les contrats qu'ils pratiquent à partir de leurs propres initiatives, plutôt qu'à déléguer cette procédure aux responsables RH. Une telle démarche suscite, comme le

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

soulignent Rousseau et al. (2014), « *plus de confiance et d'approbation dans la zone d'acceptation de leur employeur* » (p. 245).

Au regard de la complexité qui caractérise ce mécanisme de contractualisation et la planification des parcours de carrière, la solution serait de mettre en place des accords clairs et explicites. Ceux-ci prendraient en compte les nouvelles attentes des salariés ou des employeurs, en prenant appui sur les aspirations individuelles et les caractéristiques du contexte organisationnel. Ils assureraient à la fois la performance de l'entreprise et le développement de l'employabilité des salariés.

3.2. La version actuelle de l'employabilité

La notion d'employabilité fait l'objet de diverses définitions et suscite toujours autant l'intérêt des théoriciens, des chercheurs et des praticiens. Elle occupe une place centrale dans la gestion des carrières et dans le processus de l'emploi en général. Les pressions croissantes du marché ainsi que les changements rapides de l'environnement économique ont forcé les organisations, comme le notent Lazarova et Taylor (2009), à devenir plus flexibles afin de maintenir leur compétitivité. Et cela a donc des implications sur l'actuel développement de la carrière des individus (De Vos, 2011).

Dans le cadre des nouvelles carrières, la promesse de sécurité d'emploi offerte par les employeurs dans le modèle traditionnel a cédé la place à l'employabilité (Fugate et Kinicki, 2008 ; Hallier, 2009 ; Inkson et King, 2010). Cette dernière est décrite par Cerdin (2015) comme « *une forme moderne de sécurité de l'emploi* » (p. 121). On la développe à travers l'acquisition des connaissances, des capacités et des compétences qui sont recherchées par les actuels et éventuels employeurs en enveloppant, de cette manière, le potentiel de carrière d'une personne (Fugate et Kinicki, 2008 ; Van der Heijde et Van der Heijden, 2006).

3.2.1. Le développement de l'employabilité : outil de garantie d'emploi

Dans une analyse rétroactive, la notion d'employabilité s'est développée durant les années 90, apportant une réponse à l'incertitude de l'emploi. Elle s'est retrouvée au centre des préoccupations du marché de l'emploi et de la gestion des carrières. Pour protéger son emploi,

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

l'individu a tout intérêt à anticiper les besoins de son entreprise et à être capable d'évoluer en interne ou en externe. A cet effet, McArdle et al. (2007) affirment que les personnes employables optent pour une démarche proactive afin de s'intégrer au marché du travail. L'employabilité faciliterait la capacité de changer d'occupations à l'intérieur et entre les organisations (Morrison et Hall, 2002).

Pour ce faire, la construction d'un projet professionnel clair est nécessaire. Dans l'esprit des nouvelles carrières, l'individu qui définit et poursuit un projet professionnel n'est pas censé emprunter un parcours linéaire. Il ne peut pas prétendre garantir un avancement régulier de son cheminement de carrière ou se protéger complètement d'éventuels accidents professionnels. Son projet représente davantage un schéma prospectif lui permettant d'orienter son évolution et son développement. Il constitue ainsi le point de référence qui guide ses choix et décisions de carrière.

Sans ce projet, l'individu « *va se laisser porter par les évènements, laisser d'autres décider à sa place et, s'il prend des risques, en subir les conséquences sans toujours pouvoir en exploiter tout le potentiel* » (Mounier-Kuhn et Knock, 2010, p. 78). L'utilité du projet, c'est de faire progresser la personne dans la direction qu'elle choisit et de l'aider à déterminer, de la manière la plus précise possible, les priorités et les axes de conduite de son parcours professionnel. Le projet serait alors un des outils clés de la gestion de l'employabilité. Tout salarié doit prendre conscience de la responsabilité qu'il a envers la réalisation de son projet et, à travers lui, le développement de ses compétences, en y intégrant ses aspirations ainsi que les réalités du contexte.

D'un point de vue théorique, la notion d'employabilité a été analysée selon deux perspectives. La première se base sur les aptitudes et les comportements individuels (Forrier et Sels, 2003 ; Fugate et al., 2004; Fugate et Kinicki, 2008 ; Van der Heijden et al., 2009 ; De Vos et al., 2011). La deuxième, plus organisationnelle, fait appel aux pratiques RH qui cherchent à optimiser le déploiement des salariés dans le but de renforcer la flexibilité organisationnelle et le pouvoir compétitif (Scholarios et al., 2008 ; Nauta et al., 2009).

Au niveau individuel, l'employabilité serait donc le reflet « *des compétences acquises ou développées par le salarié au sein de l'entreprise lui permettant de continuer à répondre aux besoins de celle-ci ou de postuler à des emplois en dehors de l'entreprise* » (Weinert et

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

al., 2001, p.62). Mais, en réalité, l'employabilité d'une personne est également conditionnée par le contexte interne et externe du marché de l'emploi et de sa structure. Elle possède alors un caractère variable et doit se recréer continuellement pour suivre les évolutions des exigences et des conditions du marché du travail. Fugate et al. (2004) représentent l'employabilité sous la forme « *d'un construit psychologique qui incarne les caractéristiques individuelles qui favorisent l'adaptation de l'affect, du comportement et de la connaissance, et améliorent l'interface individu-travail* » (p. 15). Elle formerait de cette manière « *le ressort d'une adaptabilité proactive spécifique au monde du travail* » (Cerdin, 2015, p. 114).

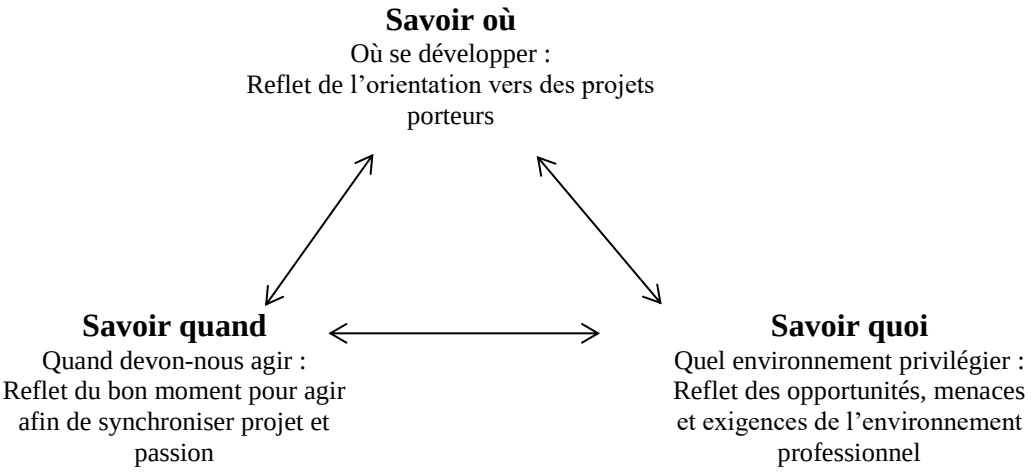
Dans une perspective de compétences, Van der Heijde et Van der Heijden (2006) définissent l'employabilité en l'assimilant à « *l'accomplissement continu, l'acquisition ou la création de travail à travers l'utilisation optimale des compétences* »[31]. Les individus qui possèdent des compétences d'employabilité supérieures seraient ainsi capables de s'adapter plus facilement et d'une manière efficace à des situations professionnelles en évolution permanente (De Cuyper et al., 2008 ; Kazilan et al., 2009 ; Rottinghaus et al., 2012 ; De Guzman et Choi, 2013). Ces compétences peuvent revêtir différentes appellations, à savoir compétences de base, compétences clés ou encore « compétences du 21e siècle ». Elles englobent des capacités de communication et de travail d'équipe, des connaissances en technologie ainsi que des aptitudes d'autogestion, de résolution de problèmes, de planification, d'organisation et de formation continue.

Tout individu qui souhaite faire progresser sa carrière et développer ses compétences a intérêt de s'interroger sur son investissement en termes de choix et de décisions professionnelles. Selon Cerdin (2015, p. 32), ce questionnement peut être abordé selon trois types de savoirs qui forment l'« Environnement Carrière ». Le premier peut se traduire en « savoir quoi ». Il est relié aux exigences ou aux risques du contexte du travail, ainsi qu'aux opportunités existantes. Le deuxième ou « savoir où » demande d'être capable de s'orienter vers des projets réalistes (prometteurs d'emplois). Enfin, le « savoir quand » consiste à identifier le bon moment pour agir de manière en conciliant son projet avec ses préférences personnelles.

[31] Van der Heijde et Van der Heijden (2006) énoncent que le concept d'employabilité indique « *the continuous fulfilling, acquiring, or creating of work through the optimal use of competences* ».

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Figure 10</u> : Les trois savoirs de l'« Environnement Carrière »



<u>Source :</u> "*La cogestion des carrières*", Cerdin, J.-L., 2015, p. 33.

En pratique, si on veut maintenir son employabilité en développant son parcours professionnel, on doit développer une connaissance de l'environnement, un suivi des évolutions internes et externes du marché du travail et un mélange d'adaptation et d'attractivité sur le marché de l'emploi. Il faut aussi savoir développer ses compétences en cherchant à élargir le périmètre de ses fonctions. Partant de cette logique, Gazier (2001) définit l'employabilité dans une optique interactive et l'associe à « *la capacité relative que possède un individu d'obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail* » (p. 10).

Cette approche interactive tient en compte l'influence qu'exerce l'environnement sur la capacité de la personne à maintenir son employabilité. En effet, les organisations ainsi que les législations jouent un rôle essentiel dans la définition des règles du marché de l'emploi. En plaçant les salariés au centre de l'employabilité, on n'exclut pas l'implication que doivent avoir leurs organisations dans la démarche. « *La responsabilité de l'individu s'exerce avec le soutien de l'entreprise qui lui apporte les outils nécessaires à travers sa politique de gestion des carrières* » (Cerdin, 2015, p. 112).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

De leur côté, les employeurs font valoir que l'employabilité de leur personnel occupe une place de plus en plus importante dans la politique de leurs entreprises. L'amélioration de l'employabilité des salariés, plus particulièrement des cadres, passe principalement par des pratiques d'apprentissage continu. Ces dernières favorisent la consolidation des compétences acquises tout en facilitant l'appropriation d'autres compétences qui accroitront la valeur de la personne à l'extérieur de l'entreprise. En termes plus simples, ces démarches maximisent la chance du salarié de trouver un nouvel emploi suite à des changements ou à la perte de celui qu'il occupe.

Dans ce contexte, l'organisation doit permettre à ses salariés, à travers ses politiques RH, son mode de management et ses conditions de gestion des ressources humaines, de développer leurs apprentissages et d'être des acteurs du développement de leurs compétences. Tout salarié qui veut pouvoir changer d'emploi sans trop de difficultés, en évitant notamment les phases de reconversion, gagne à s'informer sur les évolutions des métiers. Il doit avoir une vision claire du travail qu'il exerce ainsi que de son potentiel, afin de garantir la portabilité de ses compétences dans d'autres entreprises. Il doit devenir, comme l'affirme Cerdin (2015), « *responsable de développer ses compétences transférables et son réseau afin de pouvoir être mobile quand nécessaire* » (p. 113).

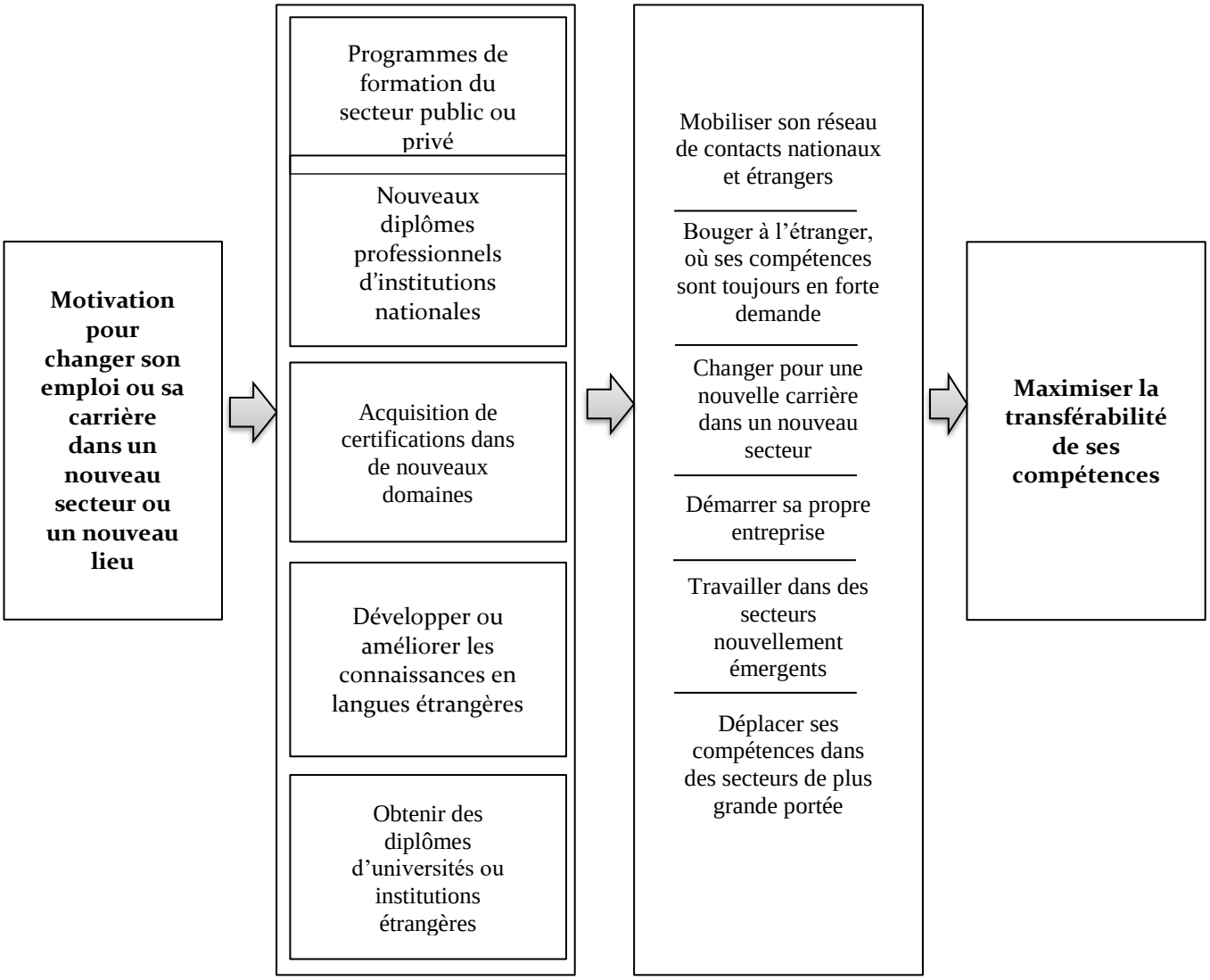
3.2.2. La transférabilité des compétences : outil de maintien de l'employabilité

A l'image des entreprises qui doivent parfois se transformer ou se réinventer pour rester compétitives, les individus ont besoin à un moment donné de reconfigurer ou de transférer leurs compétences vers de nouvelles positions ou carrières, surtout après des périodes de crise, afin de pouvoir maintenir leur employabilité. Simeon (2013) ajoute que lorsque la personne est confrontée à la nécessité de changer de secteur ou de territoire pour rester employable, elle est appelée à évaluer les capacités et les compétences qu'elle possède. Il lui revient d'élaborer des stratégies pour réussir sa transition.

La figure 11 illustre le processus qu'un individu doit adopter afin d'augmenter les chances de réussir le transfert de ses compétences dans de nouveaux secteurs ou environnements. Elle propose aussi un ensemble de stratégies d'action et d'outils qui maximisent la transférabilité des compétences.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Figure 11</u> : Le transfert des compétences à de nouveaux secteurs ou de nouveaux lieux



<u>Source :</u> "*Working in the global economy. How to develop and manage your career across borders*", Simeon, R., 2013, p. 103.

Comme le montre ce schéma, le processus de transfert des compétences débute par le fait de montrer sa motivation et son engagement à changer de position ou de secteur afin de maintenir son employabilité. La transférabilité des compétences vers un poste similaire dans le même secteur est beaucoup plus facile que dans le cas d'un changement de domaine ou de secteur. Dans le second cas, l'individu doit développer des stratégies pour transformer ses compétences ou en acquérir de nouvelles.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Pour ce faire, différentes approches sont possibles, la plus simple est de participer à des programmes de formation privés ou publics. Une autre option peut être également envisagée, surtout en période de ralentissement économique. C'est de reprendre ses études pour obtenir de nouveaux diplômes ou de passer des certifications dans un domaine donné. Cette démarche permet de renforcer ses compétences ou ses connaissances et de gagner en attractivité sur le marché de l'emploi. Une autre possibilité pour quelqu'un qui souhaite accroitre son employabilité, c'est d'accéder à des postes plus internationaux ou d'avoir une expérience à l'étranger.

La maximisation de la transférabilité des compétences est l'objectif central de la démarche. Elle se concrétise à travers un ensemble de stratégies d'action. L'individu y recourt après avoir reconfiguré ses capacités afin d'augmenter ses chances de rester employable. La première stratégie est de mobiliser son réseau de contacts (nationaux ou étrangers). Car nos réseaux personnels et professionnels nous avertissent des opportunités d'emploi qui correspondent le mieux à nos compétences. Pour les individus qui sont mobiles à l'international, la stratégie qui peut les intéresser et ne cesse de se développer aujourd'hui, C'est d'aller dans des pays où leurs compétences sont attendues et où leurs capacités d'adaptation seront pleinement exploitées.

Les salariés qui souhaitent expérimenter d'autres environnements, plus compétitifs ont également la possibilité de remodeler leurs compétences afin de les accorder à de nouvelles opportunités dans des secteurs émergents ou à plus grand potentiel. Pareillement, s'ils constatent que l'emploi dans leur secteur actuel est en déclin, ils peuvent prendre la décision de changer de carrière et de se réorienter vers un secteur différent. Cette option exige une grande capacité d'apprentissage et d'adaptation. Mais elle permet à l'individu de se réinventer ou de se ressourcer dans de nouveaux domaines. Ce choix peut être poussé plus loin en s'engageant dans la création d'entreprise. Elle apporte aux audacieux ou aux porteurs de projets innovants une plus grande autonomie et liberté d'action. Dans tous les cas, la formation et le développement des compétences sont des vecteurs clés de réussite. « *Changer de métier nécessite souvent de suivre un stage de formation, voire de reprendre ses études* » (Janssoone, 2013, p. 25).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Encadré 10. L'employabilité chez Qualintra

Qualintra, l'expert européen en Feedback Intelligence

L'entreprise défend ardemment la vision qui responsabilise les collaborateurs vis-à-vis de leur avenir professionnel. Elle met en avant le premier test d'employabilité/ mobilité afin de garantir, comme elle précise sur son site internet, l'employabilité interne des salariés dans la durée. Tout à fait précurseur, cet outil fiable et validé scientifiquement (dans le cadre de longues recherches en coopération notamment avec l'Université de Lausanne et la société Promove en Suisse) a pour but de permettre à l'individu de (re)devenir acteur de sa carrière. Un entretien avec un coach certifié conduit ainsi à la réalisation d'un bilan personnel en ligne, voire d'un coaching carrière, autour de questionnements *existentiels* en lien avec le vécu professionnel de la personne. Cet Outil favorise ainsi l'optimisation de l'utilisation des ressources personnelles et la valorisation des compétences individuelles. Et pour l'entreprise, il facilite les développements et les évolutions professionnels dans une volonté de rétention des talents.

Quand J.D.R., directeur de développement chez Qualintra, parle de l'employabilité, il soulève deux notions qu'il juge importantes : « *celle de prendre en compte la permanence du changement de nos sociétés modernes mais aussi l'impérieuse nécessité, pour l'entreprise comme pour le collaborateur, de s'inscrire dans la durée* ». Il rajoute : « *si l'on considère que la mission de la gestion des talents est plus d'aider chaque individu à identifier, développer et donc valoriser son potentiel, nous sommes bien loin des stratégies RH à court-terme qui se réduisent, encore trop souvent, à assurer l'adéquation entre un collaborateur et un poste à un moment donné* ». [32]

Pour ce cadre, il est important de comprendre, en France, que les compétences que l'on acquiert au niveau de la formation initiale, quelle que soit sa renommée, et de la formation continue ne participent qu'en petite partie au développement de l'employabilité. Il donne ainsi l'exemple de Pôle Emploi qui compte énormément de potentiels et de gens compétents parmi ses inscrits. Il explique que « *d'autres dimensions telles que les capacités à se fixer des objectifs et à les tenir, à développer un réseau et à le faire vivre, à accepter les changements (tant sur le plan personnel que professionnel), à s'impliquer, partager et coopérer, et enfin à gérer une hygiène de vie (tant physique que psychologique) sont autant d'aspects qui concourent à garantir son employabilité dans la durée* ».

Concernant la part de l'entreprise, pour J.D.R., « l'enjeu du développement de l'employabilité est majeur, car l'agilité de l'organisation en dépend. Sur un plan purement économique, sans le développement de l'employabilité de ses collaborateurs, l'entreprise ne pourra pas faire face aux mutations majeures et continues de l'environnement dans lequel elle évolue (mondialisation, accélération technologique, évolution des valeurs et comportements, etc.). Il en va de sa compétitivité et donc de sa pérennité ». Il continue en expliquant que « sur un plan plus social, même si tous s'accordent à dire qu'une entreprise ne peut plus garantir l'emploi, elle peut toutefois garantir le développement d'un système qui garantit l'employabilité de ses salariés (interne et/ou externe) pour ne pas contribuer à l'augmentation de l'exclusion ».

Il conclut alors que l'employabilité se construit sur la base de deux principes fondamentaux. A savoir, « la capacité, largement soutenue par des investissements importants dans des programmes de développement des compétences. Et la volonté/ l'envie, qui clairement représente le maillon faible des stratégies RH ».

[32] « Talent Management 2013 : 3 questions à Jean David Rezaioff, Directeur du Développement de Qualintra », article de C. Patte, *myRHline*, 7 février 2013. http://www.myrhline.com/actualite-rh/talent-management-2013-3-questions-a-jean-david-rezaioff-directeur-du-developpement-de-qualintra.html

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

3.2.3. La formation : outil de développement des compétences et de l'employabilité

Depuis quelques années, « *il est devenu très difficile de mener sa vie professionnelle sans continuer à se former* », comme le disent bien Protassieff et al. (2014, p. 43). En ce sens, le salarié ne peut plus compter sur la seule formation initiale pour réussir son parcours professionnel. Il faut faire appel à la formation à des moments différents de la carrière afin de pouvoir progresser ou faire avancer son projet. Pour les auteurs qu'on vient de citer, la formation représente « *la porte ouverte à l'innovation dans sa vie professionnelle : faire mieux, faire autrement, plus efficacement, moins se fatiguer, gagner plus, risquer moins d'échecs et, surtout, rester employable* » (p. 43).

Se former continuellement est donc indispensable. Néanmoins, les formations en interne ont une orientation centrée sur les besoins de l'organisation. Elles ne contribuent pas forcément à garantir que l'employabilité du salarié soit renforcée aussi à l'extérieur. Pourtant, dans un environnement professionnel imprévisible ou précaire, s'assurer d'être employable sur le marché du travail est une priorité.

En d'autres termes, les organisations ont du mal à assurer l'employabilité externe de leurs salariés, dans la mesure où les capacités et les aptitudes professionnelles ont besoin de s'ouvrir aux environnements externes. Tout individu a donc intérêt à développer des compétences transversales (comportementales, langagières, etc.), au-delà des savoir-faire techniques de son emploi. C'est de cette manière qu'il augmentera ses chances de rester employable même en dehors de l'entreprise. Ces dernières compétences englobent les aptitudes d'adaptation, d'expérimentation, de développement de son image ainsi que les capacités de rebondir et de maintenir, comme l'ajoute Bommelaer (2012, p. 70), une veille active sur son métier et son secteur.

Pour Mounier-Kuhn et Knock (2010), il convient de rester attentif à toutes les évolutions de son entreprise et de son environnement en général. Ces auteurs ajoutent qu' « *il faut se former à chaque fois que possible pour développer sa pensée stratégique, ses capacités d'anticipation et son leadership ainsi que sa connaissance des grands enjeux : participation à des cessions du MEDEF, aux programmes proposés par les entreprises*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

souvent en partenariat avec les grandes écoles, utilisation du DIF en début de carrière » (p. 82).

En effet, le salarié peut saisir une opportunité de formation dans le but de s'assurer de son évolution dans l'entreprise et de faire avancer sa carrière, surtout si l'accès aux promotions est conditionné par la réussite d'examens. Une formation peut également être la clé du passage à une mobilité interne ou externe, ou encore « *un moyen d'acquérir le bagage suffisant pour quitter une entreprise avec une meilleure employabilité ou une plus grande valeur marchande* » (Cadin et al., 2012, p. 627). En ce sens, la formation se révèle être « *une condition de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel, pour le salarié* » (Peretti, 2013, p. 155).

Enfin, la formation est une bonne occasion d'aller voir ce qui se passe à l'extérieur de son organisation. Un grand nombre de sessions s'organisent en externe, réunissant des salariés de différents univers ayant des parcours distincts. La formation constitue en ce sens « *une excellente opportunité d'élargir son réseau en rencontrant d'autres professionnels de son métier, de son secteur ou de son profil* » (Bommelaer, 2012, p. 68).

3.3. Le réseau relationnel : accélérateur d'opportunités

« *Loin d'être anarchique, le milieu professionnel fonctionne comme une ''communauté d'apprentissage''* » (p. 493). Cadin et al. (2012) expliquent à travers ces propos que les rencontres dans un lieu informel représentent des occasions, non seulement d'échange sur les projets nouveaux ou les actualités de son contexte professionnel mais également de création de liens et de constitution de collaborations ou de partenariats. Ce type de réseau est donc moins animé par les organisations que par les personnes elles-mêmes. Dans une telle perspective, la construction des parcours professionnels ne dépend plus seulement de l'initiative des entreprises. Ce constat s'est renforcé avec les nouvelles perspectives de carrières.

En effet, dans une société construite en réseaux, la qualité des relations et les compétences sociales (knowing whom) jouent un rôle primordial dans la gouvernance des nouvelles carrières. Les liens personnels ont toujours eu leur place dans le système de carrière

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

traditionnel, mais leurs connexions sont beaucoup plus utiles et cruciales dans un contexte organisationnel mouvant. Dans le système de carrière traditionnel, les salariés se contentaient souvent des relations internes à leur entreprise d'appartenance. L'utilité de toute recherche additionnelle de liens ou de contacts était relative et n'avait pas de caractère indispensable.

On observe le contraire dans le nouveau paradigme des carrières où « *l'accès au travail est conditionné par une inscription dans des réseaux sociaux* » (Cadin et al., 2003, p. 42). Les compétences « knowing whom » font appel aux relations privilégiées qu'on s'est construites et à toutes sortes de réseaux sociaux qui peuvent contribuer à l'évolution de la carrière. Ces liens divers, associées à des contacts professionnels ou familiaux déjà établis, ou encore à d'autres connaissances personnelles, consolident la réputation ou la notoriété de la personne. Ils facilitent ainsi sa détection des opportunités professionnelles et la possibilité qu'il a d'être présenté ou introduit dans de nouveaux milieux.

Il est donc essentiel qu'un salarié soit connu à l'intérieur comme à l'extérieur de son entreprise, même s'il y travaille pour une courte période. Selon Bommelaer (2012), le « réseautage » en interne simplifie l'identification des options potentielles possibles et des procédés qui facilitent à la personne la concrétisation de ce qui lui convient le mieux. Quant au « réseautage » à l'externe, il « *s'avère essentiel pour maintenir et développer sa notoriété et sa visibilité professionnelles* » (p. 65). L'auteur ajoute que pour paraitre visible à l'extérieur, « *il faut sortir impérativement de l'entreprise et participer à des manifestations professionnelles pertinentes par rapport à ses objectifs et à ses cibles* » (p. 65).

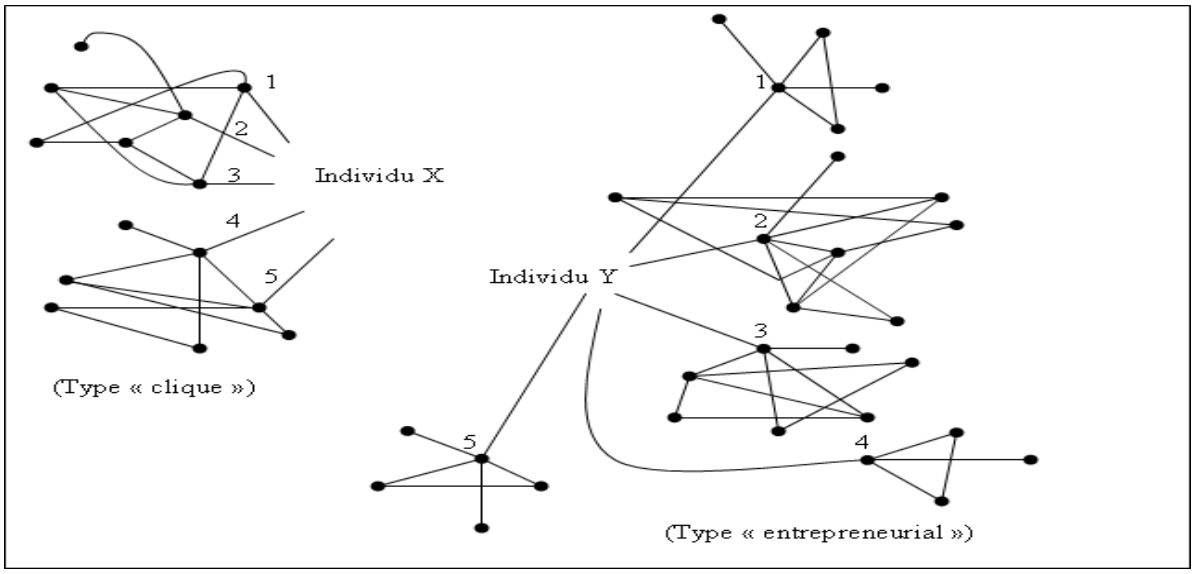
Il est à souligner tout de même que la qualité et la diversification des contacts ainsi que la capacité de l'individu à activer et à travailler ses connexions l'emportent sur la taille du réseau. L'individu pourrait ainsi organiser ses relations sous forme d'une « carte », où il s'agirait « *de repérer et de classifier les différentes personnes selon la capacité qu'elles ont d'impacter, d'influencer, de prendre une décision sur l'évolution du projet professionnel que l'on souhaite poursuivre, faire progresser, faire évoluer* » (Mounier-Kuhn et Knock, 2010, p. 122). Les personnes les plus influentes ont une plus grande aptitude à informer et à conseiller l'individu dans les domaines où il évolue.

Dans des recherches antérieures, en faisant référence aux travailleurs nomades, Raider et Burt (1996) affirment que le capital social est particulièrement primordial, car ces

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

personnes ont souvent l'occasion de faire appel à leurs contacts pour trouver un emploi. S'appuyant sur leur théorie des « trous structuraux », ces auteurs insistent sur l'importance de ce capital social et identifient deux types de réseaux. Les individus qui développent un réseau de type « entrepreneurial » peuvent profiter d'une quantité plus importante d'informations et saisir ainsi les bonnes opportunités. A contrario, le réseau de type « clique » est caractérisé par des sources d'informations moins variées ; mais les contacts sont plus personnalisés. Les réseaux élargis, composés par des contacts peu reliés et des vides structurels plus nombreux, sont plus avantageux pour les personnes qui empruntent un parcours de carrière plus incertain ou plus éclaté.

Figure 12 : Les structures de réseaux



Source : "*Boundaryless Careers and Social Capital*", Raider, J.H. et Burt, R.S., 1996, p. 189.

En tant que tel, le concept de « knowing whom » a fait l'objet de plusieurs autres travaux de recherche dans le domaine des nouvelles carrières, notamment ceux de Granovetter (2000). Cet auteur a étudié l'effet de la puissance des liens qui existent entre les individus membres d'un réseau sur la carrière. Il explique que « *la force d'un lien est une combinaison (probablement linéaire) de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent ce lien* » (p. 46).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Contrairement aux liens forts, les liens faibles se constituent avec des personnes qui ne font partie du réseau de la personne « *que de manière marginale… par exemple quelqu'un avec qui l'individu a fait ses études ou un ancien collègue ou employeur avec qui l'individu a conservé des relations épisodiques* » (Granovetter, 2000, p. 63). Si les liens forts peuvent être souvent déterminants dans l'évolution de carrière, les liens faibles représentent parfois un moyen que les personnes utilisent pour passer par une mobilité ou un changement dans leur parcours professionnel.

Si les liens faibles suffisent pour des échanges commerciaux à faibles enjeux, ils ne sont pas toujours suffisants pour prédire et prescrire une opportunité d'emploi. Dans ces cas-là, l'individu qui cherche à progresser dans sa carrière a tout intérêt à se fier à des personnes « de confiance » avec lesquelles il peut partager un soutien mutuel. Ce réseau de liens forts est encore plus utile en cas de crise. Une personne ne peut pas compter sur l'aide des contacts « lointains » et sans liens réels pour rebondir lorsque son image et sa réputation se dégradent à l'occasion de circonstances particulières.

De leur côté, Ibarra et Hunter (2007) avancent que l'on peut appréhender le développement et l'utilisation du réseau relationnel comme une compétence à apprendre et pas seulement comme le résultat d'aptitudes personnelles à l'ouverture et à l'extraversion. Mais Bommelaer (2012, p. 20) mentionne tout de même que les personnes à personnalité ouverte et aux relations faciles sont avantagées. Ibarra et Hunter proposent ainsi trois formes de mise en réseau qu'ils analysent sur la base de quatre caractéristiques explicitées dans le tableau 10.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Tableau 10 : Les trois niveaux de réseau

	Opérationnel	Personnel	Stratégique
Objectif	Réaliser son travail efficacement ; maintenir les capacités et les fonctions requises du groupe.	Améliorer le développement personnel et professionnel ; fournir des références à des informateurs et des contacts utiles.	Déterminer les priorités et les défis futurs ; obtenir le soutien des différentes parties prenantes.
Lieu et orientation temporelle	Les contacts sont pour la plupart internes et orientés vers les exigences actuelles.	Les contacts sont pour la plupart extérieurs et orientés vers les intérêts actuels et les intérêts potentiels futurs.	Les contacts sont internes et externes et orientés vers l'avenir.
Acteurs et recrutement	Les contacts clés sont relativement non discrétionnaires ; ils sont prescrits principalement par la structure organisationnelle et de travail, il est donc très clair de savoir qui est pertinent.	Les contacts clés sont principalement discrétionnaires ; il n'est pas toujours clair de savoir qui est pertinent.	Les contacts clés résultent du contexte stratégique et de l'environnement organisationnel, mais l'appartenance est discrétionnaire ; il n'est pas toujours clair de savoir qui est pertinent.
Attributs du réseau et comportements clés	Profondeur : établir de solides relations de travail.	Largeur : atteindre les contacts qui peuvent faire des mises en relation.	Effet de levier : créer des liens internes et externes.

Source : "*How leaders create and use networks*", Ibarra, H. et Hunter, M., 2007, p. 43.

Selon ces auteurs, seules les personnes ayant un profil de leader utiliseraient le réseau dans une perspective stratégique. Il existe donc une marge d'apprentissage pour optimiser ses contacts. Pourtant, la qualité et la densité des réseaux relationnels, particulièrement en termes de liens forts, sont des indicateurs très probants par rapport à la réussite de sa carrière (Granovetter, 2000).

De son côté, Cerdin fait appel à la notion de soutien à 360 degrés (Cerdin, 2000, 2015 ; Cerdin et Bird, 2008) pour aborder le concept du réseau qu'il assimile à un capital social. Ce dernier serait la somme des connections établies par une personne avec les autres. D'après, l'auteur, « *ce soutien multiple de carrière est construit par analogie à la rétroaction*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

à 360 degrés, pour l'évaluation d'une personne. Cet entourage comprend le supérieur direct, les pairs, les subordonnés, le ou les mentors, le réseau et la famille » (Cerdin, 2015, p. 58). Le salarié est bien évidemment placé au centre de la démarche. C'est à lui qu'on attribue le rôle principal, dans le sens où il aura la possibilité de tirer profit des relations qu'il a avec son entourage. Mais, avant tout, il doit s'appuyer sur ses ressources et ses capacités dans le but de mener une carrière réussie selon ses envies et ses aspirations.

Ce réseau de relations vient donc combler les limitations de la gestion des carrières dans les organisations. Les liens ainsi développés « *permettent de se connecter aux idées des uns, d'apprendre des analyses des autres, à l'occasion d'échanges, lorsqu'on décide de s'ouvrir à l'autre sur un projet, une réflexion, un questionnement* » (Mounier-Kuhn et Knock, 2010, p. 115). Ils deviennent alors un atout de carrière incontournable. En effet, l'employabilité dépend encore et toujours des actions d'ouverture professionnelle, à savoir des salons de l'emploi ou des informations sur les métiers, et de la capacité du salarié à profiter des possibilités d'ouverture existantes et des occasions de formation. Pour résumer, Protassieff et al. (2014) affirment que « *le réseau agit comme un accélérateur d'opportunités qui, par la mise en contact intelligente de plusieurs personnes, crée de la richesse* » (p. 95).

Chacun est ainsi appelé à être à l'écoute de son réseau, en étant capable de le développer, de reconnaitre les opportunités intéressantes, et d'y faire valoir ses besoins ou ses ambitions d'emploi. Les informations qu'il peut y obtenir sont d'autant plus riches et utiles que le réseau fort et solide. C'est à cette condition qu'un tel réseau participe efficacement à l'évolution du parcours professionnel. « *Il permet à la fois de détecter des opportunités qui restent invisibles aux autres compétiteurs et d'en provoquer d'autres* » (Bommelaer, 2012, p. 21), notamment si le salarié décide de changer d'entreprise ou d'orientation.

Dans le même ordre d'idées, « *les associations d'anciens de grandes écoles, d'anciens d'entreprise, de groupes professionnels, de professionnels du même métier, etc., représentent un incontournable du réseau* » (Bommelaer, 2012, p. 66). A leur image, les médias sociaux jouent un rôle important dans la conception de la carrière. De plus en plus de personnes comme d'entreprises se rendent compte de la nécessité d'avoir une image soignée et une réputation irréprochable sur les réseaux sociaux. LinkedIn, Viadeo, Xing ou encore Facebook deviennent les alliés indispensables des personnes qui veulent paraître actives et être présentes

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

professionnellement sur le marché du travail. « *Ils constituent en effet des accélérateurs et des facilitateurs* » (Bommelaer, 2012, p. 105).

A leur niveau, les personnes en recherche active inscrites sur les réseaux sociaux doivent impérativement assurer leur visibilité, surtout auprès de ceux qui recherchent des compétences comme les leurs. « *A compétences égales, ce qui importe n'est pas ce que vous savez mais qui vous connaissez et à qui vous êtes connecté* », insiste Bladier (2015, p. 122) pour dire l'importance de se faire connaitre et de montrer son pouvoir relationnel dans les réseaux. Pour y parvenir, il est nécessaire de soigner son e-réputation, l'image que l'on véhicule et les atouts que l'on met en avant. Plus précisément, comme le notent Protassieff et al. (2014), les individus sont appelés à mettre en valeur leur *personal branding*. C'est leur capacité à se différencier des autres et à faire ressortir leur singularité à travers un profil cohérent avec leurs objectifs. Pour prouver l'efficacité de ces outils, les auteurs affirment qu' « *aujourd'hui, en France, plus de neuf chasseurs de têtes sur dix et plus de 50% des directions des ressources humaines utilisent les réseaux sociaux pour trouver des candidats* » (p. 105).

Encadré 11. Marque employeur et réseaux sociaux

Les médias sociaux peuvent influer grandement sur la carrière des individus, à condition d'une bonne maitrise de son e-réputation et d'une gestion efficace de son image. L'effet positif ou négatif de cette influence dépend de la manière dont la personne contrôle sa présence sur les réseaux sociaux professionnels et personnels. De plus en plus d'entreprise se réfèrent en effet aux profils en ligne des candidats pour conforter notamment une décision de recrutement ou pour appuyer des décisions de départ, par exemple.

Du côté des entreprises aussi, la présence sur les réseaux sociaux est un puissant moyen d'attirer les meilleures compétences et une clé précieuse de compétitivité. Ainsi, les sites carrières et les pages carrières sur Facebook ou encore LinkedIn deviennent indispensables. L'utilisation de ces réseaux est une nécessité pour une gestion efficace et intelligente de sa marque employeur.

Une étude[33] a été menée en 2013 par l'agence digitale et le cabinet de conseil Althéa afin d'analyser l'indicateur de l'attractivité et de l'engagement digital RH des entreprises du CAC 40. R.L., directrice communication de Digitust, affirme que les entreprises du CAC 40 (à l'image de BNP Paribas, Crédit Agricole, ou encore Michelin) « *ont vraiment professionnalisé et structuré leur approche digitale, avec un vrai travail d'image et de contenu. Elles n'utilisent plus les réseaux sociaux comme un push d'annonces, mais vraiment comme une extension de leur stratégie RH interne et externe* ».

Toutes les sociétés du CAC 40 disposent d'une page Facebook pour les recrutements, à l'image de GDF Suez et Accor. Le but est principalement de renforcer la proximité avec les jeunes diplômés, de mettre la lumière sur les évènements RH, et de profiter d'une plus grande réactivité quand il s'agit de répondre aux opportunités professionnelles.

[33] « Quels sont les employeurs du CAC 40 les plus performants sur les réseaux sociaux ? », 5 juin 2013. http://exclusiverh.com/articles/recruter-reseaux-sociaux/quels-sont-les-employeurs-du-cac-40-les-plus-performants-sur-les-reseaux-sociaux.html

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

LinkedIn propose également une offre qui facilite le recrutement sous le nom de « Solution Recrutement » qui plait beaucoup aux entreprises.

Concernant Twitter, 12 entreprises du CAC 40 (dont France Télécom et EDF) possèdent un compte *Twitter Carrières* en 2013. Il sert à diffuser les actualités RH et à maîtriser surtout son e-réputation grâce à la capacité de répondre d'une manière adaptée à toute potentielle critique.

En effet, il est important pour une entreprise de développer sa marque employeur, notamment via l'utilisation des réseaux sociaux, afin de séduire les meilleurs talents et de fidéliser ses collaborateurs. Il s'agit d'une stratégie de marketing RH à part entière, mettant en avant les valeurs et les pratiques RH qui différencient l'entreprise par rapport aux concurrents. D'où, également, l'intérêt que l'on accorde de plus en plus au réseau social d'entreprise ou RSE. Aujourd'hui, ce type de plateforme collaborative interne en connexion avec les partenaires et les réseaux sociaux donne à l'entreprise davantage d'attrait et séduit fortement les jeunes en recherche d'emploi.

PNB Paribas :

Backstage est un site d'échange interactif que la banque a créé afin de rapprocher certains salariés des internautes dans le but d'avoir un contrôle sur les discussions et les échanges autour de la marque. L'image que BNP Paribas a réussi à transmettre sur Internet est un peu décalée, basée sur une communication avec peu de barrières et beaucoup de sympathie et d'humour. Le cabinet Potentialpark, institut de recherche spécialiste en marque employeur et communication recrutement, a doublement distingué la banque en lui attribuant le prix « *OTAC France 2012* » (*Online Talent Communication*) du meilleur dispositif de communication digitale sur la marque employeur, ainsi que le 3ème prix sur le plan mondial « *Top Mobile Talent Communication 2012* » à l'égard de son application mobile '*Dr. Job*' qui fournit une aide à la préparation des entretiens d'embauche.

Des labels comme Top Employeur, qui a pour mission de mesurer et d'identifier les meilleures pratiques RH, ou encore Great Place to Work, qui se base sur l'appréciation et la perception des collaborateurs de leur entreprise et sur les procédés managériaux existants, témoignent de l'importance accordée à l'image de marque des entreprises et à la nécessité de se présenter en tant qu'employeur de choix aujourd'hui.

3.4. Les usages des institutions par les individus

Dans une analyse sur les nouvelles carrières et les interactions entre employeur et salarié, il est important d'évoquer le contexte institutionnel et son effet sur le cheminement des parcours professionnels individuels. Aujourd'hui, « *les individus ne sont pas vus comme les objets passifs de forces extérieures, mais comme des 'agents proactifs' ayant pour activité principale de s'auto-organiser, c'est-à-dire d'établir et de maintenir ordre et continuité dans leur expérience* » (Mahoney, 2002, p. 747). Mais ces actions d'auto-organisation sont « *enchâssées dans des contextes sociaux et symboliques* » (p. 747). Donc, si la carrière d'un individu s'insère dans un cadre socio-économique la structurant pour partie, il est intéressant de souligner le rôle des organismes politiques, juridiques et sociaux ainsi que leur influence sur la gestion individuelle des carrières.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Une telle réflexion incite à relativiser le débat actuel sur l'individu « acteur de son parcours » et sur les nouvelles carrières. En plus de l'employeur et du salarié, elle ouvre le champ à la prise en compte d'un plus grand nombre de partenaires de la relation d'emploi. Aujourd'hui, le modèle d'analyse de la carrière devrait sortir du seul cadre de structuration organisationnelle et intégrer les différents éléments du contexte et des environnements de la personne, car ils façonnent aussi son évolution professionnelle. A cet effet, Livian (2004) a critiqué la faible mobilisation du contexte institutionnel dans les analyses des carrières. Dany et al. (2013, p. 1) ont également indiqué que l'inclusion des contextes et des influences plurielles, au sens de Pihel (2006), qui marquent les parcours professionnels a été quelque peu délaissée. Il s'agit pourtant d'un facteur important car il influence la manière dont l'individu définit sa carrière.

Qu'elles soient sociales, politiques ou juridiques, les différentes structures institutionnelles peuvent avoir un impact, à des degrés différents et parfois déterminants, sur l'élaboration et la progression d'un parcours de carrière. Livian (2004) insiste notamment sur le système éducatif. Selon lui, ce système peut structurer la carrière à travers l'établissement de qualifications que le marché de l'emploi reconnait et auxquelles il s'y ajuste, et à travers une contribution à la formation des identités professionnelles. Il contribue d'ailleurs à l'élaboration de classements dans diverses hiérarchies (salariales, professionnelles ou symboliques).

A son niveau, le système français a tendance à enfermer la carrière en la référant à des catégories d'emploi bien définies (cadres, employés, ouvriers, etc.). Celles-ci conditionnent souvent les parcours potentiels d'évolution. Plus généralement, ces parcours concernent des emplois qui sont stratifiés sur la base de différents niveaux statutaires ou de conventions collectives. Les institutions qui représentent les partenaires sociaux ont alors un rôle important à y jouer.

De même, le rôle de la formation peut être déterminant si l'on veut dépasser ces lourdes catégorisations professionnelles. Il est vrai que le système éducatif peut fournir à l'individu de précieux atouts ou, au contraire, l'accabler par des handicaps. Cela va se refléter dans ses choix de carrière et affecter ses possibilités de progression, parfois d'une manière durable. Cependant, la formation, qui prend de plus en plus de place dans la conception et la conduite des nouvelles carrières, peut changer cette logique et provoquer les changements

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

souhaités par un individu dans son parcours. Livian (2004) explique en effet que « *les systèmes de formation définissent des catégories, produisent des qualifications et par conséquent dessinent les conditions dans lesquelles la mobilité sociale et professionnelle peut se dérouler* » (p. 10).

Dans ce cadre, Guénolé et al. (2015) affirment que « *la question de l'accompagnement des transitions de carrière se pose alors pour aider les personnes à mieux appréhender les changements plus ou moins souhaités au cours de leur vie professionnelle* » (p. 122). En effet, au regard des évolutions qui continuent à marquer le marché de l'emploi, de nombreuses personnes ressentent une certaine insécurité professionnelle. Elles sont amenées à faire face, à des fréquences variables, à des situations contraignantes de recherche de travail et parfois à des phases difficiles d'insertion professionnelle. « *C'est dans ce contexte que les politiques de l'emploi menées en France tentent en actionnant de multiples leviers de favoriser l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi* » (p. 122).

En termes de formation continue, l'Etat s'implique de plus en plus à travers des lois et différents dispositifs (DIF, accompagnement Pôle Emploi, aide au retour,…), afin de la rendre plus accessible à un maximum de personnes. L'implication de l'Etat se manifeste également dans l'accompagnement professionnel qui devient plus individualisé et plus adapté. Il s'agit de personnaliser davantage les services offerts pour favoriser des insertions professionnelles rapides.

Les intermédiaires de l'emploi se donnent eux aussi des outils à travers des multitudes de clubs, d'ateliers et de dispositifs à visée formative. « *Par le biais de l'accompagnement et du conseil, voire du coaching, ils mobilisent des connaissances autant qu'ils renseignent sur le fonctionnement des marchés du travail* » (Lima, 2014, p. 162). Savickas (2011), qui a analysé la notion d'entretien de construction de carrière, ainsi que Guichard et al. (2012) ou encore Guichard (2016), qui ont étudié la notion de l'entretien de conseil constructiviste en orientation, expliquent que ces entretiens ouverts aident les individus à concrétiser leurs projets professionnels. Ils contribuent ainsi à faire avancer leurs parcours en les amenant à comprendre le sens que ces derniers prennent pour eux. Le but serait donc de « *rechercher le thème ancrant l'ici et le maintenant dans l'ailleurs et l'alors* » (Savickas, 2011, p. 34).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Même si les efforts dans ce domaine sont manifestement plus importants et plus visibles, les politiques de conseil et d'accompagnement attendent des individus qu'ils s'engagent, à leur tour, dans une démarche réflexive permanente favorisant ainsi l'anticipation des éventuels changements de situation professionnelle. De ce fait, les salariés ont pris conscience de l'importance de prendre en charge leur propre formation, d'avoir un projet professionnel clair et d'être à l'écoute des opportunités. En étant proactif et en se rendant le plus visible possible, l'individu a plus de chances de détecter les opportunités qui correspondent à ses besoins et aspirations. Dans ce contexte, la circulation accélérée des informations en ligne concernant la vacance de postes, la spécialisation des agences d'intérim, la professionnalisation de l'APEC et le développement de la chasse de têtes facilitent le passage d'une entreprise à une autre.

De leur côté, les bilans de compétences, les sessions de formations professionnelles, les entretiens d'orientation et de conseil se font de plus en plus à titre personnel sans l'aide de l'entreprise, en faisant appel à des organismes privés (cabinet de formation ou de conseil, consultants indépendants, coachs professionnels,…). Janssoone (2013) précise à ce sujet que « *deux types d'organismes sont acteurs de la formation professionnelle continue : les organismes de formation et les organismes de bilan de compétences. (…) Les organismes de formation se subdivisent en deux catégories : les organismes publics et parapublics, les organismes privés* » (p. 81).

Par ailleurs, l'investissement personnel dans sa carrière passe également par le développement des relations professionnelles. Développer son réseau peut doter la personne d'un atout de carrière majeur. C'est ainsi que certains salariés, poussés par la force de leur réseau, décident de devenir indépendants en mettant les compétences et les connaissances qu'ils ont accumulées au profit de la formation, du consulting ou encore du conseil. Ce choix professionnel, affirmé principalement par des cadres, est soutenu par la loi et par les organismes d'aide à la recherche d'emploi. Dans cette optique, « *l'APEC dispose d'une unité de création d'entreprise, et diffuse largement des informations et des conseils pour ceux qui envisagent de se lancer dans cette nouvelle étape de leur carrière* » (Dany et Livian, 2002, p. 167).

De même, entretenir son réseau à l'intérieur de l'entreprise peut être un facteur déterminant dans le déroulement d'une carrière. Mais les capacités et les dispositions

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

individuelles dans ce domaine sont différentes d'un salarié à un autre. L'inégalité de réseau peut donc être considérée soit comme un handicap (en avoir peu contribue à isoler ou à exclure le salarié) soit comme une chance (avoir un réseau efficace permet de décrocher une évolution, une mobilité ou un autre changement professionnel). Néanmoins, les personnes qui s'activent à développer leur réseau et à se montrer partout ne sont toujours pas les plus compétentes ou celles qui ont les meilleurs rendements. Pourtant, elles ont tendance à progresser plus rapidement ou plus facilement que les autres.

D'une manière plus générale, en examinant les voies d'accès aux positions les plus élevées, on constate qu'outre les systèmes éducatifs, les principes de base des sociétés ainsi que les fonctionnements politiques tiennent une place importante. Par exemple, les réseaux institutionnels sont devenus un instrument de pression. D'où l'intérêt pour certaines personnes de faire partie d'organisations syndicales, de certaines associations ou encore d'un parti politique afin de se faciliter l'accès à certains postes ou emplois[34].

Encadré 12. Influence du jeu de réseautage sur l'accès aux postes clés

Certains systèmes de recrutement sur des postes clés se basent encore sur le principe de l'influence personnelle et du pouvoir relationnel et social que détiennent les personnes occupant ces postes. Telle était, en ce cas, la démarche de Vincent Bolloré[35] lorsqu'il a pris les commandes du groupe Vivendi (multinationale médias et télécommunications) en 2014, en remplaçant Jean-René Fourtou, en tant que président du conseil de surveillance du groupe. Il a commencé à placer ses connaissances à des postes stratégiques avant même de tenir son poste d'une manière effective.

En effet, pour remplacer Philippe Capron, l'ancien directeur financier de Vivendi, Vincent Bolloré a nommé Hervé Philippe, son directeur général délégué du groupe Havas. De son côté, Jean-René Fourtou, qui devait quitter Vivendi, est devenu Président d'honneur du conseil de surveillance du groupe et administrateur indépendant de Generali (ancien poste de Vincent Bolloré). Le premier actionnaire de Generali (Assurance) est en effet la banque Mediobanca où M. Bolloré détient 6% du capital. Grâce à son pouvoir d'influence, il semblerait également avoir contribué à la nomination de Philippe Donnet, administrateur de Vivendi, au poste de directeur général de Generali. Vincent Bolloré a également créé le poste de 'président Vivendi Contents' spécialement pour Dominique Delport, un de ses hommes de confiance qui était directeur général d'Havas.

Ce jeu complexe de réseautage est le fruit de relations d'intérêt, de rapports de force et de tactiques politiques qui permettent à certaines personnes d'avancer dans leur parcours professionnel en décrochant des postes stratégiques et extrêmement convoités par les cadres les plus compétents.

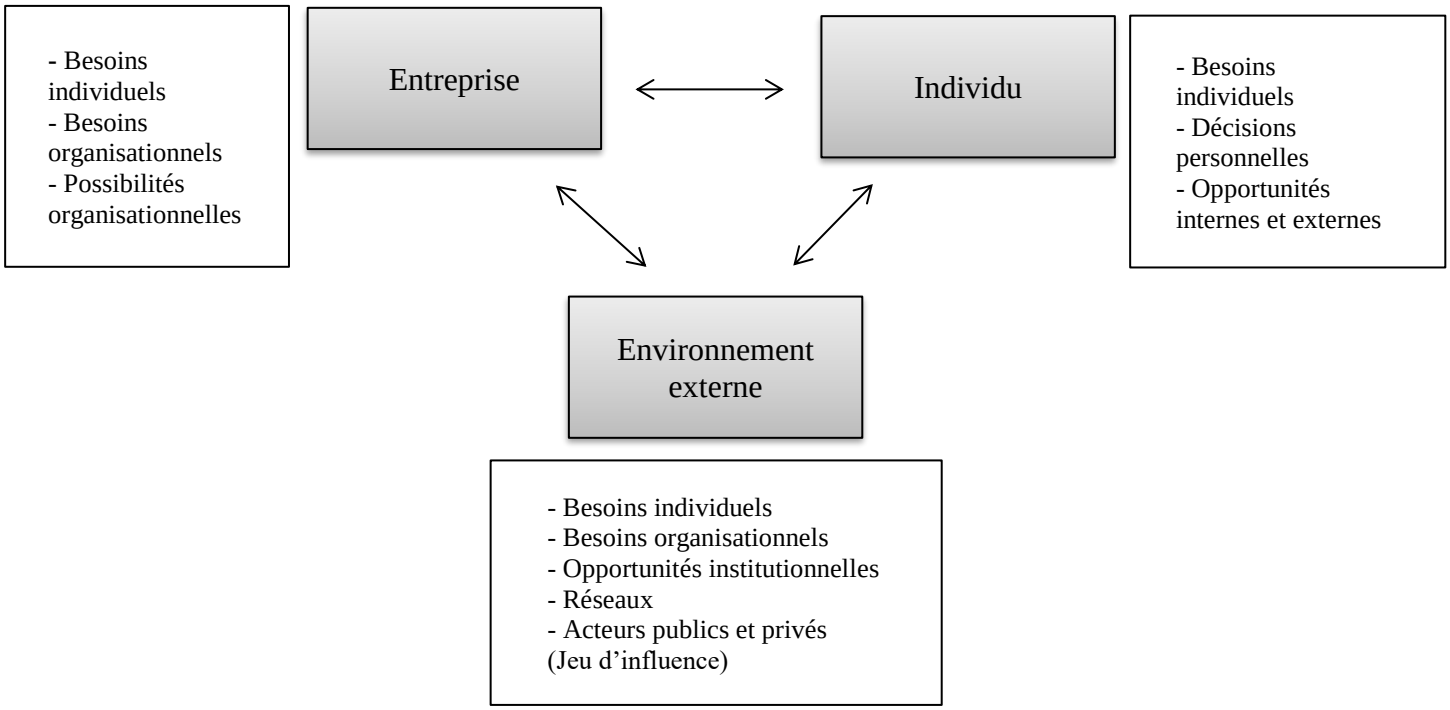
[34] Ce n'est pas pour rien qu'il faille aujourd'hui « moraliser le comportement » sur les emplois familiaux des politiques.

[35] « Vincent Bolloré accentue son emprise sur Vivendi », article de C. Pietralunga, *Le Monde*, 12 décembre 2013.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Pour clore le chapitre et à la lumière de ces différents éléments, interactions et acteurs de la relation entre organisations, individus et environnement institutionnel (paragraphes 2.4 et 3.4), nous proposons une modélisation de ce système triangulaire inter-relié et complexe. Il représenterait en quelque sorte un modèle de pilotage stratégique de la carrière en reflétant sa complexité.

Figure 13 : Le modèle de pilotage stratégique de la carrière



Ce modèle met l'accent sur l'importance d'élargir la gestion des carrières par rapport au seul débat d'ordre interne entre l'entreprise et ses salariés. Les facteurs qui ont un impact sur le déroulement de la carrière sont également liés au cadre institutionnel et à l'environnement extérieur. En ce sens, on observe des glissements et des va-et-vient entre les trois pôles, ce qui complexifie d'une manière intéressante les interactions qui existent entre eux. C'est pourquoi « *la carrière doit analyser les nouveaux rapports de force qui contribuent à faire du contexte d'insertion et d'évolution professionnelle un terrain de conflits, d'enjeux et de décisions sous contraintes* » (Louart, 2004a, p. 352).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Dans une analyse pragmatique, il est vrai que les attentes de l'entreprise envers les salariés ne s'accordent pas forcément avec les comportements qu'elles ont-elles-mêmes à leur égard. Il y a toujours de l'échange inégal, notamment en matière de gestion de carrière. Les employeurs poussent de plus en plus les salariés à prendre en charge leur formation et leur développement professionnel, alors qu'ils ne sont pas souvent capables de les aider à concrétiser leurs projets. Parallèlement, les attentes des salariés à l'égard de l'entreprise et leurs comportements réels n'ont pas toujours la cohérence escomptée. Un salarié qui souhaite, par exemple, qu'on lui propose une évolution ou une mobilité n'est pas toujours prêt à assumer ce choix lorsque l'opportunité se présente. Ces décalages et ces tensions peuvent s'expliquer par des distorsions d'opportunités, par des conflits de besoins, mais aussi par des opportunités externes qui donnent lieu, délibérément ou occasionnellement, à des changements professionnels.

En définitive, la gestion des carrières ne dépend pas uniquement des politiques sociales et des pratiques organisationnelles qu'une entreprise choisit de mettre en place, ni des projets professionnels que les individus souhaitent réaliser. Elle repose aussi sur des jeux d'acteurs ayant des intérêts, des objectifs et des missions différents. L'influence et l'importance de ces acteurs ainsi que des facteurs qui régissent leurs relations sont plus ou moins fortes en fonction du contexte et de l'entreprise. Le rôle et la pression exercée par les pouvoirs publics, les systèmes sociaux et réglementaires, les partenaires économiques et financiers, la concurrence, les consultants ou encore les technologies sont variables d'une entreprise à l'autre ou d'une situation économique à l'autre.

Louart (2002) explique que ces nombreux acteurs « *sont guidés par des buts productifs, mais aussi par des pulsions affectives ou des représentations idéologiques* » (p. 25). « *Les uns ont un pouvoir institutionnel, de par les moyens que leur donne le droit (Etat, actionnaires, chef d'entreprise, représentants du personnel). Les autres ont une influence liée à leur place organisationnelle, dans des responsabilités opérationnelles (négociation, encadrement) ou fonctionnelles (expertise, services, conseil). Enfin, chaque salarié participe d'une manière ou d'une autre à sa gestion. C'est une ressource active, qui peut réagir par la loyauté, le conflit ou la défection* » (p. 7).

L'auteur ajoute que les jeux entre ces acteurs peuvent être plus ou moins stables. « *Ils peuvent s'appuyer sur des processus avec règles formelles (games) ou implicites (playing)* »

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

(p. 6). Ils sont donc en mesure de favoriser la construction de possibilités collectives ou de « *manœuvrer autrui pour en obtenir des avantages unilatéraux (maintien du statut ou du pouvoir, blocage de changements non désirés, etc.)* » (p. 6). Les interactions qui apportent le plus sont issues des négociations ouvertes, car elles contribuent à la création d'espaces transitionnels à la fois rassurants et incitatifs (Winnicott, 1971).

Que ce soit en termes d'expertise, de conseil, de services ou de réseau, chaque acteur contribue à l'avancement des parcours de carrière en fonction de ses intérêts ainsi que des moyens et de la position dont il dispose. Par conséquent, comme l'affirme Livian (2004), « *si le cadre institutionnel ne détermine pas en lui-même la carrière, il contribue à façonner les relations entre l'employeur et l'individu, il favorise ou empêche des interruptions ou des continuités d'emploi, il incite ou non à une prise de risque individuel et facilite ou non l'accumulation de compétences* » (p. 14). Il influence ainsi la manière dont l'individu définit sa carrière et élabore son parcours, mais également la manière dont l'entreprise organise les mobilités professionnelles et construit les itinéraires d'emploi.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Conclusion

A l'observation, les modèles de gestion de carrière montrent une évolution progressive, prenant davantage en compte la dimension humaine au niveau de la planification d'ensemble, des dispositifs et des pratiques RH. Toutefois, le fait d'avoir analysé les attentes et les besoins en matière de carrière ou de gestion de carrière, nous permet de prendre conscience du long parcours qui reste à construire pour amener les DRH à intégrer pleinement les différentes aspirations des salariés dans leurs pratiques de gestion de carrière, et dans leurs politiques RH en général.

Une prise de conscience est nécessaire pour pouvoir proposer aux salariés les outils et les dispositifs adéquats, dans le but d'accompagner leurs projets et leurs cheminements professionnels afin qu'ils évoluent en lien avec leurs potentiels. Mais, cette responsabilité de l'organisation envers ses salariés ne peut être totalement profitable qu'en prenant aussi en compte un environnement de plus en plus diversifié, qui influence fortement la construction des parcours de carrière. Ces derniers s'insèrent en effet dans un contexte politique, socio-économique et institutionnel qui les façonne en partie, ouvrant le champ à une analyse plus large à travers la prise en compte d'un plus grand nombre de partenaires de la relation d'emploi.

Si l'actuelle conception des carrières suppose que tout salarié soit la principale force motrice de sa progression professionnelle, le poids des politiques organisationnelles, des caractéristiques du marché de l'emploi et des réseaux relationnels n'est pas négligeable lorsqu'il s'agit de comprendre les choix individuels et les décisions organisationnelles en termes de carrière. Cette réalité a imposé ainsi un changement dans la nature du contrat psychologique qui lie l'individu à son entreprise. Le nouveau contrat, plus transactionnel, serait lié à l'évolution des relations de travail.

Dans cette optique, l'organisation est censée assurer la mise en place de modèles organisationnels et de gestion, de politiques RH, de modes de management et de conditions de gestion des ressources humaines favorables au développement des compétences et des apprentissages. De leur côté, les salariés doivent s'armer d'une capacité d'adaptabilité aux changements, en utilisant la formation continue et le développement personnel permanent. Leur connaissance de l'environnement, leur suivi des évolutions internes et externes du

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

marché du travail, leur capacité d'apprentissage et d'attractivité sur le marché de l'emploi seront autant de cordes à l'arc de leur employabilité actuelle et future, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

Même si les efforts dans le domaine du conseil et de l'accompagnement sont manifestement plus importants et plus visibles, les politiques et les professionnels ou intermédiaires de l'emploi attendent des individus qu'ils s'engagent dans une démarche réflexive permanente. C'est ce qui favorise leur anticipation d'éventuels changements de situation professionnelle, notamment à l'aide des connexions qu'ils créent dans le cadre de leurs réseaux à l'intérieur comme à l'extérieur de leurs entreprises. Ces réseaux agissent souvent comme des accélérateurs d'opportunités.

A partir de ces références, nous pensons que la GRH doit disposer d'un modèle de pilotage stratégique qui reflète la complexité (interne, externe) de la gestion des nouvelles carrières. Ce modèle fait intervenir les différents éléments, interactions et acteurs de la relation entre organisations, individus et environnement institutionnel. Car la gestion des carrières ne dépend plus uniquement des politiques sociales et des pratiques organisationnelles qu'une entreprise choisit de mettre en place ou des projets professionnels que les individus souhaitent réaliser. Elle repose sur d'autres jeux avec davantage acteurs. Que ce soit en termes d'expertise, de conseil, de services ou de réseau, différents partenaires potentiels contribuent à l'avancement des parcours de carrière en fonction de leurs intérêts mais aussi des moyens et de la position dont ils disposent. C'est l'ensemble du système qui influence la manière dont l'individu définit sa carrière et élabore son parcours, mais également la façon dont l'entreprise organise les mobilités professionnelles et construit les itinéraires d'emploi.

Après cette revue de littérature, nous expliquerons comment nous avons conduit nos recherches pratiques, dans le but de vérifier les propositions que nous avons émises au début de la thèse, propositions qui s'étaient appuyées sur des constats antérieurs et, bien entendu, sur les lectures dont nous venons de rendre compte. Nous confronterons aussi nos résultats avec des travaux antérieurs sur le sujet.

Mais auparavant, nous allons décrire notre méthodologie, notre terrain d'investigation et la manière dont nous avons analysé nos données.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

« Sur le plan épistémologique, la méthodologie donne une validité particulière au qualitatif. » (Wacheux, 1996, p. 99)

« La méthode est une stratégie de recherche parce qu'elle est une manière d'aborder la réalité d'un phénomène contemporain dans l'organisation. » (Yin, 1994)

Introduction

« *Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer* » (Perret et Séville, 2007, p. 13). Afin d'appuyer la légitimité et la validité de notre recherche et mettre à l'épreuve nos propositions, nous exposons dans ce chapitre notre réflexion épistémologique. Notre investigation empirique a pour ambition d'analyser les pratiques de gestion de carrière en entreprise ainsi que la manière dont évoluent aujourd'hui les parcours des salariés. Notre but est également de montrer l'intérêt d'analyser l'impact du rôle structurant de contextes extérieurs dans la compréhension des choix et décisions individuels de carrière et de la construction des parcours professionnels.

Les particularités de notre étude nous ont amenés à une démarche méthodologique mettant en œuvre une approche qualitative basée sur des entretiens exploratoires. Tous les aspects sur le positionnement épistémologique et la démarche méthodologique de cette recherche sont développés dans une première section. En d'autres termes, nous vérifions dans quelle mesure notre démarche de nature abductive, inductive et déductive, mais aussi nos choix en matière de construits théoriques et de terrain d'étude sont adaptés à la finalité de notre étude.

Dans une deuxième section, nous exposons ce que nous avons réalisé en matière de production et de collecte des données. La dernière section, quant à elle, est réservée aux modalités de notre analyse de contenu.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Section 1 : Le cadre épistémologique

Un cadre épistémologique est crucial dans une recherche scientifique, dans le sens où il sert d'environnement cognitif et de contexte interprétatif des résultats. En général, la posture épistémologique du chercheur se révèle par le discours scientifique qu'il tient par rapport à la construction de sa problématique, de ses objectifs de recherche et de son cadre conceptuel (Lessard-Hébert et al., 1996).

L'approche méthodologique sert à justifier, théoriquement et empiriquement, les choix de collecte de données, d'instrumentation et de méthode d'analyse par rapport aux objectifs de recherche et aux résultats auxquels l'étude a permis (ou non) d'aboutir. Mais avant cela, commençons par une présentation des spécifications épistémologiques de notre travail de recherche.

1.1. Le positionnement de la recherche

Les recherches en gestion participent à deux courants principaux, comme l'affirment Thiétart et al. (1999). Ces auteurs décrivent deux grandes orientations : une approche par construction progressive de l'objet ou une validation de théories déjà modélisées. Le constructivisme est défini par Wacheux (1996) comme « *un processus d'étude d'un processus, pour aboutir à la représentation d'une situation* » (p. 28). Les chercheurs constructivistes supposent que la réalité sociale évolue avec l'histoire et qu'elle est produite et reproduite par les individus (à travers leurs représentations subjectives et leurs interactions sociales). Le positivisme, quant à lui, s'oriente vers la description d'un réel plutôt stable et la vérification des interprétations qu'en font les théories. Les positivistes supposent que la réalité est un donné objectif et qu'on peut la décrire par des propriétés mesurables, indépendantes de l'observateur et de ses instruments.

Girod-Séville et Perret (1999), quant à eux, distinguent plutôt trois paradigmes à l'intérieur des sciences de gestion : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Mais ils considèrent aussi qu'il n'y a pas de séparation tranchée entre eux. On voit plutôt se dégager l'idée d'un continuum entre le constructivisme radical et modéré et entre le

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

constructivisme modéré et le positivisme aménagé. Dans ce cadre, le chercheur avance avec l'intention de comprendre la réalité de l'intérieur pour l'interprétativiste, de l'expliquer en s'en distanciant pour le positiviste et de participer à sa construction pour le constructiviste.

Si notre recherche devait se situer dans ce continuum, elle se rattacherait davantage au paradigme interprétativiste, qui est une position intermédiaire entre le positivisme et le constructivisme. De manière plus simple, « *dans le cadre du positivisme, le chercheur va découvrir les lois qui s'imposent aux acteurs. Dans le cadre de l'interprétativisme, il va chercher à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Et dans le cadre du constructivisme, il va contribuer à construire avec les acteurs, la réalité sociale* » (Girod- Séville et Perret, 1999, p. 21). Une perspective interprétativiste implique donc une compréhension des significations que les gens attachent à la réalité sociale (Allard-Poesi et Maréchal, 1999).

Notre démarche n'a jamais consisté à prendre parti dans les controverses épistémologiques. Tout en cherchant à comprendre les points de vue des acteurs impliqués dans la gestion de leur carrière, nous avons aussi cherché à observer le réel en extériorité, ce qui nous rapproche des postures positivistes. Mais nous avons souligné l'évolution des modèles de gestion en matière de projets professionnels, et par là l'importance des décisions d'acteurs (salariés, employeurs, partenaires divers) dans ces changements de réalité. Les dispositifs et processus de carrières n'en finissent pas de se construire en fonction des contextes, certes, mais aussi des façons d'y réagir.

L'objet de notre recherche nécessite un investissement important par rapport aux interprétations, en croisant celles des différents acteurs concernés. Il n'est pas facile de disposer de théories stables (et satisfaisantes) pour expliquer les décalages entre les attentes individuelles et les attentes organisationnelles, entre les pratiques RH existantes et leurs applications concrètes, entre les liens organisationnels et les liens institutionnels, sauf à en rester à des hypothèses très générales (échange inégal, pression économique, théorie de la structuration[36]). A partir des interprétations, on comprend mieux les différentes interactions, très complexes au fond, entre individus, organisations et institutions au niveau du pilotage des parcours professionnels.

[36] A la manière d'A. GIDDENS, La constitution de la société, Paris, PUF, 1987.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

En étant plutôt interprétativistes (sans renoncer aux autres approches), nous avons cherché à comprendre les phénomènes à travers le sens que les individus leur donnent à partir d'une appréhension de leur contexte pratique. Selon Kaplan et Maxwell (1994), la recherche interprétative ne prédéfinit pas de variables dépendantes et indépendantes. Elle se concentre sur toute la complexité du sens donnés par les personnes aux situations. Elle en tire des propositions dont elle vérifie l'actualisation dans la réalité partagée par les acteurs étudiés.

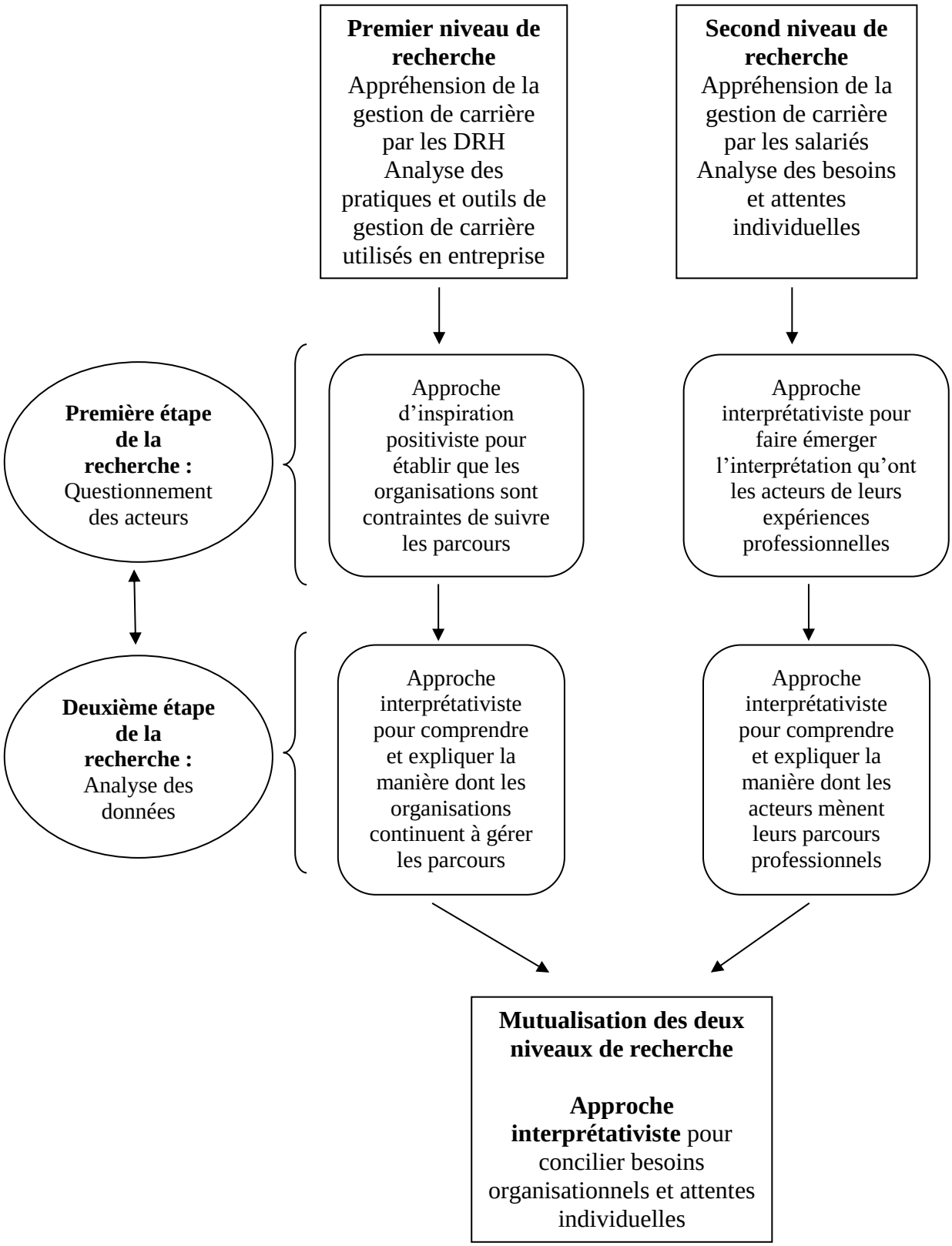
Notre orientation est donc compréhensive. Elle s'est donné comme but d'expliquer les comportements et les actions dans le contexte des nouvelles carrières, ainsi que de leurs effets sur la gestion organisationnelle et individuelle des parcours professionnels. Il s'agit, entre autres, d'une démarche empirique contextualisée, comme l'appelle Wacheux (1996). Deux niveaux de compréhension interagissent. À un premier niveau, on trouve le processus par lequel les individus sont amenés, dans leur vie quotidienne, à interpréter et à comprendre leur propre monde. À un deuxième niveau, on a le processus par lequel le chercheur interprète les significations subjectives qui fondent le comportement des individus qu'il étudie. La recherche interprétative ne consiste donc pas à rapporter des faits (sauf à titre de contexte), mais de rapporter les interprétations des individus. En d'autres termes, elle rend compte de leurs perceptions ou de leurs attitudes (Klein et Myers, 1999).

Cependant, cette posture interprétativiste n'exclut pas la possibilité d'une certaine objectivité des résultats. Comme l'indique Miles et Huberman (2003), le chercheur accède à une représentation certes intersubjective de la réalité, mais partagée par des acteurs et donc constitutive d'objectivation[37].

[37] Pour l'épistémologue K. Popper, le « monde des interprétations humaines » fait partie du réel. Et il contribue à le produire en extériorité. On le voit, par exemple, dans ce qu'on appelle « les prophéties créatrices ».

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Figure 14</u> : Logique de construction et architecture de la recherche



© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.2. La démarche d'analyse de la recherche

Concernant la démarche scientifique, on peut saisir essentiellement deux logiques à partir desquelles, comme le précise Aktouf (1987), les modes opératoires se construisent pour définir une stratégie d'accès au réel et pour choisir les moyens du recueil et de l'analyse des données.

Dans l'optique déductive, on analyse le particulier à partir du général. On rend compte d'une situation concrète spécifique à l'aide d'une grille théorique générale préétablie. Le processus de la recherche débute donc avec les analyses théoriques, traduites dans des hypothèses testables, pour ensuite les vérifier sur le terrain, à partir d'un échantillon représentatif.

La démarche inductive consiste, au contraire, à tenter des généralisations à partir de cas particuliers qu'on compare et confronte, et à partir desquels on découvre des régularités sur le terrain. Une formalisation théorique est alors « induite » des observations du chercheur. Elle sert à organiser, structurer ou classer ce qui a été perçu. « *L'idée centrale consiste à introduire des énoncés généraux à partir d'expériences particulières, rigoureuses et systématiques* » (Prévot, 2005, p. 13).

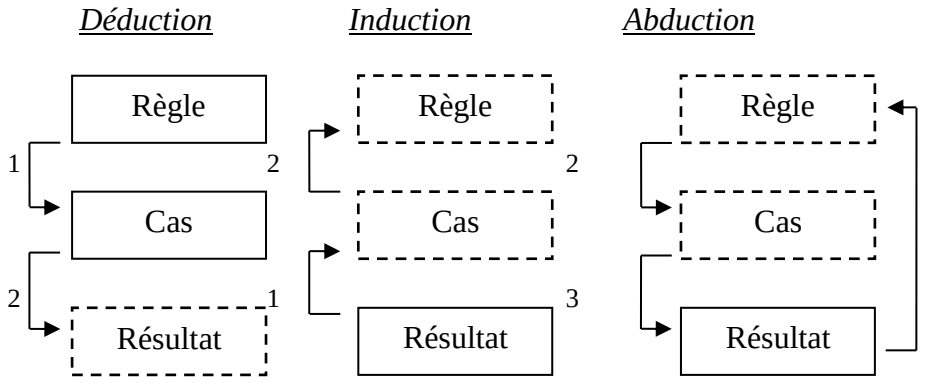
Dans le même ordre d'idées, Charreire et Durieux (1999) expliquent que « *pour explorer, le chercheur adopte une démarche de type inductive et/ ou abductive alors que pour tester, celui-ci fait appel à une démarche de type déductive* » (p. 59). Les auteurs ajoutent que les trois démarches revêtent des caractéristiques différentes.

En démarche inductive, la règle est une résultante des faits. En démarche déductive, c'est la règle qui est imposée aux faits. Quant à la démarche abductive, elle implique l'observation de faits réguliers en lien avec des cadres conceptuels existants. Cela permet de conjecturer les relations entre les objets, pour ensuite les tester et les discuter. L'abduction essaie de résoudre la difficulté cognitive montrant qu'on n'appréhende pas le réel sans catégories mentales, et qu'il y a donc toujours de quoi aider à penser ce qu'on pense. On ne nie pas qu'en observant, on fait appel implicitement à des « théories » (ou à des modèles interprétatifs). Cependant, le lien entre faits et théories est souple. Il n'infère rien à priori,

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

mais ne suppose pas non plus qu'on pourrait repérer des faits en soi, sans l'aide de catégorisations préalables. Eco (1988) a comparé ainsi les trois démarches et a proposé des schémas inférentiels sous la forme de la figure suivante.

Figure 15 : Description des trois formes de démarche d'analyse



** Les cases en traits pleins représentent les stades de l'argumentation pour lesquels on a des propositions déjà vérifiées.*
** Les cases en pointillés représentent les stades de l'argumentation produits par le raisonnement.*

Source : "*Le signe*", Eco, U., 1988, p. 50.

En conséquence, la démarche que nous adoptons dans le cadre de notre recherche est en grande partie abductive. Ce choix est dicté par la nature exploratoire de nos questions de recherche, comme le préconise Koenig (1993). La mobilisation d'une démarche abductive ne consiste pas à partir d'une hypothèse, mais à y parvenir. Elle présente, entre autres, l'intérêt majeur d'ajuster régulièrement la problématique de la recherche au terrain. Elle ne dispose pas du confort d'un procès déductif, dans la mesure où elle ne s'organise pas autour d'une règle centrale qui éclairerait les faits. Au contraire, elle explore et cherche à relier, à organiser et à analyser des données, des signes ou des faits dont on pourrait penser qu'ils découlent d'une loi possible, mais encore inconnue. David (1999) considère l'abduction comme un processus d'interprétation, qu'il juge indispensable pour construire des modèles et analyser des situations de gestion.

Ce choix n'empêche pas le recours, à certains moments de notre recherche, à la déduction et à l'induction. En effet, Dumez (2016) explique, en reprenant les théories de Peirce, que « *déduction, induction et abduction ne s'opposent pas comme trois modes de raisonnement mais se combinent en pratique dans des séquences de logique de découverte* »

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

(p. 193). Il ajoute que « *l'abduction ne tire son sens que de la démarche inductive qui la suit (après que la déduction ait permis de préciser les effets attendus sur lesquels travaille l'induction)* » (p. 194). En ce sens, l'induction part d'un échantillon pour y trouver matière à généralisation, et l'abduction est un moyen d'y préparer (Peirce, 5.196)[38].

Partant du fait que « *l'abduction démarre avec un fait surprenant* » (Dumez, 2016, p. 190), ce type de fait, pour nous, serait l'importance prise par l'ouverture de la gestion des carrières à toutes sortes d'environnements qui la sortent d'un dispositif interne aux entreprises. Dans ce cadre, si la démarche abductive est basée sur un échange entre théories et résultats, en évitant l'effet de circularité que l'on reproche à l'étude qualitative, l'induction, quant à elle, favorise l'émergence de concepts à partir de résultats. De cette manière, elle permet un retour à la théorie (Dumez, 2013). La démarche abductive de notre recherche s'inscrirait alors, selon la pensée de Peirce, dans un continuum liant la démarche empirico-inductive, qui permet de créer des concepts et des théories à partir des observations empiriques, à la démarche déductive, où on vérifie la validité de ces concepts et théories à des fins d'en tirer des énoncés généraux.

Ce raisonnement a été repris notamment par David (1999) qui appelle à dépasser l'opposition entre ces démarches. Notre recherche emprunte ainsi, comme il le suggère, « *une boucle récursive* » qui comporterait abduction, déduction et induction. En mobilisant ces trois logiques de raisonnement, nous commençons par confronter un ensemble de codes et de principes au terrain. Par exemple, nous avons vérifié que les organisations continuent à s'intéresser à la gestion des carrières de leurs salariés. En même temps, nous avons fait émerger du terrain des notions qui ont contribué à compléter les principes énoncés habituellement par les théories des carrières. Nous y avons découvert des régularités sur la base de cas particuliers (Wacheux, 1996). Pour finir, notre logique abductive nous a permis de relever les données qui posent problème (Pellissier-Tanon, 2001) et de procéder par va-et-vient entre notions et données (Charreire et Durieux, 1999). Nous en avons tiré des conjectures (Koenig, 1999), en formulant des propositions théoriques et managériales susceptibles de pousser les acteurs (DRH, salariés) à réagir (adaptation, créativité) face à une nouvelle conception de parcours professionnels.

[38] La référence aux travaux de Peirce se fait habituellement sous la forme d'une notation qui comprend un premier chiffre indiquant le volume des *Collected Papers* et un deuxième chiffre indiquant le paragraphe contenant la citation.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.3. Impacts méthodologiques sur la recherche

Selon Wacheux (1996), la méthodologie a pour objectif de réduire les incertitudes des situations de recherche. Concernant notre étude, le paradigme interprétativiste justifie notre choix d'une méthode qualitative, en nous permettant d'approfondir les représentations et les logiques d'action des acteurs interrogés. Pour Thiétart et al. (1999), la recherche interprétative appelle fondamentalement des outils qualitatifs.

Les méthodes qualitatives favorisent la découverte, l'explicitation et l'analyse de phénomènes complexes, en partie cachés et en partie repérables à l'observation (Mucchielli, 1994). C'est le cas de la carrière, qui contient des aspects cachés (les motivations, les enjeux ou les stratégies des acteurs) et des aspects visibles (la manière dont s'effectuent les parcours professionnels). Le choix d'une démarche qualitative est donc dicté par la nature du phénomène étudié. Pour le comprendre, nous avons besoin, en grande partie, de l'expérience des acteurs. Comme le souligne Wacheux (1996), une démarche qualitative étudie en profondeur les phénomènes, en acceptant les spécificités ou les différences dans des contextes situationnels. C'est l'inverse d'une démarche quantitative qui tend à prédire des phénomènes à partir de régularités.

Une recherche qualitative vise soit à explorer, soit à rendre intelligible un phénomène, soit à produire une explication raisonnée par rapport à une situation complexe (Wacheux, 1996, p. 83). Pour analyser notre objet de recherche, qui n'est pas massivement traité dans la littérature de gestion[39], nous avons choisi une étude avant tout exploratoire. Cela n'empêche en rien des débuts d'explications et d'intelligibilité. Mais dans ses débuts, ce type d'étude rend très incertaine la teneur des contenus qui seront mis à jour (Thiétart et al., 1999).

Les études exploratoires ont pour objet de favoriser l'émergence de théories et l'identification de nouveaux concepts ou de nouvelles variables explicatives, dans des domaines où les connaissances sont encore peu développées (Thiétart et al., 1999). Dans notre domaine de recherche, les présupposés normatifs ou les modèles interprétatifs a priori ne manquent pas. Mais les données empiriques (basées sur les représentations des acteurs

[39] Du moins dans ses évolutions actuelles (au-delà des premiers discours visant à décrire les carrières nomades, sans frontières, etc.)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

concernés) sont insuffisantes. Pour Charreire et Florence (2003), « *explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension* » (p. 58-59).

Enfin, le fait d'avoir privilégié une démarche abductive influence nos choix méthodologiques sans toutefois les déterminer. Cela tend, là aussi, à rendre préférable une méthodologie qualitative. Au total, c'est surtout la cohérence entre la problématique, les questions de recherche et la stratégie d'accès au réel qui ont guidé nos choix.

Dans ce qui suit, nous décrivons les spécificités de nos échantillons. Nous en justifions les choix par rapport à nos objectifs de collecte et de traitement de données.

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Section 2* : *La méthodologie de collecte des données

« *La nature même de la recherche qualitative est d'être compréhensive, c'est-à-dire de donner à voir (description, narration) et d'analyser les acteurs pensant, éprouvant, agissant et interagissant* » (Dumez, 2016, p. 29). En ce sens, la démarche qualitative adoptée dans notre recherche est basée sur deux séries d'entretiens exploratoires. Une première série est conduite auprès de responsables RH dans des entreprises de différents secteurs d'activité basées en France. Ces entretiens ont pour objectif d'explorer le terrain d'investigation et d'apporter de premières vérifications empiriques aux propositions que nous avons formulées en début de thèse. La deuxième série se compose d'entretiens passés avec des salariés de différentes qualifications, dans plusieurs domaines d'activités. Leur but est de confirmer la solidité de nos propositions de recherche en confrontant les résultats avec ceux des premiers entretiens.

Pour ce faire, notre travail s'est déroulé en trois phases. Dans un premier temps, nous avons préparé et élaboré deux guides d'entretien. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une analyse documentaire de divers supports liés à l'activité et la politique RH des entreprises de notre premier échantillon. Et pour finir, nous avons effectué une analyse du contenu des entretiens réalisés.

2.1. Le terrain d'investigation

2.1.1. Du côté des responsables RH

La question de la responsabilité de la gestion des carrières demeure assez problématique. Si l'employeur incite de plus en plus le salarié à prendre en main son parcours professionnel et à être un acteur à part entière dans ses choix de carrière, ce dernier témoigne encore d'un esprit attentiste. Il aimerait décrocher des propositions de changement, de développement et d'avancement sur mesure. Afin d'analyser la réalité de ces interactions professionnelles et des pratiques de gestion de carrière en entreprise, nous avons mené des

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

entretiens auprès de professionnels RH ayant un pouvoir de décision important concernant ce type de démarches.

« *Par l'entretien et l'analyse du contenu, le chercheur explore un sujet à partir d'un échantillon de petite taille* » (Igalens et Roussel, 1998, p. 72). La population de notre premier échantillon est représentée en effet par trente directeurs et responsables RH occupant différents postes au sein de 28 entreprises. Ces entreprises appartiennent au secteur privé. Elles sont basées en France et œuvrent dans des secteurs d'activité divers. Le nombre des participants a été fixé à une trentaine, d'une part en raison de la nature du phénomène étudié et de sa complexité, et d'autre part du fait que l'approche qualitative demande un travail conséquent une fois que les données sont collectées. Elle est donc adaptée essentiellement, comme l'indique Cossette (1989), pour mener un travail de fond sur les discours de quelques sujets. Et c'est bien l'objet de notre problématique à ce niveau de l'étude.

Selon notre plan de recherche, nous avons mené une stratégie d'investigation exploratoire auprès de 30 responsables RH (15 hommes et 15 femmes) choisis dans 28 entreprises. En raison du faible développement de la gestion des carrières dans les petites structures, en termes d'outils et de pratiques RH, nous avons davantage orienté notre choix vers les grandes structures où le recours à la gestion de carrière se fait d'une manière plus explicite.

Notre échantillon se compose ainsi de onze multinationales, six grandes entreprises et onze PME, dont neuf faisant partie de groupes. La plupart de ces entreprises sont basées principalement sur deux régions françaises. D'abord sur l'Île-de-France en raison de l'existence d'une concentration de sièges sociaux des grandes entreprises, et ensuite en Hauts-de-France en raison de l'activité industrielle qui caractérise une grande partie des entreprises de notre échantillon. Les spécificités et les caractéristiques de celui-ci sont présentées dans le tableau suivant.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 11</u> : Caractéristiques du premier échantillon

Fonction des interviewés	***Entreprise***	***Taille***	***Secteur d'activité***
Group Human Resources Director	CAPGEMINI	Multinationale	Consulting – Technologie et outsourcing
Directeur des Ressources Humaines			
Responsable des Ressources Humaines – direction administrative et financière	OXYLANE DECATHLON	Grande entreprise	Grande distribution (articles de sport)
Human Resources Manager			
Human Resources Business Partner	BOMBARDIER	Multinationale	Industrie ferroviaire et aéronautique
Chargée d'Emploi et de Gestion des carrières	SEITA – GI Tobacco	PME (d'un groupe)	Fabrication cigarettes
Directeur des Ressources Humaines	NEXANS CUIVRE	Multinationale	Industrie cuivre et câbles
Responsable Emploi et Carrière	BANQUE ACCORD	Multinationale	Banques
Manager RH et Responsable de gestion des carrières	ARVATO SERVICES	PME (d'un groupe)	Gestion de la relation client – Marketing
Responsable des Ressources Humaines	NORSYS	PME	SSII – Conseil
Gestionnaire de carrières	ARKEMA	PME (d'un groupe)	Chimie industrielle
Gestionnaire de cadres	ARCELOR MITTAL	Multinationale	Industrie métallurgie sidérurgie
Responsable des Ressources Humaines (division matériaux et procédés)	SNECMA	PME (d'un groupe)	Industrie aéronautique et spatial
Directeur des Ressources Humaines	EIFFAGE	Grande entreprise	Travaux Publics
Group Head of Human Resources	LCH. CLEARNET	Grande entreprise	Traitement des titres – Chambre de compensation
Directeur des Ressources Humaines	AFFINION INTERNATIONAL	Multinationale	Leader mondial des agences de marketing services
Responsable Développement RH	ISAGRI	PME	Informatique agricole – Editions de logiciels
Talent Manager	ORANGE	Multinationale	Télécommunications
Responsable Développement RH et Formation	ALSTOM	Grande entreprise	Industrie ferroviaire – Production d'énergie

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Tableau 12 (suite) : Caractéristiques du premier échantillon

Fonction des interviewés	*Entreprise*	*Taille*	*Secteur d'activité*
Responsable des Ressources Humaines	AREVA	PME (d'un groupe)	Industrie nucléaire
Responsable Recrutement et Mobilité	AG2R LA MONDIALE	Grande entreprise	Assurances
Directeur des Ressources Humaines	ARC INTERNATIONAL	PME (d'un groupe)	Verrerie
Responsable Recrutement et gestion des carrières	VALEO ETAPLES	PME (d'un groupe)	Equipements Electriques Moteur
Directeur des Ressources Humaines	ADP	Multinationale	Gestion RH, paie et temps
Directeur Développement des cadres	FAURECIA GROUPE	Grande entreprise	Industrie automobile
Group Human Resources Director	EUROPCAR	Multinationale	Services – Location de voitures
Directeur des Ressources Humaines	JEUMONT ELECTRIC – Groupe Altawest	PME (d'un groupe)	Moyens de production énergétique
Directeur Rémunérations et Projets RH groupe	SAINT GOBAIN – Matériaux de constructions	Multinationale	Manufacture des glaces
Directeur des Ressources Humaines	DALKIA – Groupe EDF	PME (d'un groupe)	Services énergétiques
Talent Manager	Christian Dior Couture - LVMH Groupe	Multinationale	Secteur du luxe (Parfumerie, cosmétique, haute couture)

2.1.2. Du côté des salariés

Une grande majorité des études réalisées sur la gestion des carrières, plus spécifiquement dans le cadre des nouvelles carrières, concerne les populations à fortes qualifications. Pourtant, de nos jours, la détention de compétences élevées ou la possession d'un pouvoir décisionnel ne constituent plus des impératifs pour organiser soi-même des choix professionnels et les traduire en parcours de carrière.

En seconde partie de notre recherche, nous avons constitué un échantillon composé de 70 salariés occupant différents postes dans diverses entreprises du secteur privé, basées en

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

France. Le nombre d'entretiens réalisés nous a été dicté par le principe du seuil de saturation sémantique. Cela signifie que la collecte des données a été arrêtée au moment où l'analyse des entretiens ne fournissait quasiment plus de nouvelles informations. Par ailleurs, les interviewés appartiennent à différents niveaux d'âge et catégories socio-professionnelles, avec des domaines d'activité variés. Cette diversification nous semblait utile, si nous voulions vérifier que les parcours professionnels se fondent sur des aspirations personnelles, plutôt que sur des offres de travail par défaut.

La même démarche méthodologique a été suivie pour étudier ce deuxième échantillon, à savoir une approche qualitative basée sur des entretiens exploratoires. Toutefois, une autre précision méthodologique est à noter à cette étape, car nous avons eu recours également à la méthode biographique qui a orienté notre choix vers des salariés disposant d'un certain vécu professionnel. Nous avons cherché à fournir une meilleure analyse en disposant d'une quantité suffisante de données à partir des récits narratifs. Dans cette perspective, six ans d'expérience professionnelle ont été fixés pour choisir ceux qui allaient faire partie de notre échantillon. Les spécificités et les caractéristiques des répondants sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 13 : Caractéristiques du deuxième échantillon

Catégories	**30 – 40 ans**	**40 – 50 ans**	**50 – 60 ans**	***Nombre des répondants***
Non cadres	10	6	7	**23**
Cadres	9	8	7	**24**
Cadres Supérieurs/ Dirigeants	4	9	10	**23**
Nombre des répondants	**23**	**23**	**24**	**70**

Après avoir donné un aperçu du terrain d'investigation et du contexte de notre étude, expliquons maintenant notre méthodologie de production et de collecte des données.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

2.2. Les outils de collecte des données

Le choix des outils de recueil des données permet l'instrumentation de la recherche. Comme le précise Wacheux (1996), les techniques, comme le processus d'enquête, sont largement déterminés par les questions de recherche. Il en recense au moins cinq sources, à savoir l'entretien, la documentation, les archives ou traces écrites passées, l'observation directe (celle d'un chercheur à qui son statut ou un contexte favorable ouvrent cette possibilité) et l'observation participante (celle d'un chercheur impliqué dans une transformation collective).

De notre côté, les méthodes que nous avons choisies pour la production et la collecte des données sont non structurées. Elles permettent de « *générer des données qui soient les plus naturelles possibles* » (Thiétart et al., 1999, p. 453). Nous nous sommes donc basés sur des entretiens en mode principal et sur le recueil de documents en mode complémentaire. A cet effet, les guides d'entretien et la réalisation des entretiens ont été soigneusement préparés.

2.2.1. Préparation et conduite des entretiens

L'entretien individuel est souvent considéré comme une source privilégiée de production[40] de données, essentiellement lorsqu'il s'agit de recueillir des opinions, des jugements ou des attitudes par rapport à des pratiques de travail, des choix opérationnels ou des expériences vécues. Par définition, il d'agit d'un « *entretien entre deux personnes, un interviewer et un interviewé, conduit et enregistré par l'interviewer ; ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewé sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* » (Blanchet et al., 1987, p. 75). Le chercheur l'emploie comme un puissant moyen d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs.

Wacheux (1996) distingue quatre formes d'entretiens : de groupe, directifs, non directifs et semi directifs. Les entretiens conduits dans notre recherche appartiennent à la dernière forme où « *l'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous*

[40] Igalens et Roussel (1998) préfèrent le terme production de données que collecte de données, estimant que l'utilisation du vocable collecte peut sous-entendre que les données existent et que le chercheur n'a qu'à les recueillir et les traiter. Ces auteurs affirment que dans de nombreuses recherches en sciences sociales, le chercheur produit et engendre des données par questionnaire ou par entretien. (p. 71)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

le contrôle du chercheur » (p. 204). L'implication est donc partagée. Nous avons élaboré des questions ouvertes auxquelles l'interlocuteur pouvait répondre dans le cadre d'une conversation sur des thèmes préalablement définis, issus de notre lecture théorique et rattachés à la problématique de notre étude.

En mettant en valeur la flexibilité des entretiens semi-structurés, Garsten (2011) explique qu'ils permettent de suivre « *un cadre de thèmes prédéfinis, ce qui permet d'avoir un centre d'intérêt thématique* ». Mais, ils autorisent aussi le chercheur « *à poser de nouvelles questions dans l'entretien* ». L'auteur approuve que « *ce type d'entretien permet(te) de mettre en évidence les priorités des personnes interviewées* » (p. 8).

- Les entretiens auprès des responsables RH :

Une première série d'entretiens a été menée, comme déjà annoncé, auprès de trente directeurs et responsables RH dans vingt-huit entreprises. Les répondants ont été constitués par *convenance* (Royer et Zarlowski, 2007), simplement en fonction des opportunités qui se sont présentées (salons RH, profils LinkedIn ou Viadeo, contacts professionnels de connaissances).

Afin d'instaurer un climat de confiance lors des interviews, nous avons commencé à chaque fois par une explication claire de l'objet de notre étude, du choix de la personne et des motifs de l'appel. Nous avons également rassuré les interviewés quant à l'utilisation de leurs propos, en leur garantissant l'anonymat et la confidentialité. Le but était de susciter l'intérêt pour l'étude et de faciliter les échanges. De plus, nous avons veillé à ce que les entretiens soient menés avec l'empathie, caractéristique de la recherche interprétativiste. Comme le soulignent Girod-Séville et Perret (1999) : « *la valeur d'une recherche sera mesurée au regard de sa dimension empathique, c'est-à-dire de sa capacité à mettre à jour et à travailler non plus uniquement sur les faits, mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs* » (p. 26).

Un premier guide d'entretien[41] a été alors conçu sur la base des différentes pratiques RH mises en place au sein des entreprises, telles que la succession des postes et la gestion

[41] En Annexe I.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

prévisionnelle des emplois. En outre, il était demandé de s'exprimer sur des sujets RH plus larges, à savoir la responsabilité de carrière et l'importance de la gestion de carrière d'une manière générale. Cependant, des actions d'ajustement ont été entreprises par la reformulation des réponses dans certains cas : le non-respect de l'ordre des questions du guide ou l'élimination de certaines interrogations auxquelles l'interviewé a répondu spontanément. Ces actions avaient pour but d'aider l'interlocuteur, de le mettre à l'aise ou de vérifier certaines notions qui nous ont semblé ambiguës. Au fur et à mesure de l'avancement des entretiens, des relances ont été ajoutées aussi.

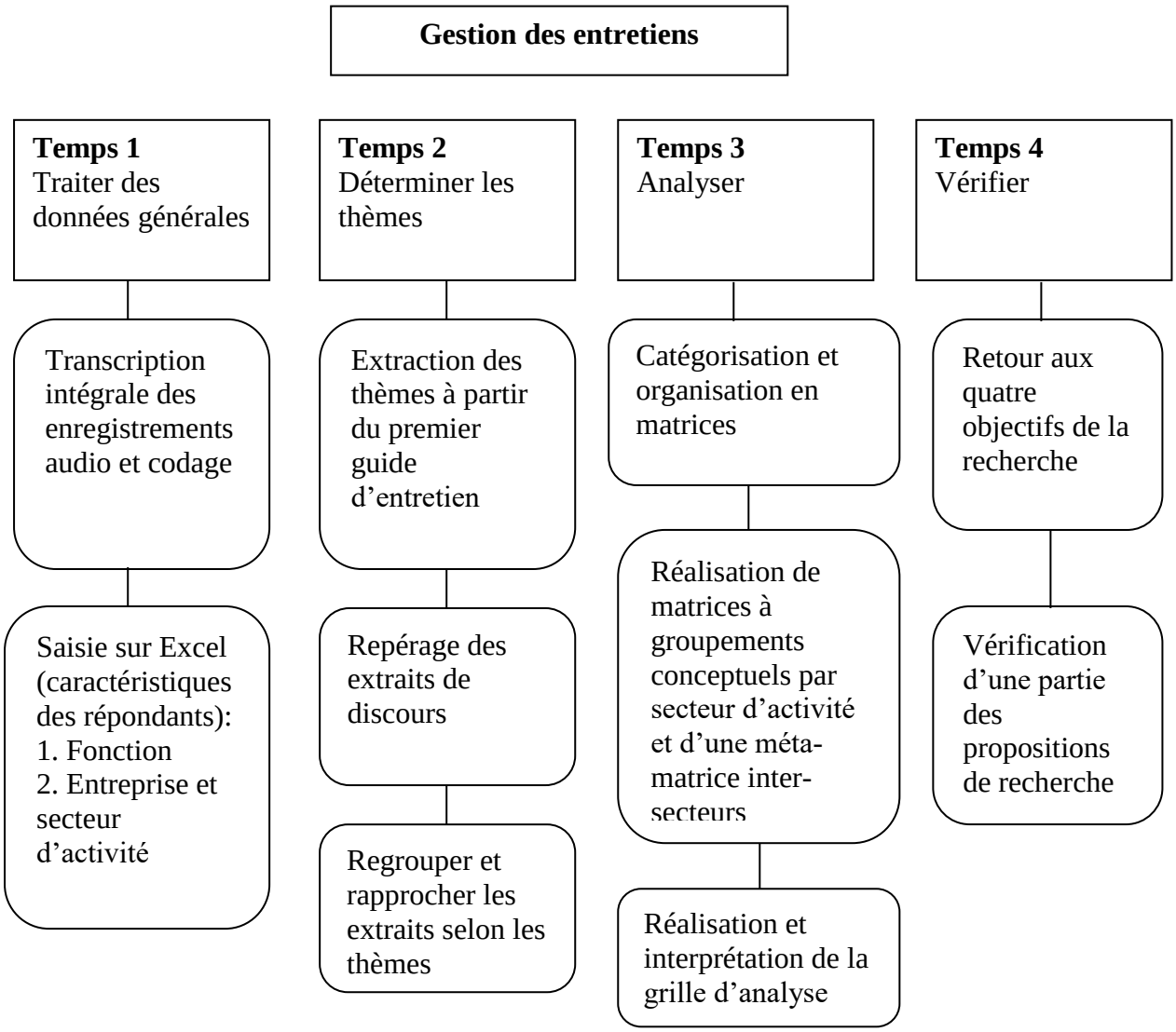
Par ailleurs, nous avons noté un intérêt particulier des répondants vis-à-vis de l'objet et des thématiques traités par notre étude. Selon eux, il s'agit d'un sujet très peu abordé en profondeur malgré son importance accrue et son actualité aujourd'hui, surtout dans un contexte où le salarié doit plus que jamais être proactif et où les entreprises se sont engagées dans une permanente « *guerre de talents* ». La plupart d'entre eux ont exprimé leur envie d'avoir un retour sur les résultats et les conclusions de l'étude.

Les entretiens ont été réalisés par voie téléphonique. Les premiers contacts que nous avons eus avec des directeurs et responsables RH nous ont confirmé la grande difficulté d'obtenir des entretiens en face à face. Le manque de disponibilité de cette catégorie de cadres, leur manque d'accessibilité ainsi que leur ubiquité sur différentes régions françaises ont rendu la gestion des déplacements sur les lieux de travail trop compliquée à mettre en œuvre. En comparaison avec le face à face, Alami et al. (2009) jugent que les entretiens téléphoniques permettent aussi de la proximité avec les interlocuteurs, notamment par une écoute attentive de la voix, de ses intonations et des moments de silence.

En outre, nous avons utilisé l'enregistrement audio, par dictaphone, qui reste le meilleur outil permettant la préservation des verbatim dans toute leur richesse. Dans une volonté d'éviter toute perte d'informations utiles pour comprendre les données collectées, la retranscription intégrale de chaque interview était réalisée le jour de l'appel téléphonique. Enfin, les entretiens ont été conduits sur une période allant d'octobre 2013 à février 2014 (quatre mois) et ont duré en moyenne 22 minutes, avec une durée totale de 11 heures et 15 minutes d'enregistrement audio pour l'ensemble des interviews.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Figure 16</u> : Processus de production et d'analyse de la première série d'entretiens



- <u>Les entretiens auprès des salariés :</u>

Une deuxième série d'entretiens a été ensuite menée auprès de soixante-dix salariés d'entreprises basées en France. Là encore les répondants ont été constitués par *convenance* (Royer et Zarlowski, 2007), c'est-à-dire en fonction des opportunités qui se sont présentées (profils LinkedIn ou Viadeo, contacts professionnels de connaissances personnelles).

Afin de réaliser les interviews dans les meilleures conditions, nous avons procédé de la même manière qu'avec les responsables et directeurs RH. Nous entendons par là l'instauration d'un climat de confiance à travers une explication claire de l'objet de notre

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

étude, du choix de la personne et des motifs de l'appel. De même, comme nous voulions susciter leur intérêt pour l'étude et faciliter les échanges, nous les avons rassurés quant à l'utilisation de leurs propos, en leur garantissant l'anonymat et la confidentialité. Et nous avons pris soin de construire une situation d'empathie quand nous étions en discussion avec eux.

Les interviews ont été conduits sur la base d'un deuxième guide d'entretien[42] qui a fait l'objet d'un pré-test effectué à travers des entretiens non directifs auprès de salariés dans différents domaines d'activité, et ce dans le but d'ajuster et de valider le guide. Ce dernier a été pensé en se basant sur une idée centrale qui est la conduite du parcours professionnel et la justification des changements qui y sont associés. Pour y arriver, nous commencions par des questions sur le choix de la spécialisation de l'interviewé et sur son éventuel intérêt envers d'autres types de métiers, dans le but de le mettre à l'aise. Ensuite, nous poursuivions spontanément en évoquant toutes les étapes de sa carrière. L'interviewé était invité à s'exprimer librement, mais cela ne nous empêchait pas, quand c'était nécessaire, de le relancer et de reformuler les questions afin de recentrer son discours en le ramenant vers le sujet de notre étude.

Les points sur lesquels ont porté les conversations étaient alors principalement axés sur le déroulement du parcours professionnel des personnes depuis leur premier emploi. Nous tenions à ce qu'elles abordent, dans l'ordre qu'elles souhaitaient, les événements marquants de leur carrière. Nous avons simplement veillé à obtenir les précisions nécessaires quant aux dates, aux tâches effectuées, au temps passé sur chaque poste et aux raisons de chaque changement professionnel. Les thèmes suivants ont évoqué les attentes que peuvent avoir les personnes vis-à-vis de leurs entreprises (hiérarchie, DRH) concernant leurs parcours, ainsi que les aides qu'elles peuvent avoir ou qu'elles ont eues par d'autres structures ou personnes extérieures. Dans une dernière étape, nous appelions les interviewés à porter une vision d'ensemble sur leur carrière (moments positifs, moments négatifs, critères de choix, avenir professionnel,…).

Par ailleurs, nous avons noté là aussi un intérêt des répondants vis-à-vis de l'objet et des thématiques traités par notre étude. Selon eux, il s'agit d'un sujet qui les concerne

[42] En Annexe II.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

davantage dans le contexte actuel, d'autant qu'ils n'arrivent pas toujours à avoir les réponses nécessaires de la part des décideurs de leur propre organisation. A leur niveau, ils soulignent eux aussi les difficultés liées à la gestion individuelle de la carrière aujourd'hui. Beaucoup d'entre eux ont exprimé leur envie d'avoir un retour sur les résultats et les conclusions de l'étude.

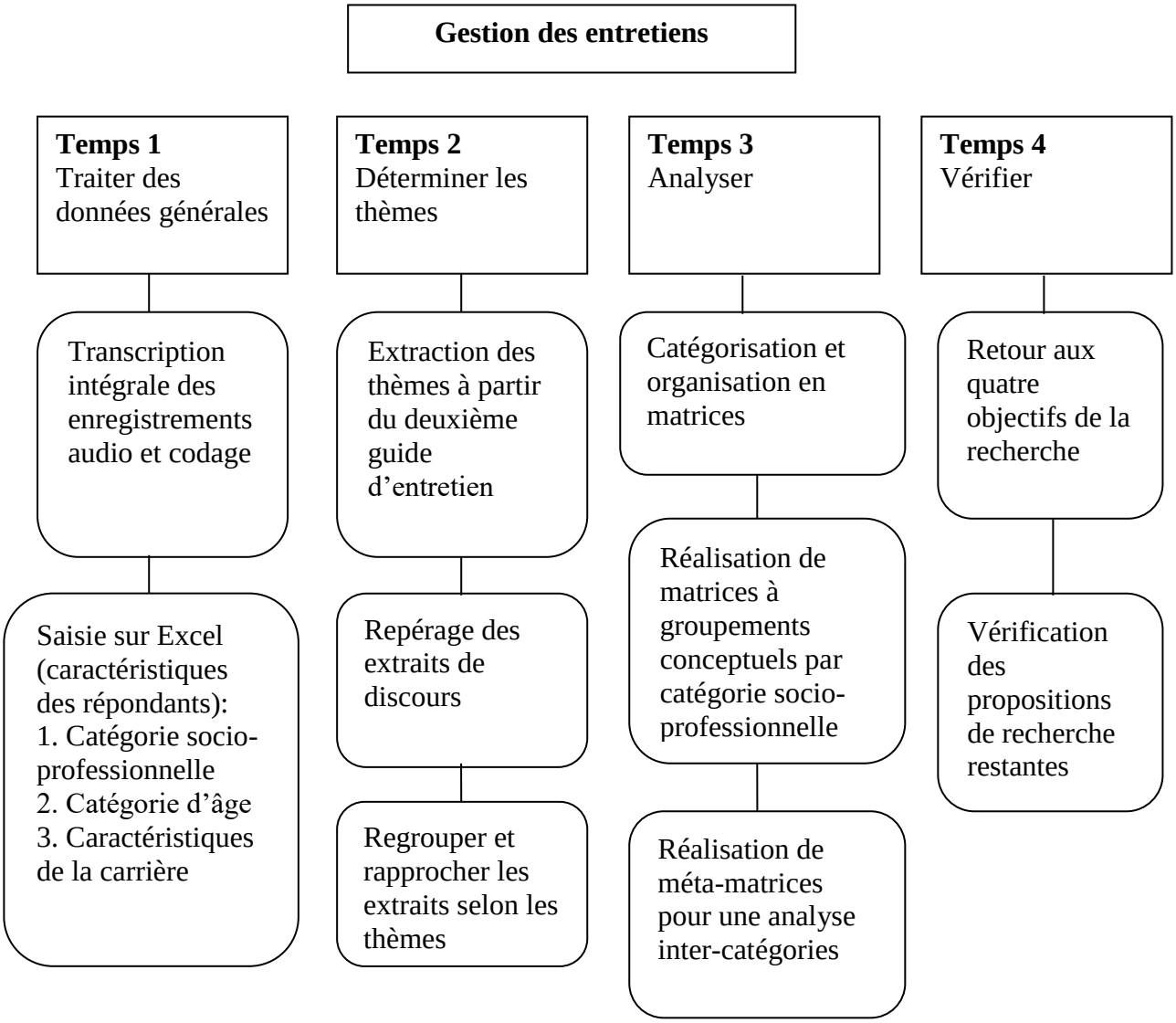
Pour ce deuxième échantillon, les entretiens ont été réalisés par voie téléphonique. La dispersion des répondants sur toute la France a rendu l'administration d'entrevues en face à face quasiment impossible. En outre, pour les mêmes raisons, nous avons utilisé la même technique que lors de la première série d'entretiens, à savoir l'enregistrement audio. La retranscription intégrale de chaque interview a été réalisée le jour même de l'appel. Les entretiens ont été conduits sur une période de cinq mois (mars – juillet 2016) et ont duré en moyenne 23 minutes, avec une durée totale de 26 heures et 15 minutes d'enregistrement audio pour l'ensemble des interviews.

Tableau 14 : Durée des entretiens et caractéristiques démographiques des interviewés

Catégories	Hommes	Femmes	Durée moyenne des entretiens	Nombre des entreprises	***Nombre des répondants***
Non cadres	13	10	19 minutes	11 PME (dont 5 dépendent de groupes) 10 Grandes entreprises	23
Cadres	16	8	24 minutes	13 PME (dont 4 dépendent de groupes) 8 Grandes entreprises	24
Cadres Supérieurs / Dirigeants	21	2	26 minutes	15 PME (dont 2 dépendent de groupes) 4 Grandes entreprises	23
Total	**50**	**20**	**23 minutes**	**60**	**70**

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

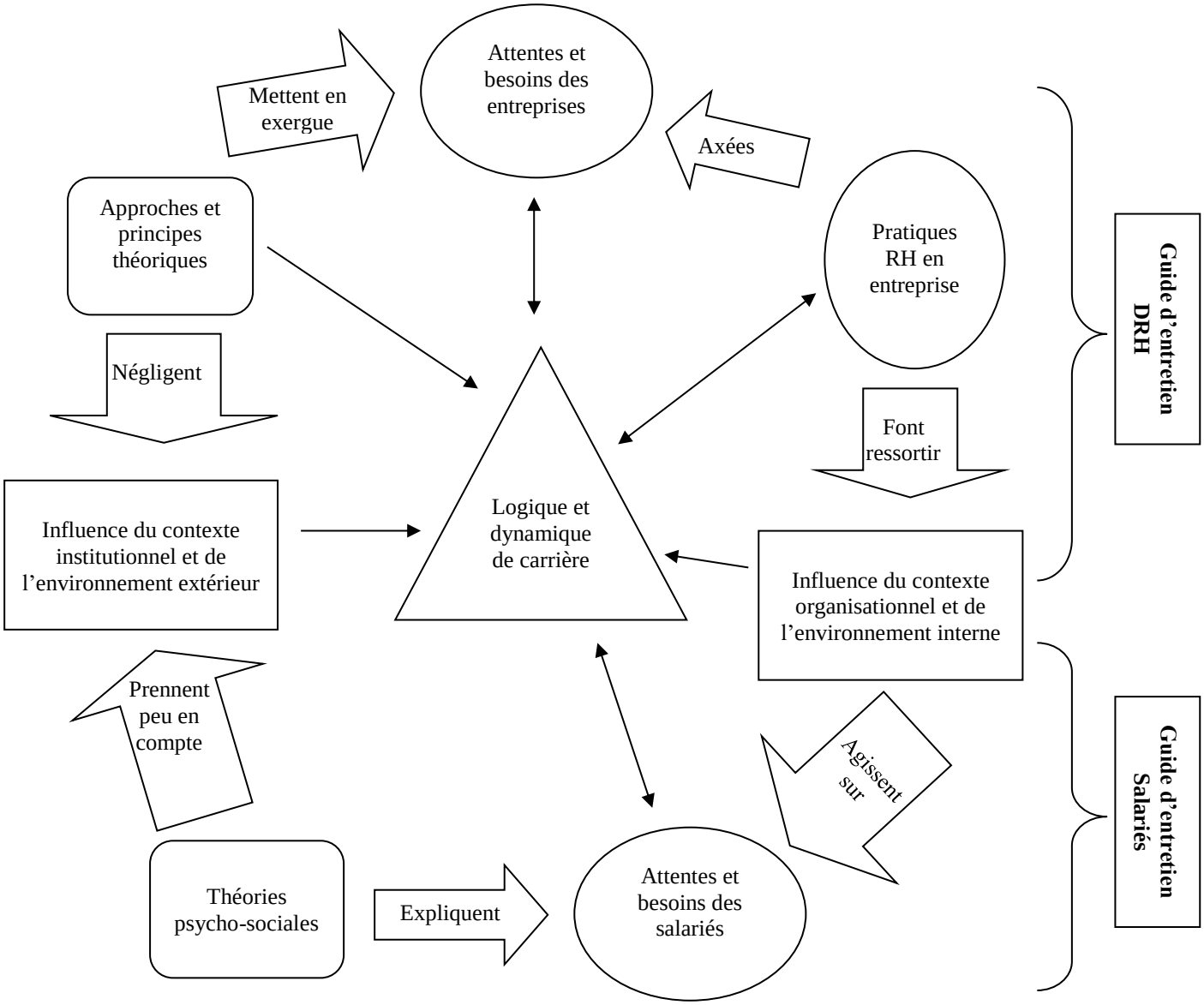
<u>Figure 17</u> : Processus de production et d'analyse de la seconde série d'entretiens



Afin de synthétiser nos approches, nous les avons résumées dans la figure 18 ci-après. Celle-ci rappelle notre démarche scientifique, notre logique de construction théorique ainsi que notre gestion des deux guides d'entretiens qui constituent la base empirique majeure de notre recherche.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Figure 18</u> : Construction théorique, logique conceptuelle et guides d'entretien



2.2.2. Approche biographique

Les entretiens réalisés auprès des 70 salariés de notre deuxième échantillon ont porté principalement sur l'ensemble de leur parcours professionnel depuis leur premier emploi. Ces parcours représentent en effet l'objet central de notre recherche. Il est vrai, comme nous l'avons déjà explicité que, d'une manière générale, la carrière est représentée aujourd'hui par des trajectoires de plus en plus instables et fluctuantes. Ainsi, « *quand la démarche*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

compréhensive porte sur des phénomènes dynamiques, elle s'intéresse aux discours tenus par les acteurs, aux connaissances dont ceux-ci disposent sur les situations qu'ils traversent, à leurs pratiques et routines et à la façon dont elles évoluent » (Dumez, 2016, p. 135).

Nous avons cherché à comprendre en demandant aux sujets de raconter leur vie professionnelle, la manière dont ils l'interprètent et dont ils se présentent sous ces conditions, en décodant leurs récits de vie. Selon Dumez (2016), « *les actions et interactions se déploient dans le temps. Cherchant à les comprendre, la démarche qualitative doit affronter la question de leur narration* ». Il ajoute que, dans ce cadre, « *la narration a alors un statut de production de connaissances, d'exploration, et d'outil de discussion des théories* » (p. 129).

Nos entretiens se sont donc basés sur une approche biographique, en s'appuyant sur les capacités des sujets à se remémorer des séquences de leur vie professionnelle et à donner sens à leurs souvenirs. Cette méthode favorise l'exploration en profondeur de l'univers des personnes à travers les mots qu'elles utilisent et la signification qu'elles leur donnent (Lamoureux, 1992). Les langages utilisés contiennent des informations sur leurs sentiments, leurs désirs, leurs jugements, leurs perceptions ou leur personnalité (Viney, 1983). Le récit biographique est une sorte de reconstruction que sollicite le chercheur. C'est un « *récit de vie, le plus souvent oral, suscité à la demande d'un chercheur à des fins de connaissance scientifique* » (Legrand, 1993, p. 182).

Si la sociologie est à l'origine des récits de vie, leur mobilisation est de plus en plus fréquente en sciences de gestion, notamment en GRH (Bastid, 2007; Sanséau, 2005). A l'image de Bosley et al. (2009), de Cadin et al. (2003) ou encore de Cohen et Mallon (2001), Vernazobres (2013) considère que « *les récits de vie constituent une stratégie d'accès au réel, issue des sciences humaines et sociales, pertinente pour étudier les trajectoires sociales en général et les carrières en particulier* » (p. 60). Pour réaffirmer la pertinence de nos choix méthodologiques, nous nous référons également aux travaux de Bertaux (1997). Pour ce dernier, dans une recherche, les récits de vie remplissent une « *fonction exploratoire* » lorsqu'ils donnent accès à un terrain et aident à fonder les bases d'un modèle explicatif. D'après lui (p. 83) ou encore Wacheux (1996, p. 38), cette démarche s'inscrit, en sociologie compréhensive, dans une épistémologie interprétativiste.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les limites associées à cette méthode viennent d'une focalisation sur la perception subjective de chacune des personnes. Indépendamment des récits et de leur construction par les sujets, il existe évidemment une réalité sociale. Il est important de prendre conscience que des éléments factuels peuvent être écartés (voire niés ou omis) lorsque les parcours professionnels sont reconstitués par les récits qu'en font les personnes. Au-delà, les répondants peuvent témoigner d'une besoin de conformité ou de cohérence par rapport à la désirabilité sociale, en risquant de percevoir le chercheur comme un acteur de surveillance. Les structures institutionnelles « encadrent » de différentes manières les parcours professionnels. Elles les influencent, même indirectement.

2.2.3. Analyse documentaire

L'analyse documentaire, de son côté, s'appuie sur la consultation des documents actifs ou archivés dans l'entreprise (Wacheux, 1996). Comme l'indique cet auteur, « c'*est une opération de structuration d'informations éparses, pour aboutir à un résultat original utilisable pour le chercheur* » (p. 220). Dans le cadre de notre étude, nous avons cherché à obtenir le plus grand nombre d'informations sur les pratiques RH des 28 entreprises dont font partie les 30 responsables et directeurs RH de notre premier échantillon.

Pour y parvenir, nous avons puisé dans les sites web de ces entreprises, leurs sites carrières, leurs pages carrières, ainsi que dans certains communiqués et revues qui mettent la lumière sur leurs politiques et dispositifs RH.

Cette démarche nous a aidés à préparer les entretiens, à mieux connaitre les outils et les pratiques RH existants dans ces entreprises et à comprendre davantage la manière dont les carrières y sont gérées.

2.3. La méthode d'analyse des données

Selon Thiétart et al. (2003), deux méthodes sont essentiellement utilisées pour l'analyse des données qualitatives, à savoir la cartographie cognitive et l'analyse de contenu. Cette dernière dispose à son tour de différentes techniques comme l'analyse catégorielle, l'analyse thématique, les concomitances thématiques et le décompte fréquentiel. La

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

cartographie cognitive, quant à elle, a pour objectif d'établir et d'analyser des cartes cognitives, c'est-à-dire la représentation des croyances d'une personne ou d'une organisation concernant un domaine particulier.

Ce qui nous intéressait, à cette étape, c'était d'évaluer la contribution des entretiens que nous avons effectués pour notre recherche. Nous avons choisi l'analyse du contenu des entretiens qui nous semblait la méthode la plus pertinente pour y parvenir. La mobilisation de cette technique était en cohérence avec notre objectif et notre démarche, puisqu'elle vise à interpréter le sens donné par les individus à leurs actions.

Cette technique d'analyse permet de dégager des associations, des significations, et des intentions non directement perceptibles à la première lecture des documents (Aktouf, 1987). Nous en retiendrons la définition générale de Pinto et Grawitz (1969), qui la considèrent « comme une technique de recherche pour la description systématique et objective du contenu manifeste[43] des communications » à des fins de pouvoir l'interpréter.

En outre, le principe de l'analyse de contenu indique que des unités d'analyse de discours répétées (paragraphes, phrases, mots, expressions ou significations similaires) font voir les préoccupations et les centres d'intérêt des sujets à l'origine des discours (Thiétart et al., 2003). On repère donc la présence et l'organisation de thèmes significatifs à partir des interviews retranscrites. On produit des inférences logiques permettant de construire du sens et de faire des comparaisons entre les entretiens. Miles et Huberman (1984) soulignent que cette méthode permet d'obtenir des données significatives en facilitant la sélection, la simplification, l'abstraction et la transformation de données brutes.

[43] Il s'agit bien de contenu manifeste (sur lequel des lecteurs différents peuvent s'accorder), non d'inférences et de suppositions qu'on pourrait faire en cherchant des enjeux possibles ou des intentions secrètes au-delà de ce qui est dit.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Conclusion

Ce troisième chapitre présente l'architecture de la recherche et les modalités de collecte, de traitement et d'analyse des données. Nous y avons expliqué la démarche empirique progressive que nous avons adoptée. En effet, l'architecture d'une recherche relie les différentes composantes épistémologiques et méthodologiques qui en ont permis l'élaboration. Notre objectif était donc d'exposer et de justifier les choix effectués au regard de la problématique et du processus général de recherche. Un cadre méthodologique a été élaboré le plus conformément possible aux théories mobilisées et aux principaux questionnements, à partir d'une démarche d'investigation et d'un positionnement épistémologique adaptés.

Notre travail atteste d'une posture épistémologique rattachée principalement au paradigme interprétativiste. Toutefois, nos positions de recherche intègrent aussi le besoin d'une observation distanciée de la réalité. Ce qui fait appel à la posture positiviste. De leur côté, nos modes de réflexion obéissent à une logique en grande partie abductive, dictée par la nature exploratoire de nos questions de recherche. Mais cela n'empêche pas le recours à la déduction ou à l'induction.

La présente recherche s'est concrétisée à travers une étude qualitative exploratoire basée sur la réalisation d'entretiens approfondis, dans le but de vérifier nos propositions de recherche. Dans un premier temps, ces entretiens ont été conduits auprès de 30 responsables et directeurs RH ayant un pouvoir de décision important concernant les démarches de gestion des carrières. Ils ont été choisis dans 28 entreprises basées en France (secteurs de l'industrie et des services). Par la suite, nous avons étudié un échantillon composé de 70 salariés occupant différents postes dans diverses entreprises du secteur privé en France. Pour chaque échantillon, un guide d'entretien a été conçu. Chacun d'eux cherchait à comprendre la réalité des interactions professionnelles et des pratiques de gestion de carrière en entreprise, le premier en interrogeant des organisateurs de GRH, le second en questionnant des sujets de politiques RH. Dans le deuxième type d'entretiens, sur la base d'une approche biographique, nous avons reconstitué l'histoire professionnelle des salariés questionnés.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

À ce niveau, aucun lien n'a encore été établi entre ces apports empiriques et nos propositions de recherche. C'est ce qui fera l'objet des prochains chapitres où, suite aux deux séries d'entretiens menés, nous effectuerons deux analyses distinctes des données collectées. En conclusion, nous tenterons une synthèse à partir d'une confrontation des différentes analyses et possibilités d'interprétation.

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 4 : Analyse qualitative et interprétations relatives au premier échantillon

« Toute théorie est une fuite. Nous devons nous laisser diriger par la situation elle-même. » (Iris Murdoch)

Introduction

Ce chapitre est consacré à l'analyse qualitative et à l'interprétation des données produites par notre étude du premier échantillon, composé de trente responsables et directeurs RH. Le positionnement épistémologique et les choix méthodologiques formulés précédemment ont influencé directement notre travail empirique.

La restitution complète des processus d'analyse puis d'interprétation des données constitue, à ce niveau, un élément essentiel pour fonder la fiabilité et la validité de notre recherche.

Nous avons articulé notre propos en deux sections : la première pour rendre compte de nos découpages thématiques, la seconde pour expliquer le modèle que nous en avons tiré.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Section 1 : L'analyse de contenu thématique via les matrices à groupements conceptuels

Pour présenter notre analyse de contenu, nous allons nous baser sur deux modalités : l'analyse de contenu thématique, très riche, qui a constitué la source principale de nos résultats finaux, et l'analyse de contenu lexicale. Cette démarche a été réalisée manuellement, à l'aide de Word et Excel, au regard du nombre des interviews conduits (30) et dans le but de conserver toute la richesse des données produites. Nous avons opéré l'analyse thématique en suivant les recommandations de Bardin (2003), à partir de « *lectures écoutes flottantes* ». Celles-ci ont été effectuées dans le cadre d'une pré-analyse, afin de déterminer les thèmes et les principes de codage. Dans un deuxième temps, les résultats ont été analysés sur la base du traitement thématique des données.

1.1. Caractéristiques du premier échantillon

Notre premier échantillon est composé de 30 responsables et directeurs RH (15 hommes et 15 femmes) choisis dans 28 entreprises. Ces entreprises représentent 11 multinationales, 6 grandes entreprises et 11 PME, dont 9 faisant partie de groupes. Nous les avons regroupées sur la base de deux grands secteurs d'activité : un secteur plus ou moins stable et un deuxième plus fluctuant.

Les spécificités et les caractéristiques de cet échantillon sont présentées dans le tableau suivant.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 15</u> : Classification des entreprises du premier échantillon selon le secteur d'activité

	Secteur de l'industrie (Secteur I)	**Secteur des services (consulting, marketing, gestion, conseil, étude, banque, assurance, télécommunications…) (Secteur S)**
Entreprises	Alstom, Arc International, Arcelor Mittal, Areva, Arkema, Bombardier, Christian Dior Couture, Dalkia, Eiffage, Faurecia Groupe, Jeumont Electric, Nexans Cuivre, Oxylane Decathlon, Saint Gobain, Seita, Snecma, Valeo Etaples	ADP, Affinion International, AG2R La Mondiale, Arvato Services, Banque Accord, Capgemini, Europcar, Isagri, LCH. Clearnet, Norsys, Orange
Nombre et taille des entreprises	5 Multinationales 4 Grandes entreprises 8 PME (faisant partie de groupes)	6 Multinationales 2 Grandes entreprises 3 PME (dont une fait partie d'un groupe)
Fonctions des Répondants	- Responsable développement RH et formation (I1) - DRH (I2) - Gestionnaire de cadres/ Leadership developer (I3) - RRH (I4) - Gestionnaire de carrière (I5) - HR Business Partner (I6) - Talent Manager (I7) - DRH (I8) - DRH (I9) - Directeur développement des cadres (I10) - DRH (I11) - DRH (I12) - RRH (I13) - HR Manager (I14) - Directeur rémunérations et projets RH groupe (I15) - Chargée d'emploi et de gestion des carrières (I16) - RRH (I17) - Responsable recrutement et gestion des carrières (I18)	- DRH (S1) - DRH (S2) - Responsable recrutement et mobilité (S3) - Manager RH et responsable gestion des carrières (S4) - Responsable emploi et carrière (S5) - Group HR Director (S6) - DRH Groupe (S7) - Group HR Director (S8) - Responsable développement RH (S9) - Group Head of HR (S10) - RRH (S11) - Talent Manager (S12)
Nombre des répondants	**18**	**12**

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.2. Analyse de contenu thématique par secteur d'activité

1.2.1. Présentation de l'analyse thématique

Les entretiens de notre recherche ont été conduits à des fins exploratoires. Afin d'analyser leur contenu référentiel, nous avons recouru à la classification des énoncés à travers une analyse thématique, qui consiste à isoler des thèmes dans un texte. Le thème est donc fixé en tant qu'unité d'analyse dans notre étude. Cette unité de signification s'avère être la plus adaptée à la manipulation d'un matériel qualitatif, à l'analyse des discours ainsi qu'aux études de tendances, de motivations, d'opinions, d'attitudes (Bardin, 1977). « *Ce type d'analyse, appelée thématique, est également le plus fréquent dans les études sur les organisations* » (Thiétart et al., 1999, p. 460).

L'analyse de contenu thématique n'écarte pas le calcul des occurrences mais cherche davantage à révéler le sens de la communication. Ce type d'analyse révèle les perceptions individuelles des acteurs et permet de mettre en relief leur convergence ou divergence au sein d'un même projet. Nous nous intéressons donc à présent aux étapes concrètes de la réalisation d'une analyse de contenu. A cet effet, nous allons analyser les données collectées, c'est-à-dire les textes retranscrits à partir des entretiens.

1.2.2. Analyse de contenu intra-secteur et matrices à groupements conceptuels

Pour appliquer l'analyse de contenu que nous avons effectuée, nous avons à peu près suivi la méthodologie que L'Ecuyer a présentée en 1990. En premier lieu, nous avons réalisé plusieurs lectures préliminaires des entretiens. Ces lectures ont été faites sur la base d'une retranscription du texte pour chaque interview. L'approfondissement obtenu par les relectures nous a permis de faire ressortir un certain nombre d'énoncés se rapportant aux éléments de contenu associés à notre objet de recherche.

Cet objet concerne les pratiques et outils de gestion de carrière mis en place en entreprise ainsi que la part de responsabilité que s'attribue la GRH dans ce domaine. Nous avons porté intérêt à chaque mot ou groupe de mots que les interviewés ont utilisés pour

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

s'exprimer à ce sujet. Il s'agit bien des 80 pages de verbatim correspondant aux 30 entretiens réalisés.

L'analyse thématique a permis de rendre mieux perceptibles les représentations issues des discours des interviewés. Elle a fait émerger des thématiques communes aux divers entretiens. Il fallait créer, comme le préconisent Blanchet et Gotman (2001), une certaine cohérence inter-entretiens. Dans une deuxième étape, nous présentons les données collectées sous forme de matrices, en nous référant aux travaux de Miles et Huberman (2003). Ces derniers présentent la matrice comme un outil qui sert à croiser deux types d'entrée en permettant de mettre en relation les concepts.

Pour présenter nos données intra-secteur, notre choix a porté sur une matrice à groupements conceptuels. Selon Miles et Huberman (1984), les colonnes ou les lignes de cette matrice contiennent des éléments rassemblant des items qui concordent. Nous nous sommes servis des thèmes que nous avions retenus pour élaborer le premier guide d'entretien.

Par la suite, différentes unités de signification, représentées par des phrases synthétiques, ont été créées pour chaque thème. Par exemple, pour le secteur I, le répondant I-4 affirme que « *dans la gestion des carrières, il y a les compétences et les résultats portés sur un poste, mais après, il y a beaucoup tout ce qui est développement du réseau. Cet aspect de développement de réseau prévaut parfois sur la notion de compétences. Cet outil off peut être plus déterminant que des outils de gestion de carrière. Les personnes qui font partie d'un réseau fort peuvent avoir plus de facilité à gérer leur carrière* ». I-9 indique que le salarié doit se poser des questions telles que : « *comment je me prends en main pour changer complètement d'environnement et de contexte ? Comment je profite des personnes que je rencontre ? On apprend pour le plus et on tire une meilleure partie* ». I-12 souligne l'existence d'un type de population « *qui gère sa carrière en grenouillant au sein de l'entreprise en se faisant un réseau, en se faisant remarquer, en parlant avec d'autres personnes pour saisir un poste qui, à long terme, dans 2 ou 3 ans, va s'ouvrir et va être disponible* ». I-14 avance que « *le collaborateur doit apprendre et développer des compétences et des aspects relationnels pour qu'il puisse vivre des expériences professionnelles passionnantes* ». Et I-15 déclare que « *l'idée est de faciliter le partage de la culture groupe et la création de réseaux* ». Nous avons pensé, en restant la plus fidèle possible à l'opinion des interviewés, à une formulation pour ces trois réponses qui se présente

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

comme suit : « Développer son réseau relationnel facilite la détection des opportunités et la progression professionnelle » (I-4, I-9, I-12, I-14, I-15). Les unités de signification ainsi déterminées facilitent non seulement le regroupement d'informations communiquées par les interviewés d'un même secteur, mais également la comparaison des données entre les secteurs.

Nous avons ainsi consigné la plupart des données issues des entretiens dans deux grandes matrices à groupements conceptuels. En lignes, nous retrouvons les thèmes du guide d'entretien :

- Gestion des carrières
- Pratiques et outils de gestion de carrière
- Responsabilité de carrière
- Evolution professionnelle
- Employabilité
- Succession des postes
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Pour chaque matrice, nous détaillons les informations-clefs en nous rapportant aux verbatim collectés auprès des sujets. Ce travail a un caractère répétitif, mais il est d'une grande utilité lors de la réalisation de l'analyse inter-secteurs, là où on cherche à vérifier qu'il y a bien des thèmes transversaux aux deux secteurs, et donc une certaine « *généralisabilité* » des résultats (Miles et Huberman, 2003).

- **<u>Secteur de l'industrie :</u>**

Dans ce secteur, nous avons interviewé 18 responsables et directeurs RH, occupant différents postes RH et ayant la responsabilité de la gestion des carrières. Les données collectées sont présentées dans le tableau suivant.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 16</u> : Secteur de l'industrie, matrice à groupements conceptuels

Thèmes	Données collectées	% des répondants[44]
Gestion des carrières	* Une démarche très importante (I1, I2, I3, I5, I6, I8, I9, I11, I13, I14, I16, I17)	67%
	* Son utilité réside en sa capacité à fidéliser les salariés et à anticiper les besoins (I1, I2, I3, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I11, I12, I13, I14, I15, I16, I17, I18)	95%
	* Plus justifiée dans les grandes structures (I5, I6, I8, I11, I16, I18)	34%
	* La pluralité des attentes est un facteur de complication et de tensions (I1, I2, I3, I5, I6, I9, I14, I16, I17)	50%
Pratiques et outils de gestion de carrière	* L'entretien annuel facilite la compréhension des besoins et souhaits des salariés (I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I11, I12, I14, I15, I16, I18)	84%
	* Des entretiens à la demande avec les RH (I1, I4, I14, I18)	23%
	* Les revues RH annuelles facilitent la prise de décision en matière de carrière (I1, I2, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I11, I14, I15, I18)	73%
	* Les entretiens de carrière facilitent les évolutions et les changements professionnels (I1, I3, I4, I7, I9, I16, I18)	39%
	* Des comités de carrière pour suivre le parcours de certains cadres (I2, I3, I5, I12)	23%
	* Des plans de carrière pour fixer les parcours d'évolution (I5, I10, I13, I14)	23%
	* La formation, un moyen indispensable de développement des compétences, d'accompagnement et d'avancement des carrières (I1, I2, I3, I4, I7, I8, I9, I10, I11, I12, I13, I14, I15, I16, I17, I18)	89%
	* Des plans de développement et des bilans de compétences pour faciliter la mobilité interne et améliorer l'employabilité (I1, I2, I3, I4, I7, I8, I10, I12, I14, I15, I17, I18)	67%
	* Les bourses d'emploi, une aide pour la saisie des opportunités (I3, I9, I10, I16, I17, I18)	34%
	* La cartographie des compétences et des métiers, un moyen de prévision, d'anticipation et d'aide à se projeter (I3, I8, I13)	17%
Responsabilité de carrière	* Responsabilité de gestion de carrière partagée entre salarié et entreprise (I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I13, I14, I15, I16, I17, I18)	89%
	* L'entreprise a une obligation de moyens et de politique RH favorables à la gestion individuelle de la carrière (I1, I3, I4, I9, I12, I14, I16, I17, I18)	50%
	* Le salarié a une obligation de proactivité et un rôle d'acteur de son parcours professionnel (I1, I2, I3, I4, I5, I7, I8, I9, I10, I11, I12, I13, I14, I15, I16, I17, I18)	95%

[44] Les pourcentages ont été arrondis au nombre supérieur.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Evolution professionnelle	* Une visibilité sur les opportunités, les possibilités et les parcours (I1, I7, I10, I13, I14) * Varier continuellement les expériences professionnelles (I4, I9, I10, I11, I12, I14, I17) * Changer d'entreprise ou de métier facilite la progression de carrière (I9, I10, I11, I12, I17)	28% 39% 28%
Employabilité	* Travailler son projet professionnel (I2, I7, I14, I17) * Se renseigner sur les possibilités et les métiers (I2, I3, I6, I16, I18) * Discuter avec les responsables et exprimer ses souhaits (I1, I2, I3, I6, I7, I8, I10, I13, I14, I15, I18) * Développer son réseau relationnel facilite la détection des opportunités et la progression professionnelle (I4, I9, I12, I14, I15)	23% 28% 61% 28%
Succession des postes	* Un outil de gestion prévisionnelle des carrières, destiné principalement aux cadres (I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I12, I14, I15, I17, I18) * Une révision et une actualisation régulières de la planification des successions (I2, I3, I6, I10, I12, I18) * La revue du personnel, un préalable à l'élaboration des plans de succession (I1, I2, I5, I6, I7, I9, I10, I15) * La gestion de la succession est peu formalisée (I3, I5, I8, I9, I11, I13)	84% 34% 45% 34%
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	* Une simple obligation légale, peu appliquée (I1, I3, I4, I9, I11, I12) * Difficultés d'anticipation et de prévisions (I2, I3, I6, I9, I11, I12, I13, I14, I17) * Difficulté de rétention de talents (I8, I12, I14, I18) * Difficulté de mise en œuvre, peu de formalisme (I1, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I10, I11, I12, I14, I15, I18)	34% 50% 23% 73%

- **Gestion des carrières**

La plupart des responsables et directeurs RH du secteur industriel mettent en avant l'importance d'avoir une politique de gestion des carrières, dans le but de répondre aux attentes et aux besoins des salariés : « *elle est indispensable si on veut avoir une vraie politique sociale* » (I-3).

Tous les interviewés de ce secteur affirment que la gestion des carrières est utile et possible aujourd'hui. Elle permet d'anticiper et de gérer l'adéquation entre besoins et

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

ressources en personnel : « *son utilité c'est de faciliter ce que l'entreprise recherche, c'est-à-dire d'avoir les bonnes personnes aux bons postes, d'avoir des personnes compétentes et d'avoir la possibilité d'anticiper ses besoins* » (I-9) ; « *ça permet, à la fois, de suivre l'évolution des salariés mais aussi de favoriser la mobilité interne et de permettre une bonne gestion des ressources et des postes à pourvoir* » (I-2). D'autre part, elle favorise le développement des compétences : « *pour l'entreprise, l'intérêt c'est de développer et de créer une certaine émulsion des compétences. C'est par la gestion des carrières qu'on arrive à préparer des hommes et des femmes qui arriveront à certains postes* » (I-17). Son utilité se traduit surtout par la fidélisation des salariés : « *elle fait partie des activités clés en GRH, aujourd'hui, compte tenu des problématiques que l'on a d'attractivité, de rétention, de fidélisation, etc. Elle est plus qu'utile, elle est absolument nécessaire* » (I-2) ; « *l'utilité c'est d'avoir les meilleurs employés au bon endroit, ce qui compte c'est de retenir les meilleurs* » (I-14).

La gestion des carrières semble d'autant plus utile que l'entreprise voit sa taille augmenter :

- « *L'utilité de la gestion des carrières prend de l'importance avec la taille de l'entreprise. Elle est utile lorsqu'il y a la masse critique, parce que les gens ne peuvent pas connaitre tout le monde. Plus l'entreprise est grande, plus elle se justifie* ». (I-5)
- « *La gestion des carrières dépend de la taille et des possibilités de l'entreprise. Elle est indispensable dans les grandes et difficile pour les petites* ». (I-6)
- « *Dans les grands groupes, ils dédient des services à ce genre de problématique. Dans les PME, il n'y a pas de services dédiés, ça se fait au quotidien, et c'est peut être finalement mieux. La gestion des carrières se fait au quotidien et ne se fait pas que par des spécialistes dans les sièges qui ne connaissent pas les gens, ça doit être proche des salariés* ». (I-11)

Beaucoup d'interviewés considèrent qu'il est néanmoins difficile, aujourd'hui, de gérer les carrières, d'autant qu'il faudrait répondre aux besoins de tous les collaborateurs. Le plus dur, selon eux, c'est de prendre en compte les souhaits d'évolution, de mobilité, de formation de chacun des salariés :

- « *C'est compliqué de trouver en permanence les bonnes personnes sur les bons postes, en tenant compte en plus des souhaits de chaque collaborateur* ». (I-14)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *La gestion des carrières est relativement compliquée, elle dépend des différentes attentes qu'on peut avoir des salariés quant à l'évolution de leurs carrières. C'est vrai que les changements de fonction sont parfois un peu compliqués, on n'arrive pas forcément à répondre à toutes les attentes de changement de fonction* ». (I-3)
- « *La gestion des carrières est primordiale et m'est complètement utile en tant que RH, mais elle ne sera jamais et ne doit pas être un fil conducteur très précis d'un parcours, ce n'est pas aussi facile que ça. Elle est possible, mais il ne faut pas non plus se fixer des objectifs ambitieux* ». (I-17)
- « *Ça peut être une limite en termes de postes disponibles ou d'investissement en formation, on ne peut pas parfois avoir la même vision d'évolution de carrière que les salariés, il peut y avoir des décalages et donc des frustrations* ». (I-2)
- « *On invite tout le monde à se projeter, mais il arrive qu'un seul poste se libère alors qu'il y a trois candidats qui le veulent, ou qu'un poste se crée plus tôt que prévu et qu'on prenne le risque de prendre des personnes qui ne sont peut-être pas prêtes* ». (I-14)

- **Pratiques et outils de gestion de carrière**

Les principaux outils et pratiques utilisés en gestion de carrière ont été exposés dans le cadre du premier chapitre de cette thèse. Nous les retrouvons dans le discours de nos répondants, avec une insistance particulière sur la formation et l'entretien annuel. En effet, ce dernier serait l'occasion pour les RH de faire le point avec le salarié sur sa performance, ses besoins et ses souhaits de changement :

- « *Le processus de la gestion des carrières commence par l'entretien annuel, qui est la pierre angulaire et qui marque les temps fort importants dans la vie du salarié. Il permet de faire le point sur ce qui a été fait et sur ce qui va être fait, d'évoquer des formations possibles, d'évoquer des mobilités* ». (I-2)
- « *Lors de l'entretien annuel, on aborde les performances de l'année précédente, les objectifs de l'année suivante, les besoins de formation et les souhaits de mobilité du salarié* ». (I-3)

A côté de ces entretiens annuels qui sont prévus dans toutes les entreprises, les répondants évoquent la possibilité d'une rencontre avec les responsables RH quand le salarié le souhaite. Globalement, ils témoignent de leur ouverture et de leur disponibilité par rapport aux questions d'évolution professionnelle des salariés :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *La personne qui le souhaite peut demander un entretien RH, où des personnes du service RH peuvent avoir un rôle de conseil par rapport à des questionnements sur les parcours professionnels* ». (I-4)
- « *Il y a beaucoup de communication, l'employé a la possibilité de rencontrer le service RH via des entretiens qui peuvent être formels ou informels* ». (I-18)
- « *Il est possible de parler formation, développement de compétences ou projet professionnel pendant l'année lors de l'entretien mensuel avec le manager, ou autour d'un café… c'est très ouvert. Ce qui compte c'est que l'échange soit facile et possible. Les sujets sur la gestion de parcours et la formation sont monnaie courante, c'est une culture d'entreprise, une dynamique de changement permanent* ». (I-14)

Un autre dispositif est cité dans la plupart des discours. Il concerne les revues RH annuelles. Différentes appellations leurs sont données: people reviews, talent reviews, revues du personnel. Elles permettent d'analyser les parcours des salariés, en particuliers des cadres, et de déterminer les plans d'action à mettre en place pour qu'ils puissent évoluer :

- « *Suite aux entretiens annuels, des revues annuelles de carrière sont établies pour pouvoir mettre en place des plans d'action pour chacun si possible et des plans de formation pour développer les compétences* ». (I-14)
- « *On a des revues RH annuelles où on passe en revue tous nos collaborateurs, leurs compétences et le poste qu'ils pourront occuper une fois qu'ils ont acquis toutes les compétences* ». (I-9)
- « *On fait des revues annuelles des performances et des potentiels de chaque personne, en particulier pour tous les experts, les techniciens et les cadres. C'est assez simple, on va parler des gens qui ont des potentiels et une performance exceptionnelle et on va essayer de les positionner dans l'avenir de l'entreprise. Cela permet au niveau RH de voir, pour la personne, s'il y a moyen de monter un plan de formation en vue d'accéder à un autre poste, de la changer de projet, ou de l'accompagner à l'aide d'un coaching sur un poste de management ou autres* ». (I-11)
- « *La people review détermine pour les profils cadres les possibilités d'évolution, en tenant compte de leurs souhaits, de leurs performances sur l'année, de l'évaluation du manager de leur potentiel d'évolution sur la fonction actuelle ou sur une autre* ». (I-1)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Les talent reviews sont des réunions organisées avec les managers et la RH au cours desquelles on va passer en revue l'ensemble des cadres, voir s'ils sont en conformité par rapport à ce qu'on attend d'eux, s'il y a des possibilités d'évolution, s'il y a des choses à faire. On en ressort une classification (key people, hauts potentiels, experts)* ». (I-2)

Un type spécifique d'entretien a été mis en évidence par les interviewés, il s'agit de l'entretien de carrière. C'est l'occasion pour le salarié de discuter son projet professionnel avec un manager, un responsable hiérarchique, quelqu'un de la GRH, et d'exprimer ses souhaits d'évolution :

- « *L'entretien de carrière, c'est où l'employé peut faire une introspection avec le management, sur ce qu'il a fait, sur les points positifs et les points à améliorer de son parcours professionnel, vers quoi il souhaite aller. Les RH peuvent par la suite intervenir et faire des propositions d'actions (formation, bilan de compétences, mise en situation sur la prise de fonction supplémentaire,…)* ». (I-18)
- « *L'idée est de faire un point sur où on est dans sa carrière, faire quelque chose qui ressemble plus à un bilan du parcours effectué, des souhaits et de comment l'entreprise peut accompagner le collaborateur dans l'atteinte de ses objectifs. Cela nous permettra de connaitre et d'individualiser davantage les collaborateurs et leurs possibilités* ». (I-9)
- « *On a deux entretiens plus spécifiques. Un entretien de carrière aux alentours de 45 ans où on se pose, on fait le bilan, on informe le salarié sur les différents outils existants et on voit comment il envisage la 2ème partie de carrière (reconversion, évolution de carrière,…). Le 2ème entretien se passe à 5 ou 6 ans de la retraite, l'idée c'est de voir comment on peut gérer les 5 dernières années* ». (I-3)

Quant aux comités de carrière, ils permettent de suivre, d'une manière spécifique, le parcours des personnes-clés dans l'entreprise. On leur fait des propositions qui correspondent aux besoins de l'entreprise :

- « *Les comités carrières sont des réunions qu'on a régulièrement avec les responsables des équipes, au cours desquelles on va faire un point sur la situation du salarié, identifier les postes clés sur lesquels on a un besoin, identifier les remplaçants potentiels pour chaque poste, afin d'établir les plans de succession et pouvoir faire face à toutes les évolutions* ». (I-3)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Certains cadres vont être traités dans un comité carrière qui va les passer en revue pour confirmer leur positionnement en key-people, en expert ou en haut potentiel, il y a un suivi particulier de ces personnes-là* ». (I-2)

Les plans de carrière servent, quant à eux, à déterminer les évolutions possibles au sein de l'entreprise :

- « *Lorsqu'un candidat rentre dans l'entreprise, il a un parcours et un plan de carrière qui lui sont définis par les managers. Les plans de carrière sont mis en pratique, il y a vraiment de grandes évolutions tant dans l'entreprise qu'au niveau du groupe* ». (I-13)
- « *Si vous voulez développer les gens, il faut rentrer dans un jeu plus proactif ; vous parlez des gens, de leurs plans de carrière, vous mettez des parcours mieux adaptés pour les aider à réaliser leurs potentiels. Cela nous aide à développer ces gens et à identifier ceux avec du potentiel et, à ce moment-là, on parle de plans de carrière pour éviter qu'ils partent* ». (I-10)

D'autre part, les répondants insistent particulièrement sur l'importance de la formation, qu'elle soit faite en interne ou en externe, et de l'investissement de leurs entreprises dans ce domaine. Ils considèrent que c'est le moyen le plus efficace pour développer les compétences, pour aider le salarié à concrétiser son projet professionnel et, d'une manière générale, pour l'accompagner et le faire évoluer :

- « *Je suis un grand partisan de la formation, je pense que c'est ce qui permet de développer les compétences des salariés. On a un budget de formation de 5% de la masse salariale, quand l'obligation légale est de 1,6%* ». (I-3)
- « *On déploie 600000€ de formation par an pour entretenir, développer et préparer les compétences de demain. C'est un axe hyper important, il y a même une personne dédiée à faire ça dans l'entreprise* ». (I-11)
- « *Une formation pendant 2 jours permet au salarié d'identifier ses forces et ses faiblesses et d'apprendre la méthodologie pour écrire un projet professionnel. Des formations permettent de bien mener un entretien annuel de développement. Des formations sont dédiées aux managers expliquant la gestion des parcours* ». (I-14)
- « *On a un centre de formation en interne, tout un chacun peut s'adresser soit au centre soit directement à son responsable RH pour faire le point sur ses souhaits d'évolution, les*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

possibilités qu'il a en matière de formation et en matière d'accompagnement de notre part sur la gestion des carrières (bilan de compétences, VAE, formation, ...) ». (I-2)
- « *Le DIF permet de se former si on a envie de changer de métier. On finance régulièrement des formations longues pour que notre collaborateur soit formé à son futur poste ou bien de le mettre en formation chez des entreprises qui interviennent sur un domaine de spécialité qu'on n'a pas pour que la personne acquière cette compétence* ». (I-9)

La plupart des interviewés accordent également de l'importance aux plans de développement et à toutes les actions qui permettent d'aider le salarié à progresser et à renforcer son employabilité, à l'image des bilans de compétences ou encore des réunions de mobilité et de promotion :

- « *On parle du projet professionnel pour établir ensuite un plan de développement* ». (I-14)
- « *On propose, pour certains cadres, des bilans de carrière et des bilans de compétences* ». (I-4)
- « *Les bilans de compétences sont faits par un organisme extérieur et peuvent être demandés dans le cadre des entretiens de formation ou des entretiens annuels d'évaluation* ». (I-18)
- « *On travaille beaucoup sur le développement de l'employabilité de nos collaborateurs et de leurs compétences pour faciliter la mobilité* ». (I-2)
- « *Tous les trimestres, il y a des réunions de mobilité entre les différents RH pour travailler sur des cas qui déclarent des souhaits de mobilité, et regarder donc s'il y a des postes qui correspondraient à leurs envies et à leurs profils* ». (I-17)

Pour faciliter la détection des opportunités de changements professionnels au sein de l'entreprise, les répondants mettent l'accent sur le rôle des bourses d'emploi qui sont mises à la disposition de leurs collaborateurs :

- « *On a des bourses d'emploi internes qui vivent en temps réel par rapport aux opportunités qui existent au sein du groupe* ». (I-18)
- « *Une bourse de l'emploi où des postes disponibles sont affichés pour qu'on puisse directement postuler* ». (I-16)
- « *On a une bourse à l'emploi où on diffuse tous les postes disponibles et qui sont ouverts à tous. On a l'espace communautaire qui permet de postuler* ». (I-9)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Certains mentionnent un dernier outil, qui est la cartographie des compétences et des métiers. Selon eux, elle a pour avantage d'aider le salarié à se projeter dans l'avenir. Et elle aide l'entreprise à anticiper et à prévoir ses décisions en matière de formation et d'évolution des postes :

- « *On essaye d'expliquer toutes les filières et les différents métiers, surtout pour ceux qui ne savent pas se projeter* ». (I-13)
- « *On a mis en place une cartographie des métiers en interne, afin de la mettre en relation avec les évolutions technologiques, les évolutions des métiers, voire les évolutions des formations initiales pour voir quelles formations pourraient répondre le mieux à nos métiers et, pour chacun de nos métiers, dire où on n'aurait pas suffisamment de compétences dans les années qui viennent et, à l'inverse, où on aurait trop de compétences, trop de salariés et donc les emplois qui seront menacés* ». (I-3)

- **Responsabilité de carrière**

Quasiment tous les responsables et directeurs RH de ce secteur (I) s'accordent sur la nécessité d'avoir un partage de responsabilités en matière de gestion de carrière. En ce sens, l'entreprise et le salarié seraient tous les deux responsables sur des questions comme l'employabilité, la mobilité, l'évolution, le développement professionnel et, d'une manière générale, le pilotage du projet et du parcours professionnel :

- « *Sans équivoque, c'est une responsabilité des deux, je n'ai pas de doute là-dessus. Dans cette coresponsabilité, chacun apprend à connaitre l'autre ; beaucoup de discussions et d'échange. On a cette culture, mais je ne suis pas certaine qu'elle soit présente dans beaucoup d'autres entreprises françaises* ». (I-14)
- « *Je ne dirais pas sous forme de responsabilité ; l'entreprise y a intérêt et le salarié y a intérêt* ». (I-8)

Du côté de l'entreprise, les répondants considèrent qu'elle a une obligation de moyens. Selon eux, elle doit créer les conditions nécessaires qui aident le salarié à se développer, à progresser. Son rôle consiste à mettre à la disposition de ses salariés, les moyens, les outils et les pratiques RH qui leur permettent de réaliser leurs projets professionnels :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *L'entreprise doit mettre en place les moyens (financiers, en termes d'organisation,…) pour assurer le développement des carrières et compétences des salariés* ». (I-3)
- « *L'entreprise doit mettre en œuvre des outils à la disposition du management et des outils de communication à la disposition des employés. Elle doit identifier et promouvoir les meilleurs employés* ». (I-18)
- « *L'entreprise doit faire en sorte que les collaborateurs aient le sentiment d'être utiles, de comprendre le sens de leur travail, d'apprendre, de développer des compétences et des aspects relationnels, pour qu'ils puissent vivre des expériences professionnelles passionnantes. Et la première chose à faire c'est de les aider à bien se connaitre pour qu'ils décident vers quoi ils ont envie de s'orienter* ». (I-14)
- « *La responsabilité de l'entreprise est de savoir répondre aux envies du collaborateur. Mettre en place un système de gestion de carrière, côté RH, permet d'assurer un niveau minimum moyen pour s'assurer que les personnes sont bien suivies* ». (I-9)
- « *L'entreprise a une obligation de moyens pour aider le salarié à accomplir son projet. Cela ne veut pas dire créer des postes spécialement pour quelqu'un qui a une envie folle, cela veut plutôt dire l'aider, l'orienter, parfois, le réorienter si son choix de carrière est délirant. L'entreprise a la mission d'assurer l'employabilité de ses salariés. En mettant en place une gestion de carrière efficace, ça leur permet d'accomplir leurs projets professionnels, que ce soit dans la structure ou à l'extérieur. Mais il ne faut pas non plus tout attendre des structures* ». (I-17)

Cela dit, les répondants accordent la responsabilité principale au salarié en matière de gestion de carrière. Selon eux, il doit être proactif et pleinement acteur de son parcours. C'est à lui de faire ses preuves, de montrer son engagement, de réfléchir à son projet et d'exprimer ses besoins et souhaits professionnels :

- « *C'est quand même le salarié qui doit être plus moteur. Il faut faire marcher ses neurones, se poser les bonnes questions* ». (I-4)
- « *Le salarié doit être demandeur et proactif, en se renseignant, en demandant des formations, en sollicitant des évolutions* ». (I-3)
- « *Le collaborateur doit démontrer son envie, sa motivation, son application, son intérêt pour aider à prendre des décisions. Ce n'est pas les RH qui vont décider à sa place, il est pleinement acteur dans la démarche* ». (I-1)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Les salariés doivent être acteurs de cette gestion de carrière, travailler sur leurs projets professionnels, développer leur employabilité, soit par de la formation soit par de la mobilité* ». (I-2)
- « *L'employé doit gérer son parcours professionnel, développer son employabilité et être attentif aux opportunités* ». (I-8)
- « *Tous les collaborateurs ne sont pas conscients qu'ils ont une part de responsabilité et qu'ils doivent être extrêmement proactifs et acteurs de leurs parcours. Il y a trop de français qui sont attentistes, et si on ne vient pas les chercher et leur proposer des choses, ils quittent l'entreprise* ». (I-14)
- « *Le principe de base c'est que les gens se prennent en main et gèrent leurs carrières eux-mêmes. L'entreprise les aide à développer leurs projets professionnels, mais on ne va pas faire bouger quelqu'un qui n'a pas envie de bouger* ». (I-15)

- **Evolution professionnelle**

Pour mener à bien leur projet professionnel, certains répondants jugent important que les salariés acquièrent une bonne visibilité sur les différents parcours existants ainsi que sur les possibilités et les opportunités qui peuvent s'offrir à eux :

- « *La gestion des carrières apporte aux salariés de la visibilité sur le parcours à construire, les possibilités de développement* ». (I-1)
- « *La gestion des carrières permet à l'employé, à moyen terme, d'avoir une vision sur les opportunités qui pourraient lui être offertes. Elle lui donne la possibilité d'avoir une vision sur sa carrière* ». (I-7)

Pour faciliter son évolution professionnelle et promouvoir son parcours, un nombre d'interviewés mettent en avant la nécessité pour un salarié de varier ses expériences professionnelles et d'accepter régulièrement des évolutions d'activités ou de postes.

- « *On fait des mutations internes pour permettre aux gens de voir un autre service* ». (I-11)
- « *Les ingénieurs et les cadres doivent régulièrement changer de métier, de philosophie, de façon de faire pour pouvoir évoluer vers de la responsabilisation* ». (I-12)
- « *La moyenne dans le groupe Safran c'est de rester 3 ans sur un poste, mais c'est variable en fonction des personnes* ». (I-17)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *L'idée est de vivre une expérience intéressante, de passer d'une responsabilité à une autre, d'une entreprise à une autre, de changer de métier, et pas forcément de chercher toujours à gravir les échelons et avoir une promotion. Je pense que ça doit changer dans la mentalité des français et surtout des entreprises* ». (I-14)
- « *Si une personne est dans un poste depuis plus de 3 ou 4 ans et qu'on pense qu'elle a du potentiel, on va réfléchir, dans le cadre d'évolution d'organisation ou dans le cadre de mobilité au sein du groupe, à son étape prochaine* ». (I-4)
- « *C'est important pour les employés de bouger assez souvent pour rester motivés et avoir quelque chose d'intéressant. Cela peut être à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, mais si on reste dans la même entreprise, on a plus de possibilités de capitaliser vraiment sur ce qu'on a fait, il y a moins besoin de faire des preuves, de comprendre comment marche le business model, de s'adapter aux contraintes, etc.* ». (I-10)

Les interviewés estiment aussi que les changements d'entreprise, d'environnement ou encore de métier facilitent l'avancement et la progression de la carrière du salarié :

- « *Si l'entreprise est incapable d'offrir des perspectives intéressantes, il faut bouger, il faut changer pour continuer à avancer* ». (I-10)
- « *Il faut choisir sa carrière, c'est une démarche individuelle. Les gens sont les moteurs de leur évolution de carrière, que l'on soit dans la même entreprise ou que l'on change d'entreprise régulièrement, c'est quand même le cadre courant en ce moment quand on veut évoluer* ». (I-12)
- « *Le monde du travail a changé, on change de plus en plus de métier, d'entreprise, etc. C'est fini l'époque où on rentrait dans une boite, où on avait un métier tout au long de sa vie et où la seule manière d'évoluer c'était la voie hiérarchique* ». (I-17)
- « *De façon très large, quand on pense gestion de carrière dans la langue du collaborateur, ce n'est pas forcément à l'intérieur de l'entreprise, ce n'est pas forcément dans le même métier* ». (I-9)
- « *Ils auraient pu connaitre des évolutions dans d'autres entreprises à l'extérieur, mais ils ne l'ont pas fait principalement par attachement géographique, parce que leurs attaches sont à Lens* ». (I-12)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- **Employabilité**

Tout salarié qui veut se développer, avancer et évoluer a intérêt à élaborer un projet professionnel en fonction de ses besoins et souhaits : « *on ne peut pas, non plus, penser à tous les collaborateurs, chacun doit être acteur de son développement professionnel, développer des compétences et demander des formations en fonction de son projet professionnel ; si le collaborateur a un projet de départ à l'étranger ou s'il a envie de bouger sur un poste plus analytique, etc.* » (I-7). En effet, « *le premier acteur c'est le salarié en tant que tel. C'est lui qui connait ses envies, qui a un projet professionnel* » (I-17). Il est donc important qu'il soit aidé par l'entreprise : « *une formation pendant 2 jours permet d'identifier ses forces et ses faiblesses et d'apprendre la méthodologie pour écrire un projet professionnel* » (I-14).

Pour réaliser ce projet et développer son employabilité, le salarié, selon les répondants, est appelé à se renseigner sur les différentes opportunités qui peuvent se présenter à lui : « *il doit se renseigner sur les possibilités, c'est une démarche qu'il faut avoir, ne pas attendre qu'on vienne vers lui* » (I-16). De même, son intérêt envers ce qui se passe sur d'autres postes, métiers ou dans d'autres services au sein de l'entreprise favorise le développement de ses compétences, ce qui peut éventuellement accélérer son évolution : « *l'employé doit aussi se renseigner, s'il a envie d'évoluer, que ce soit de manière horizontale ou verticale, sur les métiers auprès des opérationnels ou des RH* » (I-18) ; « *l'employé doit s'intéresser aux autres métiers de l'entreprise, se questionner et être curieux par rapport à son évolution* » (I-6).

Un autre point important apparait dans plusieurs discours. Il concerne la nécessité pour un salarié de discuter avec les RH (managers, responsables RH, supérieurs hiérarchiques,…) et d'exprimer ses envies et souhaits de changement, de formation ou d'évolution : « *le collaborateur doit être acteur de sa mobilité, de son développement professionnel. Il doit faire en sorte d'être visible et de ne pas hésiter à prendre contact avec les RH et demander des formations* » (I-7) ; « *s'il n'émet pas un souhait d'évolution, ce n'est pas le RH ou son manager qui va aller chercher pour lui un job* » (I-3).

Pour finir, les répondants soulèvent également l'utilité du réseau relationnel. Selon eux, ce réseau joue un rôle important dans la détection des opportunités et augmente ainsi le potentiel d'employabilité : « *dans la gestion des compétences, il y a les compétences et les résultats portés sur un poste, mais après, il y a beaucoup tout ce qui est développement du*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

réseau. Cet aspect prévaut parfois sur la notion de compétences. C'est un outil off peut qui être plus déterminant que des outils de gestion de carrière. Les personnes qui font partie d'un réseau fort peuvent avoir plus de facilité à gérer leur carrière » (I-4). Un salarié doit donc se poser des questions, telles que : « *comment je me prends en main pour changer complètement d'environnement et de contexte ? Comment je profite des personnes que je rencontre ? On apprend pour le plus et on en tire une meilleure partie* » (I-9).

- **Succession des postes**

La planification de la succession est un outil de gestion de carrière dont la plupart des répondants soulignent l'utilité. Le but est d'anticiper les remplacements, si besoin, et de prévoir les successeurs potentiels dans les postes clés :

- « *Dans notre base de données, on enregistre les hypothèses de carrière d'une personne et on enregistre ses successeurs potentiels* ». (I-15)
- « *On fait des plans de remplacement mais plutôt génériques. Les plans de succession sont très variables en fonction des métiers, ça peut se faire une fois par an, tous les 6 mois ou tous les 2 ans* ». (I-5)
- « *On a un outil de management comme les organigrammes de succession, avec les différents postes. On identifie pour chaque personne ses prochaines étapes de carrière possibles, et on identifie pour tous les postes structures des successeurs potentiels. Les postes clés sont regardés avec plus d'attention. Par contre, sur les métiers productifs type opérateurs, ce n'est pas forcément quelque chose qui est mise en place* ». (I-18)
- « *On a mis en place des plans de succession pour les postes critiques, pas pour tous les postes* ». (I-1)
- « *Il faut plus gérer la succession par rapport aux compétences sensibles* ». (I-4)
- « *Pour des postes clés, on fait un plan d'anticipation, on essaye d'anticiper les successeurs pour les gens qu'on va faire bouger* ». (I-10)

Quand ils mettent en avant l'importance d'anticiper les successions pour une gestion prévisionnelle efficace, les interviewés insistent sur la nécessité d'opérer une révision régulière des besoins et des effectifs afin d'actualiser au mieux les plans de succession :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Pour la succession des postes, la première dynamique serait la révision permanente des effectifs et des besoins* ». (I-12)
- « *On se rend compte que les plans de succession ne sont pas toujours fiables. Il faut qu'on soit sur une maille plus fine de revue de nos plans de succession. Et donc là, on va travailler sur une révision trimestrielle des plans et de l'accompagnement des successeurs* ». (I-2)
- « *Pour gérer de manière proactive ce réservoir de potentiels, il faut regarder tous les ans ou tous les 6 mois si on a assez de gens, s'ils sont prêts à court, moyen ou long terme pour occuper les postes clés, voir ce qu'il faut faire pour les développer plus vite, ce qu'il faut faire pour renforcer le réservoir si nécessaire* ». (I-10)
- « *Dans chaque secteur, on a des plans de succession qui sont revus tous les 6 mois ou tous les ans, en fonction des types de postes* ». (I-3)

Et si on veut élaborer des plans de succession, l'organisation d'une revue de personnel est une étape indispensable :

- « *On a un process groupe annuel : la people review, qui permet d'identifier les compétences clés et, à un moment donné, si la personne est amenée à partir qui peut la remplacer* ». (I-1)
- « *Les plans de succession est un sujet clés pour nous, puisqu'on a clairement des compétences critiques. Et on a un processus animé par les RH et les managers qui permet une revue annuelle de l'ensemble des postes clés, et il y a une réflexion qui est menée sur quels peuvent être les successeurs potentiels de ces personnes* ». (I-2)
- « *Des revues de talents périodiques évaluent les potentiels et les font matcher avec les postes pour établir les plans de succession et de développement* ». (I-6)
- « *Il y a une très forte implication du management chez nous; une fois par mois, le PDG du groupe présente, avec une cinquantaine de personnes, une people review. L'idée est de montrer que les plans de succession sont bien organisés et que les hypothèses d'évolution des personnes sont existantes* ». (I-15)

Cela dit, plusieurs répondants déclarent qu'il est difficile de mettre en place des plans de succession formalisés. Ils reconnaissent que la gestion des successions est en partie informelle. Elle dépend avant tout d'une bonne connaissance des compétences et talents qui existent dans l'entreprise :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Il n'y a pas vraiment de formalisme particulier pour gérer les successions de postes* ». (I-13)
- « *L'anticipation des successions des postes et la GPEC ne sont pas formalisées, cela dépend vraiment de chaque métier. Il y a trop de contraintes pour dire qu'un tel va remplacer un tel* ». (I-5)
- « *On ne fait pas de plans de succession, on fait quelque chose de très simple ; on sait quand la personne va partir en retraite, on cherche alors à recruter la personne qui va la remplacer en assurant la passation des données et des informations* ». (I-11)

Pour certains responsables et directeurs RH, le plan de succession des postes se limite aux remplacements des départs en retraite. Pour I-12, ce travail est complété par des actions de coaching, d'apprentissage ou de tutorat par des anciens. Pour d'autres répondants, la succession des postes s'effectue de manière simple et peu formalisée, en suivant des démarches propres à chaque entreprise. Par exemple, pour assurer une telle succession, un interviewé (I-8) fait état d'un processus de révision annuelle avec mise en commun d'informations sur les personnes ayant du talent. Il avoue : « *je ne crois pas trop aux plans de succession tout faits, où on vous dit que c'est Pierre qui va remplacer Paul et que c'est Jacques qui va remplacer Pierre. Par contre, je crois beaucoup plus à la connaissance en permanence des compétences des personnes qui sont dans l'entreprise. Donc, c'est plutôt dans l'idée d'avoir des viviers et d'y piocher quand on a un besoin, plutôt que d'avoir un plan tout fait* ».

Pour une autre interviewée (I-9), la succession des postes repose sur les plans de recrutement qui permettent de connaitre les besoins et les ressources en interne, la bourse à l'emploi qui permet de diffuser tous les postes disponibles et l'espace communautaire qui permet de postuler. Elle ajoute : « *on essaye d'échanger sur les différents postes, notamment ceux qui sont difficiles à pourvoir, pour recherche en interne si on peut avoir des personnes concernées* ». C'est effectivement une démarche assez basique et plutôt simple à gérer. Dans d'autres entreprises, la succession s'appuie sur l'alternance (I-11) ou encore sur les livrets de passation (I-13) entre la personne qui arrive sur un poste et celle qui le quitte pour évoluer « *c'est vrai que chez nous ce n'est pas très formalisé* ». Se basant sur un outil informatique, une autre interviewée explique leur procédure de succession : « *on a développé chez nous une CV-thèque de tous les collaborateurs de l'entreprise où ils remplissent leurs dossiers et les managers les complètent. Donc, nous les responsables RH, nous avons accès à une base de*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

données qui est mondiale. Nous pouvons faire des requêtes et anticiper ainsi les postes et trouver les gens adéquats pour les postes qui se libèrent » (I-14).

Un dernier répondant déclare carrément ne pas être un adepte de procédures et de plans programmés. Il précise : « *pour anticiper la succession des postes, c'est un réflexe, c'est la préoccupation permanente, c'est ma manière de travailler. Pendant que je vous parle, je suis en train de penser à toute une série de gens et à ce que je vais pouvoir faire pour eux. Je n'ai pas besoin de procédures, il y a eu un comité de carrière, mais cela n'a pas vraiment de sens, c'est un processus tellement dynamique et tellement changeant* » (I-12).

- **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

La GPEC représente, pour les répondants, une démarche peu utile. Ils la considèrent comme une obligation légale qui leur est imposée mais qu'ils n'utilisent pas vraiment :

- « *Concernant les plans prévisionnels des emplois et compétences, la loi nous oblige de les faire de par les accords, de par l'accord des générations qui vient de sortir* ». (I-11)
- « *Les entreprises de notre taille sont astreintes par le cadre légal à valider la GPEC* ». (I-12)
- « *GPEC, c'est un très joli terme ! On a un accord de groupe qui laisse penser que sur le papier on fait très attention à ça* ». (I-3)
- « *On a une GPEC en place parce que c'est imposé par loi et parce qu'on est dans un secteur d'activité qui est l'industrie nucléaire, une activité où le savoir-faire est très technique et le temps d'apprentissage est long en plus, on a une pyramide des âges qui est mauvaise* ». (I-4)
- « *On a un accord de GPEC qui date de plusieurs années et il n'y a pas d'outil structuré pour ça, on ne l'utilise pas vraiment* ». (I-1)
- « *Concernant la GPEC, on en a une, mais je ne peux pas dire que ça apporte quelque chose d'une manière générale* ». (I-9)
- « *Il y a des lois récentes additionnées à la GPEC avec des contraintes parfois contradictoires parce qu'aujourd'hui, on est dans des positions, je caricature volontairement, où on vous dit embauchez des jeunes et des vieux, des gens de mon âge on n'embauche plus ! Et souvent vous aurez une pénalité de 1% de votre masse salariale si vous ne le faites pas,*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

c'est une masse un peu en l'air je trouve, mais cela a obligé un certain nombre de boites qui ne le souhaitaient pas à mettre en ordre toutes les mesures ». (I-12)

La grande difficulté de la mise en place d'une GPEC est le travail d'anticipation et de prévision nécessaire au suivi des évolutions des métiers. Il est compliqué, selon les sujets, de faire correspondre ces évolutions aux changements organisationnels et aux évolutions des postes et des compétences au sein de l'entreprise :

- « *L'autre difficulté sur la GPEC c'est d'avoir la vision sur l'évolution du business et des métiers. Parfois, on travaille sur des hypothèses de travail qui ne s'avèrent pas forcément correctes ou qui doivent être ajustées au fur et à mesure* ». (I-2)
- « *Difficile et très important de réussir à anticiper les besoins de demain, être visionnaire en technologie et en organisation* ». (I-6)
- « *Les procédures sur le papier sont claires et permettent d'anticiper, après, c'est plus les moyens. Même si on ne va pas être politiquement correct, mais aujourd'hui, on est plutôt dans la gestion de l'urgence, on a clairement du mal à anticiper. La gestion est devenue beaucoup plus sur le court terme que sur le long terme, et rend tout le travail de perspectives à 2-3 ans assez difficile à réaliser. Même si vous avez un super dispositif de GPEC, il y a malheureusement des événements qui sont tels que toutes les anticipations possibles et imaginaires sont des fois insuffisantes* ». (I-3)
- « *Quand j'étais en cours, on nous vantait l'outil GPEC comme la solution miracle à tous les problèmes, mais les prévisions souvent ça casse la gueule. Le mérite de la GPEC c'est qu'elle permet de prendre du recul, de faire une sorte d'analyse de l'existant et une sorte de projection sur ce qu'on pense de ce dont l'entité va avoir besoin en termes de compétences. Mais, ce n'est pas à 100% fiable, on est assujetti à la plus grande incertitude qui existe : l'homme* ». (I-17)

La GPEC correspond à l'idée qu'il faut garder les gens et les faire évoluer en interne, ce qui n'est plus toujours le cas aujourd'hui : « *les entreprises ne cherchent plus à conserver forcément les gens, surtout les cadres qui sont plus volatiles et qui font leur carrière eux-mêmes* » (I-12).

Quand il existe, l'outil est peu formalisé, selon beaucoup de responsables et directeurs RH. La lourdeur du dispositif, ajoutée à la difficulté d'anticipation et de prévision rendent

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

compliquées la mise en œuvre et l'application d'une GPEC au sens du droit du travail, avec tous les aspects de bilans, de négociations et de gestion prévisionnelle :

- « *On a fait une GPEC qui est basée sur une pyramide des âges, sur l'entretien annuel et les fiches de postes, c'est assez simple. Il ne faut pas que ce soit compliqué, sinon personne n'adhère. Une GPEC ne se vit pas qu'au niveau RH, elle se vit dans les différents services, il faut qu'elle soit appliquée et comprise par les différents services* ». (I-11)
- « *A l'échelle du groupe, on ne fait pas de GPEC, au sens où on l'entend aujourd'hui sur le 'strategic planning' et tout ça, on a une gestion de compétences à l'échelle de nos activités ou de nos business* ». (I-15)
- « *Concernant la GPEC, il y a un accord mais ce n'est pas l'essentiel. L'essentiel c'est la volonté de s'en occuper, il faut le faire dans l'intérêt du salarié et dans l'intérêt de l'entreprise. Les prévisions sont toujours fausses, surtout en matière d'emploi* ». (I-8)
- « *On est sur un processus annuel ; quand il est finalisé, on a une photo des plans de succession, mais après, il faudra arriver à le faire vivre quasiment en permanence et ce n'est pas forcément le plus évident à faire* ». (I-18)
- « *Il faut réussir à suffisamment bien et objectivement bien évaluer les compétences des gens en place pour pouvoir organiser une transposition de ces compétences demain ou leur évolution, pas forcément une reconversion mais au moins savoir les faire évoluer. Et là, ça nécessite des plans costauds et couteux, à la fois en argent et en temps : des investissements importants, et c'est loin d'être facile, c'est beau sur le papier mais c'est difficile à mettre en œuvre* ». (I-6)

Sur les 18 responsables et directeurs RH de ce secteur, uniquement 8 d'entre eux (I-1, I-3, I-4, I-8, I-9, I-12, I-16, I-18) déclarent avoir un accord de GPEC dans leurs entreprises, 3 autres mentionnent l'existence d'une GPEC en place (I-2, I-5, I-17). Cependant, la majorité met en évidence le peu de formalisme que revêt cette démarche dans leurs pratiques RH. Néanmoins, les discours ont fait apparaitre différentes procédures et méthodes mises en place pour assurer un minimum de planification prévisionnelle des emplois et des compétences. Des commissions métiers annuelles (I-2) effectuent ainsi un travail important sur l'évolution des emplois et les actions de développements à envisager. Dans une autre entreprise (I-13), il existe un outil qui indique à chaque directeur les différents mouvements afin d'anticiper au mieux les cas de turnover. Chaque directeur possède un fichier qu'il doit régulièrement mettre à jour. De son côté, I-15 explique : « *c'est plutôt la responsabilité des business d'identifier*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

leurs compétences métier clés et de s'assurer qu'il y a de la relève. Ce n'est pas dans notre système d'information aujourd'hui, cela est fait sur Excel et est relié aux people reviews car les compétences des personnes sont notées dedans ».

Un autre répondant (I-10) indique, pour souligner la lourdeur administrative et la difficulté de mise en œuvre de la GPEC et pour expliquer leur propre démarche, que « *c'est vraiment français de cette façon-là, ça existe dans des formes différentes dans d'autres pays. Si on parle de manière plus directe, on fait ce qu'on appelle un 'workforce planning' au niveau groupe. Chaque année, on fait un plan à moyen terme où on parle d'abord du business, on regarde donc comment notre footprinting* (effectif) *a tendance à changer, les projets qu'on peut espérer avoir, et on fait des prévisions en termes de crew* (équipe)*, de bénéfices, de head count* (effectif)*. On fait un exercice assez qualitatif mais très aggregate* (global) ». Et I-7 déclare tout simplement : « *on n'a pas d'accord de GPEC, c'est les réunions stratégiques qui nous permettent de gérer ces aspects-là, c'est une sorte de dynamique interne* ».

Un dernier (I-8) souligne un point très important : « *ce n'est pas l'accord qui est l'essentiel, c'est la volonté de s'en occuper, il faut le faire en combinant deux intérêts : celui du salarié et celui de l'entreprise. Il vaut mieux connaitre les compétences de ses salariés, savoir comment on peut les mobiliser rapidement, les développer, plutôt que de savoir en permanence quels sont les 27 postes qui seront disponibles dans un an et demi, on est sûr de se tromper ! On n'est pas dans une logique de parcours qu'il faut suivre à tout prix* ».

- **<u>Secteur des services :</u>**

Dans ce secteur, nous avons interviewé 12 responsables et directeurs RH, occupant différents postes RH et ayant la responsabilité de la gestion des carrières. Les données collectées sont présentées dans le tableau suivant.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 17</u> : Secteur des services, matrice à groupements conceptuels

Thèmes	Données collectées	% des répondants[45]
Gestion des carrières	* Une démarche très importante (S1, S2, S5, S6, S7, S8, S9, S11, S12)	75%
	* Son utilité se traduit par l'évolution professionnelle et la fidélisation des salariés (S1, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12)	92%
	* Plus justifiée dans les grandes structures (S2, S9)	17%
	* Des attentes différentes rendent la gestion des carrières compliquée et créent des frustrations (S2, S3, S4, S5, S7, S10)	50%
Pratiques et outils de gestion de carrière	* L'entretien annuel assure le développement et la prise en compte des souhaits professionnels (S1, S2, S4, S5, S8, S9, S10, S11, S12)	75%
	* Les revues RH annuelles facilitent la prise de décision en matière de carrière (S1, S4, S5, S7, S8, S12)	50%
	* Des entretiens de carrière pour faire le point et se positionner par rapport à son parcours professionnel (S1, S4, S5, S11, S12)	42%
	* Des comités de carrière pour détecter les potentiels d'évolution (S3, S4)	17%
	* La formation, un moyen indispensable de développement des compétences et d'évolution (S1, S2, S3, S5, S8, S11, S10)	59%
	* Des plans de développement de compétences pour faciliter la promotion et la mobilité interne (S1, S2, S3, S4, S5, S8, S9, S10, S12)	75%
	* Les bourses d'emploi, une aide pour la saisie des opportunités (S1, S3)	17%
	* La cartographie des compétences et des métiers, un moyen de prévision, d'anticipation et d'aide à se projeter (S3, S5, S7)	25%
Responsabilité de carrière	* Responsabilité de gestion de carrière partagée entre salarié et entreprise (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12)	100%
	* L'entreprise a une obligation de moyens et de politique RH favorables à la gestion individuelle de la carrière (S1, S2, S3, S5, S6, S7, S8, S9, S11, S12)	84%
	* Le salarié a une obligation de proactivité et un rôle d'acteur de son parcours professionnel (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12)	100%

[45] Les pourcentages ont été arrondis au nombre supérieur.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Evolution professionnelle	* Une visibilité sur les opportunités, les possibilités et les parcours (S1, S4, S6, S7, S9, S11, S12) * Varier continuellement les expériences professionnelles (S1, S5, S8, S10) * Changer d'entreprise ou de métier facilite la progression de carrière (S1, S6, S10)	59% 34% 25%
Employabilité	* Travailler son projet professionnel (S3, S4) * Se renseigner sur les possibilités et les métiers (S1, S3, S9, S12) * Discuter avec les responsables et exprimer ses souhaits (S1, S4, S6, S8, S10, S12) * Développer son réseau relationnel et sa visibilité facilite la détection des opportunités et la progression professionnelle (S6, S8)	17% 34% 50% 17%
Succession des postes	* Un outil de gestion prévisionnelle des carrières, destiné principalement aux cadres (S1, S2, S3, S4, S6, S7, S8, S10, S12) * La revue du personnel, un préalable à la planification de la succession (S4, S5, S7, S8, S12) * Des plans de succession pour anticiper les plans de développement de la relève (S1, S2, S3, S4, S6, S7, S8, S10, S11, S12)	75% 42% 84%
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	* Une simple obligation légale, peu appliquée (S1, S2, S4, S6, S7, S10) * Difficultés d'anticipation et de prévisions (S3, S6, S7, S8, S10, S11) * Difficulté de rétention de talents (S1, S7, S10) * Difficulté de mise en œuvre, peu de formalisme (S1, S4, S6, S12)	50% 50% 25% 34%

- **Gestion des carrières**

La plupart des responsables et directeurs RH du secteur des Services insistent sur l'importance de la gestion des carrières pour les entreprises qui se veulent compétitives et attractives et qui souhaitent promouvoir la mobilité :

- « *La gestion des carrières, chez nous, est inévitable et a une place très importante. On la vit vraiment et on se donne aussi les moyens d'y arriver, je sais qu'on a un bon score par rapport à notre entreprise* ». (S-5)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *La gestion des carrières est indispensable pour que l'entreprise se régénère, c'est-à-dire qu'elle doit vraiment avoir des gens qui sont capables de créer les neurones de demain. Ce n'est pas nouveau, la gestion des carrières est un phénomène qui s'accentue aujourd'hui* ». (S-2)
- « *C'est un des éléments clés des fonctions d'une DRH globale, notamment avec tous les process de mobilité dans les entreprises. La finalité sur la gestion des carrières est cruciale* ». (S-8)
- « *Dans notre secteur, on a une problématique importante de recrutement, c'est-à-dire ; vu qu'on est sans cesse en croissance, on recrute à peu près 50 personnes dans l'année, il faut donc avoir une politique en RH assez dynamique et attractive vis-à-vis de ce public qui est très sollicité* ». (S-11)

Quasiment tous les interviewés de ce secteur jugent utile et nécessaire de mettre en place une gestion de carrière aujourd'hui en entreprise. Selon eux, elle faciliterait les évolutions professionnelles de chacun. Et du côté de l'entreprise, elle assurerait l'adéquation entre besoins et ressources en personnel, le développement des compétences ainsi que la fidélisation des salariés.

- « *Pour l'employé c'est de l'évolution, de la perspective. Pour l'entreprise, elle permet de fidéliser ses employés et de faire correspondre les personnes et les postes, c'est de l'efficacité pour la boite* ». (S-12)
- « *Ça répond à des enjeux personnels d'évolution professionnelle au sein d'une entreprise. Pour la direction des RH, les dispositifs qu'on peut mettre en place, en matière de gestion des carrières, permettent de pourvoir les besoins qu'on a en postes, de chercher les ressources en interne avant de s'adresser au marché externe du travail, de fidéliser des collaborateurs en leur permettant d'évoluer au sein de l'entreprise plutôt que de les voir partir, de repositionner parfois des collaborateurs qui peuvent être décalés à un moment de leur carrière par rapport au poste qu'ils tiennent* ». (S-3)
- « *La gestion des carrières est un outil indispensable pour attirer et retenir les talents et pour contribuer à leur employabilité. Elle permet de fidéliser, de développer des gens avec potentiel, de transférer des compétences et des connaissances. C'est la meilleure façon d'acquérir les compétences nécessaires, si les gens bougent assez souvent pour rester motivés et pour avoir quelque chose d'intéressant* ». (S-1)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Certains répondants considèrent que l'importance et l'utilité de la gestion des carrières prennent de l'ampleur avec la taille de l'entreprise, plus celle-ci est grande et plus la gestion des carrières est justifiée :

- « *La gestion des carrières est un grand mot qui n'est pas adapté à toutes les entreprises. Il faut qu'il y ait une entreprise de taille suffisante pour permettre une gestion de carrière. Pour qu'il y ait de la mobilité et des possibilités de carrière, il faut de l'espace* ». (S-2)
- « *L'entreprise doit être organisée en conséquence ; il faut qu'elle ait des outils en conséquence, qu'elle ait la volonté politique de le gérer. Et cela dépend si vous parlez d'une PME, d'une multinationale ou d'une TPE, on ne va pas avoir les mêmes moyens, ni les mêmes besoins d'ailleurs. Cela dépend de la taille et du projet de l'entreprise et puis globalement de sa politique RH* ». (S-9)

Beaucoup d'interviewés reconnaissent que les carrières aujourd'hui sont difficiles à gérer, d'autant plus qu'il faut répondre aux besoins de tous les collaborateurs. Ils affirment en effet que le plus dur c'est de prendre en compte tous les souhaits d'évolution, de mobilité, de formation,… de chacun des salariés :

- « *La gestion des carrières est nécessaire mais de plus en plus compliquée* ». (S-7)
- « *La réalité c'est qu'on ne pourra jamais contenter 100% des collaborateurs sur un poste ouvert à l'interne, il y aura plus d'insatisfaits que de satisfaits. Des collaborateurs ne verront peut-être pas leurs projets aboutir* ». (S-5)
- « *Quand il y a un poste qui s'ouvre, ça ne correspond pas toujours au moment où il y a quelqu'un de disponible, et quand la personne est disponible, il n'y a pas forcément de poste qui s'ouvre. Comme l'entreprise n'attend pas, des fois ça peut créer des frustrations* ». (S-4)
- « *La limite c'est de faire des promesses qu'on ne peut pas tenir, parce qu'on est dans des environnements très changeants et cela peut créer beaucoup de frustrations, de désillusions voire de rancœur* ». (S-2)

- **Pratiques et outils de gestion de carrière**

Le discours des répondants témoigne, particulièrement, de l'importance des entretiens annuels, de la formation et du développement des compétences en matière de gestion de

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

carrière. Concernant l'entretien annuel, celui-ci permettrait le suivi des parcours et le développement des salariés en se basant sur les souhaits de changements exprimés :

- « *Il y a au minimum deux entretiens individuels par an avec le manager, qui peuvent être suivis par un rendez-vous avec son RH ou un responsable parcours cadre. C'est comme ça que l'on s'assure du suivi des carrières et du développement des personnes* ». (S-12)
- « *On trouve dans l'entretien annuel des questions concernant le développement, la mobilité, la gestion de carrière du salarié* ». (S-8)
- « *La dernière partie des entretiens annuels est liée à la carrière où l'employé discute avec son manager sur ses désirs de mobilité et d'évolution* ». (S-10)
- « *On a un système qui est plutôt basé sur la valorisation des bilans annuels, en lien avec le chef de service et animé par les RH. Il s'agit d'un bilan pour chaque collaborateur, qui est ensuite capitalisé pour connaitre ses souhaits d'évolution* ». (S-9)

Un autre dispositif ressort dans la plupart des discours et qui concerne les revues RH annuelles. Différentes appellations sont données à ces revues : people reviews, talent reviews ou revues des talents, revues de personnel,… Elles permettent de réviser les différents projets professionnels, en particulier ceux des cadres, et de déterminer les plans d'action à mettre en place pour faire avancer leurs carrières :

- « *En interne, on a des people reviews ; la revue des talents a lieu une fois dans l'année et positionne les projets professionnels des collaborateurs* ». (S-5)
- « *On fait des revues annuelles : 'talent review' et 'people review' où on regarde les potentiels et les performances de tous les collaborateurs, le plan de développement qu'on peut leur proposer en fonction de leurs souhaits de changement. Au niveau groupe, il y a 3 ou 4 instances de gouvernance par an, qui sont les « leader talent reviews » et les « executive talent reviews » où sont passés en revues les leaders ou les exécutifs* ». (S-12)
- « *On a un processus classique de 'talent management', avec une évaluation en fonction de la performance et du potentiel des collaborateurs : talent review* ». (S-1)
- « *On a mis en place une talent review sur une cible précise, et ce sont tous les comités de direction N-1 et N-2 qui font 300 personnes sur 7000 salariés. Cette revue des talents est orientée vers les personnes en termes de potentiels partant de leurs performances* ». (S-8)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Les people reviews déterminent ce qui va bouger ; les besoins, les attentes et les projets des cadres, pour essayer de définir un plan d'action pour chaque personne sur laquelle il y a un sujet* ». (S-4)

Une autre forme d'entretien a été mise en évidence par les interviewés, il s'agit de l'entretien de carrière. C'est l'occasion pour le salarié de discuter son projet professionnel avec les RH (manager, responsable hiérarchique, DRH,…) et d'exprimer ses souhaits d'évolution :

- « *On a des entretiens de carrière formalisés pour les séniors ; ce sont des entretiens de seconde partie de carrière. Sinon pour moi, un entretien de carrière n'est rien de particulièrement formalisé, c'est une discussion avec votre manager qui vous fait un retour, ça peut être au moment de l'entretien annuel de performance, ça peut être indépendant* ». (S-1)
- « *Personnellement, j'ouvre ma porte à chaque collaborateur pour faire un point de carrière, il s'agit donc d'un entretien d'une heure allié à un test de personnalité au travail* ». (S-5)
- « *On fait 3 points de contrôle qui permettent de voir où en est le salarié dans l'avancée des compétences, dans les objectifs qu'on s'était fixés. Celui de Juin est orienté évolution professionnelle* ». (S-11)
- « *Les cadres de la RH ont chacun un portefeuille de cadres. Et tous les 24 mois, chaque collaborateur est vu pour faire un point sur où il en est, s'il a des attentes, s'il a besoin de discuter, s'il a besoin d'aide pour réfléchir son projet professionnel* ». (S-4)

Quant aux comités de carrière, elles permettent de mieux connaitre les salariés et leurs parcours afin de leur présenter les propositions qui correspondent à leurs capacités et envies professionnelles : « *on a des comités de carrière, tous les ans pour les managers (les cadres direction, les managers commerciaux), et tous les 2 ans pour les autres populations. On passe en revue les collaborateurs, on fait un point sur leurs situations professionnelles et on identifie s'ils ont les capacités d'évoluer au sein du groupe et vers quels métiers* » (S-3).

D'autre part, les répondants insistent particulièrement sur l'importance de la formation, qu'elle soit faite en interne ou en externe, et de l'investissement de leurs entreprises dans ce domaine, au travers des écoles de formation internes et universités

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'entreprise. Ils considèrent que c'est le moyen le plus efficace pour développer les compétences et répondre aux besoins et attentes des salariés :

- « *On a créé notre propre école de formation interne pour les collaborateurs qui souhaitent monter en compétences sur des sujets divers et variés. On fait intervenir nos Fongécif en conférence pour donner de la visibilité sur ce qu'est un CIF (*congé individuel de formation), *un bilan de compétences, une VAE (*validation des acquis de l'expérience*)* ». (S-5)
- « *On a une politique volontariste en termes de formations et de parcours professionnels, ne serait-ce que par notre université d'entreprise où on crée des écoles par métiers qui correspondent aux attentes et aux besoins des salariés. Les filières de formation se concrétisent par un moment d'échange, de partage d'expériences entre des gens qui exercent le même métier dans l'entreprise* ». (S-11)
- « *S'il n'y a pas un plan de formation qui permet le développement des collaborateurs sur certains domaines, le salarié a la possibilité, via le DIF, de faire des formations qui lui semblent intéressantes par rapport à son évolution* ». (S-1)

La plupart des interviewés accordent également une grande importance aux plans de développement et à toutes les actions qui permettent d'aider le salarié à progresser et à développer ses compétences, à l'image des comités de promotion ou encore des programmes de développement et de mobilité :

- « *On est également très ouverts au bilan de compétences et on le finance même en partie* ». (S-5)
- « *Chaque salarié a un interlocuteur dédié pour gérer sa carrière et son développement. On a un talent management qui s'occupe de tous les cadres supérieurs tagués talents, on s'assure que ces personnes sont vues régulièrement. On a des 'responsables parcours carrière' pour tous les cadres. On a les 'Orange avenir' pour tous les non cadres* ». (S-12)
- « *On a une approche de développement des compétences : l'approche 70-20-10 : 70% c'est 'on the job learning', 20% c'est du mentoring et du coaching et 10% c'est de la formation classique* ». (S-1)
- « *Si on veut développer quelqu'un pour être sur un poste plus international, on peut le faire participer à un projet international où il a l'opportunité de travailler avec des gens de différents pays, de différentes cultures pour développer son expertise dans ce domaine* ». (S-1)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *On a un 'comité promotion', un processus relativement formel composé de certains cadres supérieurs qui se réunissent pour les promotions dans les niveaux les plus élevés, sinon, ça se fait au niveau de chaque département. On organise la mobilité interne de telle sorte que les gens puissent bouger le plus facilement possible* ». (S-10)
- « *On a un programme de gestion des talents, initié par le groupe, où il y a quelques personnes qui vont aux Etats-Unis tous les ans, qui sont chouchoutées. C'est un programme qui est ouvert aux gens qui sont performes et qui répondent au comportement défini et attendu par l'entreprise (matrice résultats – compétences). L'idée c'est d'en faire un outil de promotion et d'amélioration de leadership et de compétence* ». (S-2)
- « *On va regarder quel est son niveau de performance pour voir si, potentiellement, il y a matière à évoluer vers d'autres postes, à renforcer ses compétences dans le poste actuel et mettre par la suite un plan d'action* ». (S-9)

Pour faciliter la détection des opportunités de changements professionnels au sein de l'entreprise, certains répondants citent la bourse d'emploi comme un outil mis à la disposition des salariés pour leur faciliter l'accès aux postes disponibles auxquels ils souhaiteraient postuler : « *on a donc des outils du type bourse des emplois internes ; on ouvre en interne tous les postes à pourvoir, on les affiche pour permettre aux collaborateurs de postuler* » (S-3).

D'autres sujets font référence aux cartographies des compétences et des métiers, qui peuvent aider le salarié à se projeter, à évoluer, et aider l'entreprise à anticiper et prévoir ses besoins en compétences et en postes :

- « *On met en place des outils pour aider les collaborateurs dans leurs démarches de mobilité, de construction du parcours professionnel, comme la bourse des emplois, le référentiel ou la cartographie des emplois et compétences qui permettent au collaborateur de connaitre les métiers du groupe et les aires de mobilité. Ce sont des outils qui plaisent aux collaborateurs parce qu'ils leur permettent de visualiser vraiment les métiers vers lesquels ils peuvent évoluer* ». (S-3)
- « *On a commencé à rédiger les fiches métier de chaque collaborateur et la cartographie des compétences, des métiers clés Banque Accord et des métiers numériques. Cette cartographie va être très utile dans la montée en compétences des collaborateurs et dans l'identification des compétences pénueriques dans une équipe* ». (S-5)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- **Responsabilité de carrière**

Tous les responsables et directeurs RH de ce secteur (S) s'accordent sur la nécessité d'avoir un partage de responsabilités en matière de gestion de carrière. En ce sens, l'entreprise et le salarié seraient tous les deux responsables en ce qui concerne l'employabilité, la mobilité, l'évolution, le développement professionnel et, d'une manière générale, le pilotage du projet et du parcours professionnel :

- « *Je pense qu'effectivement la gestion de la carrière est autant la charge du collaborateur que la charge de l'entreprise* ». (S-7)
- « *Pour moi, c'est copartagé, c'est un travail des deux* ». (S-8)
- « *C'est la responsabilité des deux, sans hésitation. C'est un contrat partagé. L'entreprise doit mettre en œuvre les moyens qui le permettent ensuite, il doit y avoir un engagement des individus, s'il n'y a pas cet engagement c'est qu'on s'est trompé d'individus* ». (S-2)
- « *C'est sans doute une responsabilité des deux. Il y a une responsabilité sociale des entreprises à former, à faire évoluer leurs collaborateurs dans la mesure des possibilités et à gérer les gens. Quand les gens sont dans des impasses, les protéger n'est pas toujours leur rendre service. Et, il y a évidemment une responsabilité des salariés à se bouger et à prendre en main leur futur* ». (S-10)

Du côté de l'entreprise, les répondants considèrent qu'elle a une obligation de moyens. Selon eux, elle doit créer les conditions nécessaires qui aident le salarié à se développer, à progresser. De ce fait, son rôle consiste à mettre à la disposition de ses salariés les moyens, les outils et les pratiques RH qui leur permettent de réaliser leurs projets professionnels :

- « *Il y a le volet de l'entreprise où il faut créer les conditions pour que quelqu'un réussisse, c'est-à-dire qu'il faut être capable de mettre l'information sur la table, il faut être capable d'être une entreprise qui recrute et qui a des opportunités* ». (S-6)
- « *C'est surtout la responsabilité de l'entreprise, elle doit être organisée en conséquence ; qu'elle ait des outils en conséquence, qu'elle ait la volonté politique de le gérer* ». (S-9)
- « *L'entreprise peut mettre en place des moyens : des écoles de formation, des outils, permettant de simuler les parcours et de guider* ». (S-11)
- « *L'entreprise peut structurer et mettre en place un certain nombre de process* ». (S-8)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *L'entreprise doit initier la gestion des carrières ; donner des orientations aux collaborateurs, des perspectives* ». (S-12)
- « *L'entreprise a la responsabilité de définir une politique des RH qui donne de la place à la mobilité interne et à la gestion des carrières, et de mettre en place des dispositifs d'accompagnement qui permettent d'afficher les postes, de connaitre les métiers de l'entreprise et qui permettent au salarié de réfléchir à son projet professionnel, se former et évoluer* ». (S-3)
- « *Chaque salarié est responsable de son propre développement, et c'est à l'entreprise de créer les conditions et les outils pour que ça puisse se faire* ». (S-1)
- « *Il faut que le collaborateur ait le potentiel et qu'il en ait l'envie pour qu'on lui ouvre les vannes pour de vrais changements de poste ou des évolutions hiérarchiques. On lui donne tous les outils qui sont mis à sa disposition pour qu'il prenne les choses en main* ». (S-5)

Les répondants accordent, tout de même, une plus grande part de responsabilité au salarié, en matière de gestion de carrière. Celui-ci doit être, selon eux, proactif et pleinement acteur de son parcours. C'est à lui de faire ses preuves, de montrer son engagement, de réfléchir à son projet et d'exprimer ses besoins et souhaits professionnels :

- « *Chacun doit être acteur de sa carrière en fonction de ce qu'on souhaite, de la manière dont on souhaite s'épanouir et se développer professionnellement* ». (S-7)
- « *Il doit être acteur de sa propre progression et prêt à développer ses compétences s'il a des souhaits de progrès. Il faut se remettre en cause et savoir se projeter dans l'entreprise* ». (S-9)
- « *Il y a une expression en Hollande que j'ai essayé de réutiliser qui est* « *take your destiny* », *c'est-à-dire prendre quelque part son sort en main. Pour le collaborateur, c'est de ne pas attendre que l'entreprise vienne lui faire une proposition mais essayer d'être le plus proactif possible, c'est-à-dire travailler l'employabilité, travailler les opportunités et travailler son envie de progresser : ça c'est le premier volet* ». (S-6)
- « *On utilise un slogan en interne, on dit « soyez acteurs de votre carrière ». Pour nous, c'est important que les collaborateurs réfléchissent à ce qu'ils ont envie de faire, se positionnent et communiquent sur ce qu'ils ont envie de faire. Je pense, pour bouger, un collaborateur qui ne sais pas et qui attend, il ne se passera rien pour lui, ça c'est certain* ». (S-4)
- « *Il faut que le salarié soit acteur de tout ça, qu'il ait envie de participer aux formations, qu'il ait envie d'utiliser l'outil et de réaliser ses entretiens trimestriels* ». (S-11)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Il y a une responsabilité des salariés à se bouger et à prendre en main leur futur* ». (S-10)

- **Evolution professionnelle**

Certains interviewés jugent important que les salariés, s'ils veulent mener à bien leur projet professionnel, acquièrent une bonne visibilité des parcours existants, des évolutions de l'activité de l'entreprise et des opportunités qui peuvent s'offrir à eux :

- « *Les parcours de carrière sont nécessaires et doivent être aujourd'hui très clairs et transparents et couvrir tous les niveaux ; niveau d'exigence, niveau de formation, niveau de rémunération. Je pense que l'entreprise a un devoir de transparence sur les possibilités de carrière qu'il y a* ». (S-7)
- « *Les collaborateurs ont besoin de visibilité sur leurs trajectoires professionnelles et de se projeter* ». (S-4)
- « *On a développé notre propre outil de gestion de parcours professionnels, qui recense toutes les étapes RH d'un parcours, ce qui donne de la visibilité aux salariés sur plusieurs années* ». (S-11)
- « *D'un point de vue managérial, il faut des collaborateurs qui ont une visibilité sur les jobs. J'ai mis en place une visibilité totale des progressions, des processus de promotion et des processus de 'on-boarding' à tous les niveaux. Avoir une progression et une visibilité augmente l'engagement* ». (S-6)

Certains mettent aussi en avant l'intérêt de varier ses expériences professionnelles, sans hésiter à changer d'activité :

- « *Les gens restent chez ADP parce qu'il y a de nouveaux jobs, de belles opportunités… Je suis arrivée il y a 18 mois et, au bout de 15 mois, j'ai déjà évolué vers un poste beaucoup plus important, je sais que si je reste, j'aurais plein d'autres jobs* ». (S-1)
- « *On se félicite souvent des mobilités internes et des gros changements de métier, cela peut apporter un angle de vue totalement différent dans une équipe, et c'est très riche en enseignement* ». (S-5)
- « *Pour ce qui est de la mobilité interne, on l'organise de telle sorte que les gens puissent bouger le plus facilement possible* ». (S-10)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Pour quelques répondants, les changements d'entreprise, d'environnement ou encore de métier facilitent l'avancement et la progression de la carrière du salarié :

- « *Il est plus facile de changer d'entreprise pour progresser que de rester dans la même entreprise. L'évolution est plus facile à l'extérieur qu'à l'intérieur* ». (S-6)
- « *Aujourd'hui, on change d'organisation quasiment tous les 18 mois et on se retrouve avec des problématiques de flexibilité des RH. Dans mon business, la gestion des carrières se fait à 12 mois et pas plus longtemps. On ne fait plus de plans à 3 ans ou à 5 ans ou à 10 ans comme on a pu faire dans le passé* ». (S-10)

- **Employabilité**

Tout salarié qui veut se développer, avancer et évoluer a intérêt à élaborer un projet professionnel en fonction de ses besoins et souhaits, tout en s'appuyant sur les supports RH existants. Une interviewée affirme ainsi : « *je pense qu'un collaborateur qui sait ce qu'il a envie de faire, qui a vraiment un projet précis est un facteur de réussite. C'est rassurant d'avoir une perspective, un projet. On a un dispositif de gestion individuelle où la RH discute avec les collaborateurs cadres lors d'entretiens en binômes, tous les 24 mois, pour les aider à réfléchir leur projet professionnel* » (S-4). Une autre insiste sur l'importance d'être le moteur de cette démarche. Elle explique que : « *pour évoluer au sein de l'entreprise, il faut que le collaborateur soit acteur, il ne peut pas simplement être dans une posture d'attente en se disant : c'est la DRH ou c'est mon manager qui va gérer ma carrière, qui va me proposer des choses. C'est à lui de faire la démarche, de s'informer, de se former, de réfléchir à son projet en s'appuyant sur les dispositifs que met en place la direction RH* » (S-3).

Selon les répondants, pour réaliser ses projets ou développer son employabilité, le salarié gagne à se renseigner sur les différentes possibilités et opportunités qui peuvent se présenter. Il doit s'intéresser à ce qui se fait sur d'autres postes, métiers ou dans d'autres services au sein de l'entreprise :

- « *Le salarié doit rester intéressé et ouvert aux évolutions de son job, de son métier, de son département, de son entreprise. S'il est intéressé par une évolution, il doit consulter les bourses de l'emploi* ». (S-1)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *C'est de l'initiative de l'employé pour aussi se prendre en main et essayer d'identifier quelle pourrait être sa carrière dans la boite, ce qu'il souhaite faire, etc. Il faut qu'il se projette un peu, qu'il demande conseil, qu'il soit curieux, qu'il aille voir quels types de métiers et parcours existent, qu'il se pose des questions* ». (S-12)

Dans plusieurs discours, on souligne la nécessité pour un salarié de discuter avec les RH (managers, responsables RH, supérieurs hiérarchiques,…), en exprimant ses envies et souhaits de changement, de formation ou d'évolution :

- « *Le salarié doit manifester son souhait et son intérêt pour un changement ou une évolution. Je dis toujours aux gens : 'ne vous attendez pas à ce qu'on vienne vous chercher, si vous avez une volonté de changer, d'évoluer, il faut le faire savoir à son manager, à son responsable RH'* ». (S-1)
- « *L'important c'est que le collaborateur soit capable de voir où est sa trajectoire, qu'il ait une discussion intelligente avec son manager sur les opportunités* ». (S-6)
- « *Pour nous, c'est important que les collaborateurs se positionnent et communiquent sur ce qu'ils ont envie de faire. Le collaborateur peut aussi discuter avec son manager sur ses attentes par rapport à son évolution professionnelle* ». (S-4)

Pour finir, les répondants font valoir l'impact déterminant du réseau relationnel. Selon eux, ce réseau joue un rôle important dans la détection des opportunités. Il augmente ainsi le potentiel d'employabilité : « *la révolution digitale et l'émergence très forte, depuis 5 ans, des réseaux sociaux ont pour finalité, du côté de l'individu, de gérer sa propre carrière* » (S-8). C'est ce qui explique, en partie, la place de plus en plus importante qu'occupent les réseaux sociaux dans la recherche d'emploi : « *les gens doivent être visibles. J'utilise de plus en plus LinkedIn ; sur les 130000 collaborateurs que j'ai aujourd'hui, on a à peu près 105000 qui sont sur LinkedIn, qui ont leurs CV à jour en permanence, c'est quand même quelque d'assez fort. Ce qui permet après de faire du talent management par le biais de LinkedIn* » (S-6).

- **Succession des postes**

La planification de la succession est un outil de gestion de carrière dont la plupart des répondants soulignent l'utilité. Il s'agit d'anticiper les remplacements de postes et de prévoir les successeurs potentiels des postes clés :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Les plans de succession sont revus tous les ans* ». (S-1)
- « *On a mis en place des plans de succession, notamment pour nos postes clés, c'est-à-dire des postes sur lesquels on a des compétences qui peuvent être rares ou, en tous cas, pas en grand nombre dans l'entreprise : les postes leaders et les postes exécutifs. Le plan de succession est un outil assez puissant, ça permet d'anticiper, de chercher les compétences, d'en discuter avec les managers et avec les salariés* ». (S-12)
- « *Tous les ans, notamment sur les postes de managers, on évoque ce sujet-là et on regarde dans les équipes qui est en capacité de prendre la succession* ». (S-3)

La mise au point d'une revue de personnel constitue, elle aussi, une étape indispensable à l'élaboration des plans de succession : « *chaque année, les 'people reviews' entrainent la mise à jour des plans de succession* » (S-7) ; « *pour assurer la succession des postes, il y a les 'people reviews' annuelles qui déterminent le plan de succession. On s'assure à ce qu'il n'y ait pas de fragilité au niveau de l'organisation, qu'il y ait un remplaçant compétent pour chaque poste* » (S-4).

Parallèlement, la plupart des interviewés font valoir l'intérêt d'établir des plans de succession. Cela permet à l'entreprise de déterminer les plans d'action pour les successeurs potentiels (formation, développement de compétences,…) :

- « *On a un processus de 'talent management' qui inclut une partie 'succession planning', on prend l'organigramme existant et puis on met 2 ou 3 noms de personnes qui peuvent potentiellement succéder aux managers, par exemple. Et puis derrière, on travaille un peu plus les plans d'action ; de comment développer les gens qui ont été identifiés comme des successeurs potentiels* ». (S-1)
- « *On a mis en place des plans de succession. Côté management, on pose la question s'il y a des postes qui vont se libérer, à quelle échéance ? Et on propose des successeurs* ». (S-12)

« *On a deux plans de successions. Il y a le plan à 3-5 ans, qui est un 'long term succession plan' ; c'est là un plan de succession qui est un plan de carrière d'une même façon. Et, il y a le plan annuel à court à terme dit 'de continuité' et qui sert à s'assurer qu'on a la possibilité d'assurer la continuité de l'entreprise pour tous les postes clés. Et on doit avoir des dispositifs identifiés pour faire face à tout ce qui peut se passer* ». (S-10)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Toutefois, bien qu'un grand nombre de répondants affirme utiliser les plans de succession, certains déclarent qu'il est difficile de les mettre en place d'une manière programmée ou formalisée : « *on évoque ce sujet-là et on regarde dans les équipes qui est en capacité de prendre la succession, mais ce n'est pas aussi formel que ça, on ne le fait pas dans un plan de succession, c'est plutôt dans le cadre des comités de carrière* » (S-3). Une interviewée, par exemple, avoue que la planification de la succession se limite aux remplacements des départs en retraite : « *il y a les plans de succession, là on va réfléchir à la manière dont on va anticiper des départs à la retraite sur des postes, en général, de management. Pour l'instant, on ne fait pas de plans de succession en tant que tels* » (S-3).

Pour d'autres répondants, on gère la succession des postes d'une manière simple et peu formalisée, en suivant des démarches propres à l'entreprise. En ce sens, une interviewée (S-11) raconte : « *on a mis en place ce qu'on appelle des 'filières de formation', c'est un moment d'échange, de partage d'expériences entre des gens qui exercent le même métier dans l'entreprise. Par exemple, toutes les personnes qui exercent le métier de chef de projet au sein de l'entreprise vont se rencontrer tous les mois pour partager, sur la base d'études de cas concrètes et de problématiques à traiter ensemble. Il y a donc une filière pour les managers, pour les ingénieurs informatiques, pour les personnes qui font du conseil, pour le personnel RH, … Ce dispositif de filières est un moyen pour anticiper la succession des postes de travail* ». Une autre interviewée témoigne de sa pratique informelle : « *on est capable, pour être proactif, de faire des entretiens viviers, suite à notre présence sur un salon par exemple, et de ce fait d'avoir déjà dans nos dossiers des gens qu'on a rencontrés et qui sont déjà identifiés et validés pour de futurs remplacements de postes qui n'existent pas tout à fait encore* » (S-5).

En poussant ses propos encore plus loin, un répondant exprime son désaccord à l'égard des plans programmés : « *pour ce qui est du plan 3-5 ans, c'est là un plan de succession qui est un plan de carrière d'une même façon, c'est un truc qu'on fait et qu'on n'utilise absolument jamais, qu'on ne communique pas aux intéressés, et quand on procède à un recrutement, on ne va jamais regarder ce qu'on avait écrit dans ce plan. Le seul intérêt des plans de succession c'est d'avoir une discussion avec les managers sur la qualité de leur organisation et le type de formations à mettre en place pour leur people. Mais, on ne les utilise jamais, ils ne servent à rien* » (S-10).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Un dernier répondant donne son point de vue sur l'intérêt relatif des plans de succession, suivant la rareté ou non des compétences d'une entreprise : « *on a un 'succession planning' qui est classique. Si demain j'ai quelqu'un qui s'en va et que je sais que je peux trouver facilement sa compétence sur le marché, je ne m'embête pas à développer un plan de succession. Plus la valeur ajoutée de votre entreprise est faible, moins vous avez de plans de succession, car il suffit de prendre quelqu'un qui vient de l'extérieur finalement. Tant que vous n'avez pas identifié très clairement la valeur ajoutée de votre boite (les savoirs qui font la différence par rapport à vos concurrents), finalement vous vous dites même si telle personne s'en va demain, je la remplace par mieux et moins cher peut être. Ça ne sert à rien de mettre un plan de succession en place en disant : on est en double pilotage* » (S-2).

- **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

Pour les répondants, la GPEC est une démarche peu utile. Ils la considèrent comme une obligation légale. Elle leur est imposée mais qu'ils n'utilisent pas vraiment :

- « *Je n'ai pas choisi la GPEC pour gérer le personnel, c'est une obligation légale* ». (S-6)
- « *La GPEC est une obligation légale, on n'a pas trop le choix* ». (S-7)
- « *On n'est plus comme dans les années 70-80 où on pouvait faire des plans prévisionnels. Aujourd'hui, on ne peut plus faire de plans, on écrit des trucs pour faire plaisir aux partenaires sociaux et pour respecter à la lettre la loi, mais en fait, on gère beaucoup plus dans le court terme* ». (S-10)
- « *On a une GPEC mais ça reste beaucoup au niveau du discours parce que déjà il faut être capable de comprendre nos métiers de demain* ». (S-2)

La grande difficulté de la mise en place d'une GPEC, c'est le travail d'anticipation et de prévision nécessaire au suivi des évolutions des métiers. A en croire les répondants, il est compliqué de faire correspondre ces évolutions aux changements organisationnels et aux évolutions des postes et des compétences au sein de l'entreprise :

- « *La grande difficulté c'est de pouvoir vraiment anticiper nos besoins, de prévoir comment évoluent nos métiers. Il y a des compétences rares qu'on peut difficilement pourvoir en interne* ». (S-3)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *D'une année sur l'autre, il y a le facteur d'opportunité d'une mission qu'on ne maitrise pas. On est dans le secteur de la SSII et on ne peut pas prévoir à l'avance les missions qu'on décroche, ça se construit dans le temps* ». (S-11)
- « *On a fait un accord de GPEC. Ce qui est important pour nous, c'est moins les dispositifs sociaux qu'on peut négocier, qu'on peut mettre en place, que la prévisibilité du business. La gestion prospective des carrières et la prévision des business sont beaucoup plus compliquées qu'elles ne l'étaient avant* ». (S-10)
- « *Sur des grandes masses, c'est toujours très dur d'anticiper. On peut avoir les grandes lignes, après, la limite c'est de pouvoir, pour chaque personne dans l'entreprise, être sûr de la mettre dans un plan parfait. On ne peut pas imaginer que la GPEC va nous permettre d'être sûr d'avoir pour chaque collaborateur un itinéraire, ça c'est un rêve, ça n'arrivera jamais* ». (S-7)

Un autre problème lié à la GPEC tient au fait qu'il est difficile de retenir (fidéliser) les talents : « *de plus en plus de compétition entre entreprises pour avoir de bonnes ressources qui correspondent aux besoins. Si on n'est pas capable d'offrir une perspective d'évolution à un talent, il va quitter pour trouver cette évolution ailleurs* » (S-1) ; « *au niveau individuel, la limite reste la rétention des talents et des potentiels et l'anticipation des départs* » (S-7) ; « *pour certaines personnes qu'on a envie de garder ou certains profils très compliqués à trouver et à former sur des formations très spécifiques, on va tout faire pour les garder. Donc là c'est plus des problématiques de rétention de personnes que des problématiques de gestion de carrière* » (S-10).

Quand il y a de la GPEC, elle est peu formalisée. La lourdeur de la démarche et la difficulté d'anticiper rendent quasiment impossible d'appliquer la GPEC au sens de la loi, avec tous les aspects de bilans, de négociations et de gestion prévisionnelle :

- « *Il y a une GPEC. Je ne suis pas une fan d'un outil franco-français, hyper théorique, qui est super compliqué et que personne ne sait utiliser* ». (S-1)
- « *Ce n'est une GPEC en tant que telle, dans le sens où il n'y a pas de négociation syndicale. Et elle est appliquée pour les non cadres. Les cadres sont gérés de manière transverse* ». (S-4)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Chaque division du groupe remonte sa propre GPEC, et après, ils consolident ça au niveau groupe. Toute cette consolidation prend beaucoup de temps, les résultats arrivent souvent un peu tard, je ne sais pas si on les utilise au mieux* ». (S-12)
- « *La GPEC est formidable mais une entreprise sur 1000 la fait correctement. La GPEC doit être faite uniquement avec les managers qui comprennent le business et qui comprennent ce que les clients veulent, ce n'est pas du tout un exercice de RH ni de partenaires sociaux, mais ça l'est aujourd'hui, et c'est dommage. C'est un exercice de business et devrait proposer un vrai avenir à nos collaborateurs* ». (S-6)

Sur les 12 responsables et directeurs RH de ce secteur, uniquement 2 d'entre eux (S-3, S-10) déclarent avoir un accord de GPEC dans leurs entreprises, 6 autres mentionnent l'existence d'une GPEC (S-1, S-2, S-4, S-6, S-7, S-12). La plupart mettent en évidence le peu de formalisme que revêt cette démarche dans leurs pratiques RH. Néanmoins, les discours ont fait apparaitre des procédures et méthodes mises en place pour assurer un minimum de planification prévisionnelle des emplois et des compétences. Une interviewée annonce ainsi : « *on est en train d'abandonner cette démarche de GPEC très théorique, et on va vers quelque chose de beaucoup plus pragmatique : 'job catalogue' où sont recensées les différentes définitions et descriptions des fonctions. On s'assure quand les jobs évoluent, quand les métiers évoluent, que le job catalogue soit mis à jour. Ce job catalogue est surtout utilisé par les RH et la formation et est consultable par tous les salariés* » (S-1).

Une autre (S-4), pour expliquer sa propre démarche, reconnaît que « *ce n'est pas une GPEC en tant que telle, dans le sens où il n'y a pas de négociation syndicale. En revanche, cette année on a travaillé avec un projet* 'strategic *workforce planning', on s'est un peu intéressé à ce concept-là justement pour concilier prévisions qualitatives et prévisions quantitatives. On a fait un travail d'identification des postes et des emplois clés par rapport à la nouvelle stratégie qui vient de se mettre en place* ».

Dans une autre entreprise (S-5), la GPEC se résume à la rédaction des fiches métiers. A contrario, la RRH de NORSYS souligne les avantages de leur outil de gestion de parcours en termes de visibilité et de prévisions sur les métiers et les postes : « *en matière de GPEC, notre outil de gestion de parcours permet d'extraire, tous les ans, les attentes en termes de postes de tous les salariés de Norsys, par rapport à notre grille de métiers. Donc, en fin d'année, je suis capable de dire combien j'aurai de personnes dans 2 ans pour tous les*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

métiers possibles, et on accompagne les gens vers ces évolutions (…). On a développé notre propre outil de gestion des parcours professionnels, qui est un moyen pour recenser toutes les étapes RH qui vont intervenir dans les parcours et pouvoir donner de la visibilité aux salariés sur plusieurs années » (S-11).

D'autres entreprises choisissent de développer des modèles de compétences afin d'assurer ce travail de prévision : « *nous avons mis en place un modèle de compétences pour chaque rôle, qui permet effectivement de voir quels sont les points clés qui font réussir. On a différents métiers chez nous et ce modèle de compétences est aligné avec les différents curriculums qu'on a* (44). *Dans chaque curriculum, il y a des rôles, dans chaque rôle, il y a des compétences et des skills que les gens doivent avoir pour réussir. Et mon modèle de compétences est un modèle global, ce qui fait qu'il y a peu de GPEC locale. Ce qui importe pour moi, c'est d'avoir un collaborateur et un manager qui ont une discussion intelligente pour des opportunités à l'intérieur de l'équipe, à l'intérieur du business mais à l'intérieur de la France aussi* » (S-6) ; « *on a mis en place une démarche compétences sur nos principaux métiers, où là on va faire un positionnement, tous les ans, sur le référentiel en question, de façon à déterminer une compétence prioritaire à travailler annuellement sur la base d'un diagnostic partagé* » (S-9).

1.3. Analyse de contenu thématique inter-secteurs

En ce qui concerne nos données inter-secteurs, nous les présentons sous la forme d'une méta-matrice ordonnée par secteurs. Cette matrice est établie sur la base des données de chaque secteur, regroupées par les matrices à groupements conceptuels. En colonnes, nous disposons les thèmes du guide d'entretien et en lignes les deux secteurs. La condensation des données via cette matrice permet de restituer les concepts importants de l'étude et de les organiser de manière à les rendre faciles à étudier. Résultat, l'analyse comparative est fortement simplifiée.

Rappelons simplement que les secteurs sont désignés par des lettres : I, pour le secteur industriel ; S, pour le secteur des services.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 18</u> : Méta-matrice ordonnée par secteur des thématiques de gestion de carrière

	Gestion des carrières	Pratiques et outils de gestion de carrière
I	* Une démarche très importante * Son utilité réside en sa capacité à fidéliser les salariés et à anticiper les besoins * Plus justifiée dans les grandes structures * La pluralité des attentes est un facteur de complication et de tensions	* L'entretien annuel facilite la compréhension des besoins et souhaits des salariés * Des entretiens à la demande avec les RH * Les revues RH annuelles facilitent la prise de décision en matière de carrière * Les entretiens de carrière facilitent les évolutions et les changements professionnels * Des comités de carrière pour suivre le parcours de certains cadres * Des plans de carrière pour fixer les parcours d'évolution * La formation, un moyen indispensable de développement des compétences, d'accompagnement et d'avancement des carrières * Des plans de développement et des bilans de compétences pour faciliter la mobilité interne et améliorer l'employabilité * Les bourses d'emploi, une aide pour la saisie des opportunités * La cartographie des compétences et des métiers, un moyen de prévision, d'anticipation et d'aide à se projeter
S	* Une démarche très importante * Son utilité se traduit par l'évolution professionnelle et la fidélisation des salariés * Plus justifiée dans les grandes structures * Des attentes différentes rendent la gestion des carrières compliquée et créent des frustrations	* L'entretien annuel assure le développement et la prise en compte des souhaits professionnels * Les revues RH annuelles facilitent la prise de décision en matière de carrière * Des entretiens de carrière pour faire le point et se positionner par rapport à son parcours professionnel * Des comités de carrière pour détecter les potentiels d'évolution * La formation, un moyen indispensable de développement des compétences et d'évolution * Des plans de développement de compétences pour faciliter la promotion et la mobilité interne * Les bourses d'emploi, une aide pour la saisie des opportunités * La cartographie des compétences et des métiers, un moyen de prévision, d'anticipation et d'aide à se projeter

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 19</u> : Méta-matrice ordonnée par secteur des thématiques de gestion de carrière (suite)

	Responsabilité de carrière	Evolution professionnelle	Employabilité
I	* Responsabilité de gestion de carrière partagée entre salarié et entreprise * L'entreprise a une obligation de moyens et de politique RH favorables à la gestion individuelle de la carrière * Le salarié a une obligation de proactivité et un rôle d'acteur de son parcours professionnel	* Une visibilité sur les opportunités, les possibilités et les parcours * Varier continuellement les expériences professionnelles * Changer d'entreprise ou de métier facilite la progression de carrière	* Travailler son projet professionnel * Se renseigner sur les possibilités et les métiers * Discuter avec les responsables et exprimer ses souhaits * Développer son réseau relationnel facilite la détection des opportunités et la progression professionnelle
S	* Responsabilité de gestion de carrière partagée entre salarié et entreprise * L'entreprise a une obligation de moyens et de politique RH favorables à la gestion individuelle de la carrière * Le salarié a une obligation de proactivité et un rôle d'acteur de son parcours professionnel	* Une visibilité sur les opportunités, les possibilités et les parcours * Varier continuellement les expériences professionnelles * Changer d'entreprise ou de métier facilite la progression de carrière	* Travailler son projet professionnel * Se renseigner sur les possibilités et les métiers * Discuter avec les responsables et exprimer ses souhaits * Développer son réseau relationnel et sa visibilité facilite la détection des opportunités et la progression professionnelle

<u>Tableau 20</u> : Méta-matrice ordonnée par secteur des thématiques de gestion de carrière (suite)

	Succession des postes	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
I	* Un outil de gestion prévisionnelle des carrières, destiné principalement aux cadres * Une révision et une actualisation régulières de la planification des successions * La revue du personnel, un préalable à l'élaboration des plans de succession * La gestion de la succession est peu formalisée	* Une simple obligation légale, peu appliquée * Difficultés d'anticipation et de prévisions * Difficulté de rétention de talents * Difficulté de mise en œuvre, peu de formalisme
S	* Un outil de gestion prévisionnelle des carrières, destiné principalement aux cadres * La revue du personnel, un préalable à la planification de la succession * Des plans de succession pour anticiper les plans de développement de la relève	* Une simple obligation légale, peu appliquée * Difficultés d'anticipation et de prévisions * Difficulté de rétention de talents * Difficulté de mise en œuvre, peu de formalisme

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les responsables et directeurs RH des deux secteurs affirment accorder une grande importance à la gestion des carrières de leurs collaborateurs. La plupart attestent ainsi de son utilité pour les entreprises aujourd'hui, surtout en termes de fidélisation des salariés. S'agissant du secteur I, elle joue également un rôle crucial au niveau de l'anticipation des besoins. Les répondants du secteur S montrent plutôt qu'elle permet de faire évoluer les salariés.

Dans les deux secteurs, 50% des interviewés font état de la pluralité des attentes en matière de gestion de carrière. L'entreprise et chacun des salariés peuvent exprimer des besoins et des attentes très divers, voire incompatibles. Les répondants soulignent que cette situation rend difficile le suivi individuel des carrières et crée des tensions, des frustrations ou des insatisfactions du côté des salariés. Ils s'accordent aussi, mais dans une proportion moindre, sur l'association entre gestion des carrières et grandes entreprises. Selon certains, elle s'y justifierait davantage, en impliquant des moyens, pratiques et outils appropriés à ces types de structures.

La plus citée des pratiques est l'entretien annuel qui facilite, selon les répondants, la compréhension des besoins individuels et la prise en compte des souhaits de changement ou d'évolution professionnels. La plupart des interviewés soulignent également le rôle joué par la formation (dans le secteur I plus que dans le secteur S) et le développement professionnel des salariés. Dans les deux secteurs, la majeure partie met en avant l'intérêt des revues RH annuelles (revues du personnel), car elles facilitent la prise de décisions appropriées par rapport aux évolutions de carrière en interne.

Certains mentionnent également les entretiens de carrière. Ces derniers faciliteraient l'avancement professionnel, au niveau du secteur I, et le positionnement du salarié par rapport à son parcours, au niveau du secteur S. D'autres font référence aux comités de carrière qui assureraient un suivi particulier de certains cadres (secteur I) et aideraient à détecter les potentiels d'évolution (secteur S).

Parmi les outils décrits, nous retrouvons également, mais dans de faibles pourcentages, les bourses d'emploi et les cartographies des compétences et des métiers. Les premières servent de support à la détection des opportunités qui se présentent, et les deuxièmes à la prévision, à l'anticipation et à la projection des parcours.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Néanmoins, alors que les discours disent l'importance d'une gestion des carrières, surtout pour les salariés, seulement 23% des répondants du secteur I évoquent la possibilité pour les salariés de demander, quand ils le souhaitent (hors entretiens annuels), des entretiens avec les RH pour faire le point, pour exprimer des souhaits ou solliciter des formations. Plus curieux encore, alors qu'un seul interviewé du secteur S (S-10) aborde brièvement le sujet des plans de carrière, 23% des interviewés du secteur I soulignent leur utilité pour construire des parcours d'évolution.

Concernant la succession des postes, la plupart des répondants des deux secteurs la considèrent comme un outil de prévision servant surtout à anticiper les remplacements de cadres. La revue du personnel constituerait la clé d'une bonne gestion des successions. Cependant, celle-ci est peu formalisée au niveau du secteur I, alors que 84% des interviewés du secteur S la relient à l'élaboration de plans de succession, nécessaires pour définir des moyens de développement adaptés.

Un dernier outil est apparu dans les discours. Il s'agit de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Beaucoup de responsables et directeurs RH la prennent en compte en tant qu'obligation légale, sans vraiment l'appliquer sur le fond. Ils soulignent les difficultés d'anticipation et de prévision (50% des répondants) ainsi que de fidélisation des talents (25% des répondants). Plus des deux-tiers des interviewés du secteur I contre un tiers de ceux du secteur S mettent en évidence la difficulté de sa mise en œuvre et sa lourdeur administrative. Ils n'en font qu'une application partielle et peu formalisée.

Face à l'évolution professionnelle, les répondants du secteur I accordent une plus grande importance à la diversité et la multiplicité des expériences professionnelles. Ceux du secteur S insistent davantage sur la nécessité d'avoir une vision des opportunités et des parcours existants. Dans le contexte actuel, 28% (secteur I) et 25% (secteur S) d'entre eux considèrent que les changements d'entreprise, de domaine ou de métier facilitent la progression de la carrière.

Cette progression professionnelle augmente le potentiel d'employabilité de la personne. A cet effet, les interviewés des deux secteurs soulignent l'importance d'avoir un projet professionnel précis et de le travailler. Ils conseillent de se renseigner sur les

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

possibilités et les métiers, de développer son réseau relationnel et, le cas échéant, de discuter avec les responsables fonctionnels ou les supérieurs hiérarchiques pour exprimer ses besoins et souhaits. Cette démarche améliore l'employabilité des salariés, en facilitant la saisie d'opportunités intéressantes.

Pour finir, un dernier thème ressort des échanges, c'est celui de la responsabilité de carrière. Quasiment la totalité des répondants prônent la cogestion des parcours professionnels, en donnant tout de même le rôle principal aux salariés. C'est d'abord aux salariés d'être proactifs et acteurs de leur carrière. Pour sa part, l'entreprise aurait une obligation de moyens et de politiques RH, ce qui lui permet d'assumer un suivi et un accompagnement des salariés dans leur gestion individuelle de carrière. Dans leurs discours, les répondants du secteur I (50%) mettent moins en avant leur propre responsabilité que ceux du secteur S (84%).

En conclusion de cette section, le tableau qui suit reprend toutes les tâches relatives à la gestion de carrière, telles que les discours des interviewés les ont réparties. L'entreprise y apparaitrait plutôt dans un rôle de « facilitatrice », alors que le salarié tiendrait le rôle du « décideur ».

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 21</u> : Le partage de la responsabilité de carrière entre entreprise et salarié

La gestion de carrière : responsabilité partagée	
Entreprise *(facilitateur)*	**Salarié** *(décideur)*
- Présenter des parcours de carrière adaptés, clairs et transparents. - Avoir une visibilité des progressions et des processus de promotion. - Expliquer les filières et les métiers dans l'entreprise. - Avoir les « people review » et l'organisation nécessaire pour identifier les potentiels. - Aider le salarié à se projeter, lui donner des informations sur les possibilités et les opportunités. - Donner des orientations, des perspectives. - Faire évoluer/ progresser les gens. - Bien connaitre ses salariés, leurs volontés, leurs potentiels et leurs compétences. - Savoir écouter les attentes et répondre aux envies. - Etre présent pour accompagner, conseiller et former les salariés. - Définir et proposer des plans d'action et de développement. - Aider à réfléchir les projets professionnels. - Avoir les outils d'aide à la mobilité (formation professionnelle, DIF, bilan de compétences, VAE). - Assurer l'employabilité des salariés. - Accroitre la polyvalence, faire monter les gens en compétences. - Instaurer des actions d'apprentissage, de mentoring, de coaching et tout ce qui aide le collaborateur à être le plus efficace possible. - Aider le salarié à développer des savoirs-être et des aspects relationnels.	- Etre acteur de sa carrière et moteur de son évolution de carrière. - Se positionner et se donner les moyens d'atteindre les objectifs. - Etre proactif. - Etre engagé et prendre sa carrière en main. - Montrer son envie d'apprendre, sa motivation, son application. - Travailler son employabilité et les opportunités. - Etre capable de voir où est sa trajectoire, se projeter. - Avoir une connaissance de soi-même, de ses capacités. - Comprendre le sens de son travail. - Etre visible, notamment sur les réseaux sociaux professionnels. - Développer des compétences et des aspects relationnels. - Développer son réseau et profiter des personnes qu'il rencontre. - Avoir une visibilité sur les jobs. - Prendre du recul sur sa carrière, se remettre en question. - Faire le point avec son manager et ses RH. - Se questionner et être curieux par rapport à son évolution. - Etre demandeur de formations et solliciter des évolutions et des mobilités. - Se renseigner sur les possibilités. - Changer de métier, de philosophie, de façon de faire pour évoluer vers de la responsabilisation. - S'avoir s'adapter et suivre la technologie et les nouveaux modèles de travail. - Avoir du potentiel. - Etre rapidement opérationnel et efficace. - Prendre en main son développement. - Se renseigner sur les métiers et parcours de l'entreprise. - Travailler son projet professionnel. - Rester intéressé et ouvert aux évolutions de son job, de son métier et de son entreprise.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Section 2 : L'analyse de contenu thématique via une grille d'analyse

2.1. Elaboration de la grille d'analyse

L'analyse des données collectées et produites que nous avons menée dans ce chapitre a été alimentée par le discours des responsables et directeurs RH interviewés. Nous avons défini des unités de classification (mots ou groupes de mots similaires, ayant les mêmes significations et se référant aux mêmes thèmes), pour les regrouper en catégories distinctes liées à nos propositions de recherche.

Ce travail a fait ressortir trois principales catégories d'actions que nous avons désignées sous les appellations suivantes : (a) un simple ajustement d'emploi, (b) un effort d'employabilité, (c) une aide à la carrière. La première catégorie regroupe les actions qui se focalisent sur des thèmes reliés à l'intégration et à l'adaptabilité du salarié au sein de l'entreprise. La seconde met l'accent sur les actions qui visent à maintenir ou à développer le potentiel d'employabilité du salarié. La troisième fait état des actions qui favorisent la progression de carrière et l'avancement professionnel du salarié.

Sur cette base, nous avons classé les entretiens dans ces trois catégories, selon les types d'actions dominantes qui ont émergé des discours. L'approfondissement des lectures des entretiens appartenant à chacune des catégories a favorisé la mise en évidence de certaines différences marquantes entre les entretiens du même ordre d'actions. On peut traiter ces différences en fonction de la nature de l'action et de son degré d'investissement dans la carrière du salarié.

Les trois grandes catégories font l'objet, à leur tour, d'une décomposition en sous-catégories d'actions. Huit catégories en tout résultent de cette décomposition (prise de poste, adaptation à un emploi, maintien d'un bon niveau d'employabilité, aide au changement d'emploi en interne, développement de l'employabilité, gestion de carrière interne, mise dans

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

un vivier de « potentiels », et soutien si besoin au prolongement de la carrière à l'extérieur). Les descriptions et les analyses de ces catégories seront développées plus loin.

Nous présentons, sous la forme du tableau 21, la grille détaillant et récapitulant le découpage opéré dans le texte ainsi que les mots et groupes de mots constituant chacune des catégories d'actions.

Tableau 22 : Grille d'analyse relative au contenu narratif des interviews

Catégories d'actions	Sous-catégories d'actions	Mots ou groupes de mots utilisés
Simple ajustement d'emploi	Prise de poste/ intégration	les maintenir dans l'entreprise ; ça permet de répondre aux souhaits des salariés ; le tutorat et le parrainage ; des personnes qui accompagnent des stagiaires, des apprentis, des contrats de professionnalisation ou des nouveaux embauchés pour les intégrer ; leur faire connaitre l'entreprise et leur transmettre des compétences ; instaurer des actions d'apprentissage ; s'inquiéter de leur prise de poste, des difficultés qu'ils peuvent rencontrer ; concernant la formation, il y a des choses sur l'intégration qui existent ; on fait beaucoup d'alternance ; proximité de l'ensemble des managers ; passation des données et des informations en travaillant en binôme ; voir si elle a besoin de formation sur des problèmes de langues ; mettre des jeunes à côté d'anciens ; des livrets de passation ; une formation sur la réalité du quotidien ; mise en situation sur la prise de fonction supplémentaire ; 'Onboarding', un processus stratégique d'embauche pour accueillir, intégrer et fidéliser les nouveaux employés ; réunion d'arrivée ; formation pour se préparer à l'entretien de sélection ; formations qui permettent d'être sélectionné pour l'approbation ; l'entreprise s'occupe des personnes qui arrivent dans l'entreprise pour leur donner des orientations, des perspectives
	Adaptation à un emploi	voir comment la personne a performé dans l'année ; ce qu'il faut mettre en place en termes d'accompagnement ; faire le point sur ce qui a été fait et sur ce qui va être fait ; faire un point sur la situation du salarié ; on aborde tout ce qui est performance de l'année précédente, les objectifs de l'année suivante ; s'assurer que les personnes sont bien suivies ; voir si cette personne est bien dans son poste ; deux ans pour maitriser son poste ; favoriser les compétences d'adaptation ; e-learning ; mentoring et coaching ; consolider de la connaissance et valider la compétence ; test de personnalité au travail ; entretien orienté bien-être au travail ; des alternants et des tuteurs pour accompagner les jeunes; un poste nécessite un an d'apprentissage

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Effort d'employabilité	Maintien d'un bon niveau d'employabilité	voir quels types de compétences ils ont, en fonction des projets quels types de compétences il faudrait qu'ils acquièrent ; on construit des parcours (formation, coaching, mentoring) pour qu'ils arrivent à acquérir ces compétences ; pourvoir des postes plutôt en interne qu'en externe ; on travaille beaucoup sur l'employabilité de nos collaborateurs ; un support RH pour permettre la réflexion sur le projet professionnel et le développement des compétences ; en soutien par rapport aux projets professionnels ; faire le bilan et voir comment le salarié envisage la deuxième partie de carrière ; des actions de développement personnel sont menées par rapport au parcours professionnel ; en favorisant le développement des compétences ; connaitre les compétences de ses salariés et savoir comment on peut les mobiliser rapidement, les développer ; développer leurs connaissances ; maintenir nos ressources humaines formées et compétentes ; des modèles de détermination de compétences ; plan de formation pour développer leurs compétences tout au long de l'année ; leur confier beaucoup de responsabilités ; assurer l'employabilité de ses employés ; contribuer à leur employabilité ; un programme de 'leadership expectation' ; entretien d'évaluation en ligne ; traçabilité de la performance ; améliorer leurs compétences ; des formations collectives qui permettent de faire le check up des compétences ; aide pour réfléchir son projet professionnel (un bilan de compétences) ; on fait intervenir nos Fongécif en conférence ; modèle de compétences qui permet de voir les points clés qui font réussir ; parcours de carrière très clairs, très transparents ; valorisation des bilans annuels ; filières de formation, un moment d'échange et de partage d'expériences entre des gens qui exercent le même métier dans l'entreprise ; voir s'il y a matière à renforcer ses compétences dans le poste actuel ; développer ses compétences par la formation, du coaching, de l'apprentissage, du tutorat par des anciens ; l'aider à armer son projet professionnel ; formation destinée à identifier ses forces et ses faiblesses et à apprendre la méthodologie pour écrire un projet professionnel ; l'entreprise les aide à développer leurs projets professionnels ; entretien de fixation d'objectifs pour l'exercice en cours et de développement de carrière
	Aide au changement d'emploi en interne (avec si besoin formation ou reclassement)	changer de poste voire de lieu géographique ; favoriser la mobilité interne ; évoquer des formations possibles et des mobilités ; la formation professionnelle, le droit individuel à la formation, le bilan de compétences, la validation des acquis et des expériences, tout ce qui est aide à la mobilité ; des plans de formation et de développement ; financer des formations longues pour que notre collaborateur soit formé à son futur poste ; faire en sorte que les gens bougent et se développent ; voir s'il faut la changer de projet ; des mutations internes pour permettre aux gens de voir un autre service ; on les laisse dans des fonctions similaires ; le réorienter si son choix de carrière est délirant ; les postes ouverts sont diffusés sur un intranet ; réunions de mobilité ; repositionner des collaborateurs qui peuvent être décalés à un moment de leur carrière par rapport au poste qu'ils tiennent ; dispositifs qui permettent d'afficher les postes, de connaitre les métiers de l'entreprise, de réfléchir à son projet professionnel et de se former ; politique RH qui favorise la gestion des parcours et la mobilité professionnelle ; salon de la mobilité au sein de l'entreprise ; transparence sur les possibilités de

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

		carrière qu'il y a ; on organise la mobilité interne de telle sorte que les gens puissent bouger le plus facilement possible ; l'intranet qui parle de comment réussir une mobilité ; développer leurs compétences pour faciliter la mobilité ; programmes d'assessment avec un spécialiste de la mobilité sur la mise en situation, l'étude de cas, l'évaluation de la personnalité, la mise en perspective de réalisations passées pour mieux se projeter vers l'avenir en termes de développement personnel et professionnel
	Développement de l'employabilité (augmentation et élargissement)	développer leur employabilité ; mettre les moyens (financiers, d'organisation) pour assurer le développement des carrières et des compétences ; la bi-professionnalisation où des salariés occupent deux fonctions différentes ; accroitre la polyvalence ; faire monter des gens en compétences ; faire des mouvements d'une business unit vers une autre, d'une structure vers une autre ; on effectue des échanges avec le groupe ; les plans de développement des compétences ; faire bouger des gens avec un peu d'expertise pour qu'ils partagent cela avec d'autres gens ; si c'est nécessaire de changer de produit ou de changer de pays, il faut accepter de le faire ; régulièrement changer de métier, de philosophie, de façon de faire pour pouvoir évoluer vers de la responsabilisation ; faire des projections pour le collaborateur ; bilan de compétences avec un organisme tiers ; un plan de formation qui permet le développement des collaborateurs sur certains domaines ; développer quelqu'un pour être sur un poste plus international ; plans de développement individuel ; favoriser de gros changements de poste : des gens qui vont dans le commerce, des gens de la finance qui vont sur le terrain, les RH qui vont en finance ; systèmes d'échange avec le groupe par rapport à la mobilité internationale ; voir si on peut projeter la personne ailleurs ; permettre à des personnes qui ont envie de changer de métier de se former pour le faire ; utiliser tout ça à profit d'un autre service ; voir les formations pour qu'ils évoluent de façon qu'ils changent de niveau de compétences ; l'idée c'est de passer d'une responsabilité à une autre ; évaluer les potentiels des personnes, ce qu'elles pourraient faire demain ; on fait un point sur leurs situations professionnelles et on identifie s'ils ont les capacités d'évoluer au sein du groupe et vers quels métiers ; le manager évalue son potentiel d'évolution soit sur la fonction actuelle soit sur une autre fonction
Aide à la carrière	Gestion de carrière interne (avec aide à la progression)	voir sur quel type de poste ils peuvent évoluer ; suivre l'évolution des salariés ; faire des entretiens professionnels plus poussés ; on propose des bilans de carrière et des bilans de compétences ; on les fait évoluer ; voir s'il y a des possibilités d'évolution ; on va le projeter ; des entretiens de carrière pour projeter le salarié sénior par rapport à sa fin de carrière ; proposer des évolutions de carrière ; on développe les compétences des gens pour qu'ils puissent prendre ce type de challenge demain ; évaluer les compétences des gens pour pouvoir organiser une transposition de ces compétences demain ou leur évolution ; dans un esprit d'accompagnement de l'évolution des collaborateurs et de leurs envies de changement, de promotion ; un système de marché interne où des opportunités sont mises à la disposition des employés pour qu'ils puissent postuler ; aider les gens à se projeter dans l'avenir et à visualiser les opportunités qu'ils peuvent avoir ; anticiper les successeurs pour les gens qu'on va faire

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

		bouger ; un ‘career path’ pour aider les gens à parler de carrière et visualiser ce qu’il faut faire ; monter soit un plan de formation en vue d’accéder à un autre poste soit l’accompagner à l’aide d’un coaching sur un autre poste ; favoriser l’évolution professionnelle par la mise en formation ; saisir toutes les occasions de projets programmés, d’opportunités fortuites pour pouvoir proposer des choses aux bonnes personnes qui veulent bouger ou évoluer ; un parcours et un plan de carrière définis par les managers ; expliquer toutes les filières et tous les différents métiers ; notre université d’entreprise ; notre propre école de formation interne permettant de simuler les parcours et de guider ; on crée des écoles par métiers ; un système d’évolution des postes assez important ; les hypothèses d’évolution des personnes sont existantes et partagées ; entretiens de demi-carrière pour les collaborateurs séniors ; faire évoluer un collaborateur sur un autre poste ; on identifie pour chaque personne ses prochaines étapes de carrière possibles ; bases intranet précisant les outils RH ; bourses d’emplois internes ; dispositifs d’accompagnement des salariés qui leur permettent d’évoluer ; aires de mobilités où on formalise les possibilités et les métiers vers lesquels on peut évoluer ; dispositif de gestion individuelle ; entretiens de carrière ; visibilité totale des progressions, des processus de promotion et de on-boarding à tous les niveaux ; on a mis en place des ‘carrière managers’ ; notre propre outil de gestion des parcours professionnels ; des responsables parcours carrière ; cartographie avec des critères d’évolution et des plans de formation ; plans de promotion ; comité promotion
	Mise dans un vivier de « potentiels », avec expériences professionnelles et promotions si concluant	la gestion des carrières est organisée autour d’un certain nombre de personnes chez lesquelles on a identifié du potentiel ; garder des gens qui ont un potentiel et une capacité d’évolution ; les principales actions sont mises en place pour le top management ; revue annuelle des postes clés ; des entretiens RH avec un suivi personnalisé pour des populations spécifiques ; suivi particulier pour les kee people et les hauts potentiels ; gérer la succession par rapport aux compétences sensibles ; si on pense qu’elle a du potentiel, on va réfléchir dans le cadre d’évolution d’organisation ou de mobilité à son étape prochaine ; revues de personnel sur les talents, ceux qui ont du potentiel ; suivre plus régulièrement quelqu’un qui a plus de potentiel ; des processus de mise en commun et de partage d’informations sur les personnes ayant du talent ; réunions annuelles de mise en commun et de suivi particulier des talents ; la gestion des potentiels pour préparer les patrons ou les managers de demain et les accompagner pour qu’ils y arrivent ; développer des gens avec potentiel avec de la formation et une gestion active de carrière pour qu’ils puissent avoir de bonnes expériences pour construire des compétences nécessaires ; des parcours mieux adaptés pour les aider à réaliser leurs potentiels ; faire en sorte que les gens avec potentiel soient dans des plans de succession d’une façon cohérente avec leurs chemins de carrière ; une démarche pour gérer de manière proactive ce réservoir de potentiels ; des plans de carrières pour les gens avec potentiel pour éviter qu’ils partent ; entretenir ses talents aussi bien en termes de formation que de motivation et de rémunération ; revues annuelles des performances et des potentiels ; on va parler des gens qui ont des potentiels et une performance exceptionnelle pour les positionner dans l’avenir de l’entreprise ; sessions de

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

		découverte des métiers pour qu'ils puissent se projeter ; pour les top talents, ce sera toujours des évolutions de carrière ascendantes qui vont les conduire à des postes à hautes responsabilités ; les business s'assurent que les cadres au-delà d'un certain niveau sont complètement impliqués dans le process de mobilité, de revue de salaires ; les gens identifiés comme talents ont la possibilité de créer leur plan de développement ; programme de formation management et coaching individuel ; gérer les carrières des gens à fort potentiel ; programme de gestion des talents ; faire du talent management ; repérer les meilleurs potentiels pour les faire évoluer ; on voit les hauts potentiels deux fois par an pour être sûr que ça va bien pour eux, qu'ils sont dans de bonnes conditions
	Soutien si besoin au prolongement de la carrière à l'extérieur	connaitre des évolutions dans d'autres entreprises, à l'extérieur ; que l'on change d'entreprise régulièrement ; quand quelqu'un nous quitte pour créer son entreprise, on est très fiers de ça, on l'a bien formé et on lui a permis de réaliser son rêve ; un dispositif d'évaluation qui permet de se positionner dans son poste et dans les postes tels qu'ils pourraient être exercés à l'extérieur et, en fonction de ça, entretenir des formations pour développer son employabilité ; les envoyer à l'étranger ; l'évolution est plus facile à l'extérieur qu'à l'intérieur ; un manager qui aime recruter aime aussi laisser partir et voir si ses gars ont progressé

2.2. Interprétation des actions d'activation des carrières individuelles

2.2.1. Simple ajustement d'emploi

Dans un souci de fidélisation et de maintien des compétences des salariés, les directeurs et responsables RH de notre échantillon accordent une attention particulière à l'intégration et à l'adaptation de leurs collaborateurs au sein de l'entreprise. Ils jugent nécessaire de bien comprendre les besoins individuels afin de répondre aux différents souhaits professionnels. Des actions de tutorat, de parrainage, d'apprentissage et surtout de formation permettent ainsi d'accompagner et de suivre les salariés pendant la période de leur prise de poste.

Ce suivi est poussé plus loin, lorsqu'il s'agit de faciliter l'adaptation des salariés à leur poste et à leur emploi. Les répondants jugent alors essentiel de faire un point régulier sur leurs performances, leurs compétences ou encore les objectifs à atteindre. Des actions telles que l'e-learning, le mentoring ou le coaching renforceraient alors cet accompagnement et

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

permettraient à chacun d'être dans les meilleures conditions possibles pour accomplir son travail et répondre aux exigences de l'entreprise.

2.2.2. Effort d'employabilité

La plupart des interviewés mettent en avant l'idée de maintenir un bon niveau d'employabilité pour l'ensemble des salariés. Pour ce faire, il semble indispensable d'identifier leurs compétences, de les aider à les renforcer et à en acquérir des nouvelles afin d'être plus performants dans le cadre des postes occupés. Une importance particulière est également accordée au développement des projets professionnels. Les répondants déclarent être en soutien et en aide pour la construction et l'amélioration des différents projets individuels à travers la proposition de bilans, d'actions de développement personnel et de formations.

Dans un cadre d'avancement professionnel, les répondants soulignent aussi l'aide qu'ils apportent au niveau des changements d'emploi en interne. Cette aide serait basée sur la volonté de promouvoir la mobilité en entreprise. Les changements de poste, de service, de projet ou encore de lieu de travail favoriseraient le développement des compétences et donc l'évolution professionnelle. Afin de faciliter cette démarche, différents outils ont été cités : réunions de mobilité, salons de mobilité, intranet pour afficher les postes disponibles et les métiers ou pour expliquer les clés de la réussite d'une mobilité. Parallèlement, les répondants insistent sur le rôle de la formation dans l'amélioration de la mobilité, à travers le droit individuel à la formation, le bilan de compétences, la validation des acquis et des expériences ou encore les plans de formation et de développement. Au-delà de cette formation professionnelle, l'aide au changement d'emploi se manifesterait aussi par les efforts de réorientation ou de repositionnement des salariés dans leurs choix de carrière.

Pour répondre à un élargissement des opportunités d'emploi (renforcement de l'employabilité globale), les interviewés mettent en avant l'évaluation des potentiels d'évolution, à travers des pratiques de polyvalence ou des projections d'avenir pour les postes. Les salariés seraient donc appelés à changer de produit, de fonction, de service, de domaine, de métier, d'unité, de structure voire de pays afin de monter en compétences et en responsabilités. Pour cela, les plans de développement individuels ou de compétences, les

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

plans de formation, les bilans de compétences internes ou externes seraient des outils facilitateurs.

2.2.3. Aide à la carrière

Pour aider les salariés à gérer leurs carrières, les interviewés insistent sur l'importance du développement des compétences. Pour y parvenir, ils utilisent des bilans de carrière ou de compétences, des entretiens de carrière ou professionnels, des plans de carrière, de formation, de promotion ou de succession ou encore des actions de coaching. Tout cela aide les salariés à se projeter et à évoluer. Les répondants soulignent également que la clarification d'hypothèses de carrière et la prise de conscience des filières et des métiers existants représentent des supports indispensables pour la construction des projets professionnels.

Dans ce cadre du suivi et de l'accompagnement de l'évolution des salariés, certains parlent de leurs universités d'entreprise, de leurs écoles internes de formation, de cadres RH dédiés à la gestion des parcours (managers de carrière, responsables parcours carrière). Ces moyens permettent de préfigurer les parcours possibles et d'orienter les personnes vers des évolutions qui correspondent à leurs envies de changement.

Cependant, il semble que cette aide à la carrière soit focalisée sur une certaine catégorie de personnel. Les plus grands efforts en gestion de carrière sont dirigés vers les personnes à fort potentiel, ayant une haute capacité d'évolution ou de performance. La création d'un vivier de « potentiels » servirait à la fidélisation et au développement des salariés en question afin de faire du « talent management ». A ce titre, des réunions, des revues et des entretiens RH sont organisés d'une manière régulière pour assurer le suivi personnalisé de ces personnes. L'objectif serait de pouvoir les positionner en lien avec les prévisions de l'entreprise, en imaginant leurs prochaines étapes (missions, statuts) dans cette perspective. Des parcours, des formations, des plans de succession, de carrière ou de développement leur sont spécifiquement proposés.

Une dernière forme d'aide consiste à soutenir les salariés dans leur choix de prolonger leurs parcours à l'extérieur de l'entreprise. Sans parler de démarches ou d'outils particuliers pour ce type d'accompagnement, certains répondants expliquent que le changement régulier d'entreprise est la garantie d'avoir des évolutions et des progressions de carrière plus

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

intéressantes ou plus rapides. Ils se déclarent en appui (en soutien, en encouragement) pour ce type de décisions, qu'elles consistent en un départ à l'étranger, une création d'entreprise ou une évolution dans une autre société.

2.3. Approfondissement de la réflexion sur l'analyse thématique

Afin d'élargir notre analyse et de mieux comprendre les données produites par la grille qui précède et les différentes actions ou efforts qui ressortent du discours des répondants, nous avons établi des tableaux récapitulatifs. Ils reprennent les principaux axes des politiques RH des entreprises de notre échantillon en matière de gestion de carrière.

Nous avons recensé toutes les unités de classification (mots ou groupes de mots similaires) ayant les mêmes significations et se référant au même type d'actions RH. Puis nous les avons regroupées en quatre axes que nous avons désignés sous les appellations suivantes : accompagnement, suivi et fidélisation ; promotion et évolution professionnelle ; plaisir et implication et enfin employabilité.

Nous présentons comme exemple, le tableau relatif au discours du répondant I-3 (secteur de l'industrie), en détaillant le découpage opéré dans le texte ainsi que les mots et groupes de mots constituant chacune des axes RH définis ci-dessus.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 23</u> : Recensement des unités indiquant la nature des actions RH citées par le répondant I-3

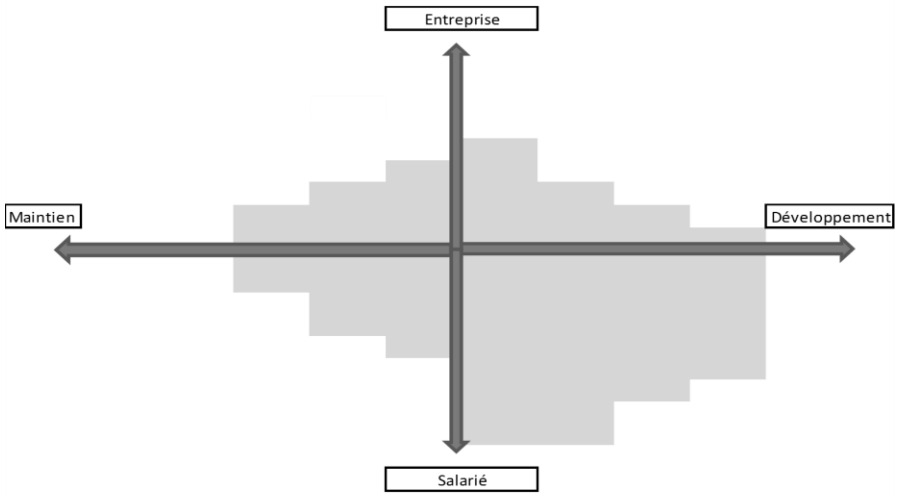
Accompagnement/ Suivi/ Fidélisation	Promotion/ Evolution professionnelle
* Conseiller * Politique sociale * Afficher les emplois disponibles * Etre entendu * Tutorat * Accompagner * Intégrer * Faire connaitre l'entreprise * Entretien à 5 ans de la retraite	* Evolution * Evolution importante * Solliciter des évolutions * Evolution * Evoluer * Plans de succession * Evolutions * Evoluer * Successions de postes * Evolution de carrière * Perspectives d'évolution
Plaisir et variété/ Implication	**Employabilité**
* Attentes * Attentes * Attentes * Attentes * Ça se passe bien * Etre demandeur * Etre proactif * Demander des formations * Attentes * Faire le bilan * Envisager la deuxième partie de carrière	* Comités carrière * Développement des carrières * Développement des compétences * Formation * Volume de formations * Formation * Changements de fonction * Changer de fonction * Comités carrière * Formation professionnelle * Droit individuel à la formation * Bilan de compétences * Validation des acquis et des expériences * Mobilité * Transmettre des compétences * Entretien annuel * Formation * Mobilité * Entretien de carrière * Reconversions * Bi-professionnalisation * Faire une autre fonction * Tester une autre fonction * Passeport compétences-formations * Formations * Formations * Formations * Formations * Formations * Formation * Développer les compétences

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

La fréquence et le nombre des unités de classification recensées dans chaque axe nous a permis de schématiser les résultats sous la forme de la figure 19, toujours en prenant l'exemple du répondant I-3.

A partir des axes RH que nous avons déterminés, nous avons essayé d'inscrire les actions RH citées (toutes les unités de classification recensées) dans les quatre orientations. En vertical, on trouve donc un discours focalisé soit vers l'entreprise soit vers le salarié, et en horizontal, un discours orienté soit vers le maintien soit vers le développement de l'employabilité.

<u>Figure 19</u> : Structuration des efforts d'employabilité (I-3)

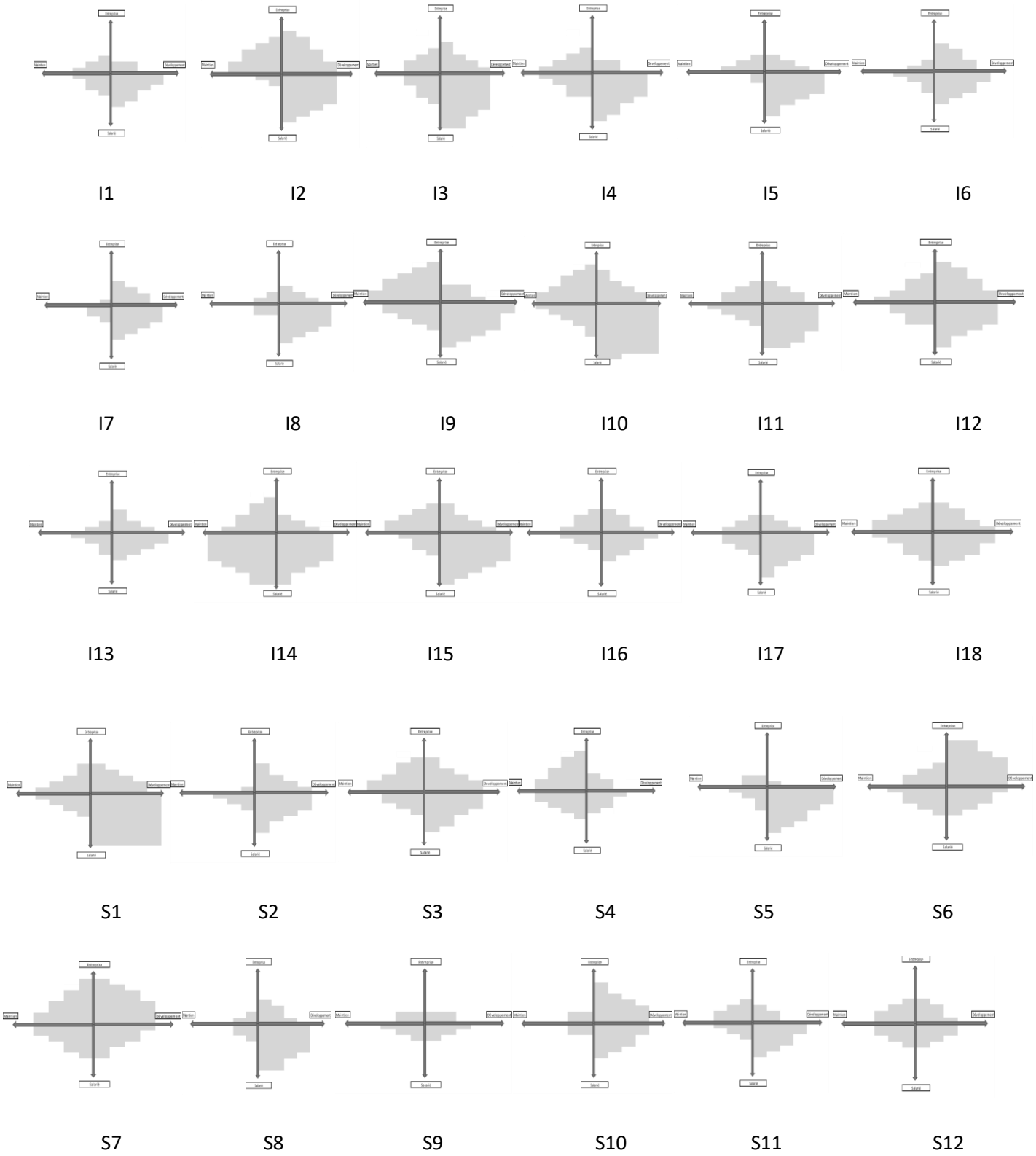


L'exemple I-3 que nous avons choisi de présenter est très représentatif de la tendance générale du reste de l'échantillon. Que ce soit pour le secteur de l'industrie ou des services, les efforts et les actions en matière de gestion de carrière sont plutôt centrés sur le développement professionnel avec une valorisation de la position du salarié.

Du moins est-ce le langage conventionnel des personnes interrogées. Il s'agit de ce qu'elles disent ou pensent faire, indépendamment de ce que peuvent en vivre l'ensemble des intéressés. Cette « attention au salarié » peut n'avoir qu'une valeur de compromis (contrepartie d'une GPEC peu mise en place ou d'une gestion de carrière déchargée sur les salariés). Elle peut aussi se traduire en « langage social » ce qui correspond avant tout à l'intérêt stratégique ou productif des entreprises concernées. La figure 20 rend compte de toutes les représentations schématiques réalisées pour l'ensemble de l'échantillon :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Figure 20</u> : Structuration des efforts d'employabilité (l'ensemble du premier échantillon)



© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Comme nous l'avons fait remarquer, les efforts et les actions RH concernant la gestion des parcours des salariés se focalisent, d'après les discours, sur le développement de l'employabilité. Les responsables et directeurs RH insistent sur la nécessité d'enrichir les compétences ou les potentiels de leurs salariés, tout en faisant valoir que c'est à eux de prendre en charge leur parcours professionnel, en utilisant notamment les outils et les moyens mis à leur disposition.

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Conclusion

Ce quatrième chapitre a été consacré à l'analyse qualitative et l'interprétation des données collectées et produites au niveau de notre premier échantillon, composé de 30 responsables et directeurs RH choisis dans 28 entreprises basées en France (11 multinationales, 6 grandes entreprises et 11 PME, dont 9 faisant partie de groupes). Ces entreprises ont été regroupées sur la base de deux grands secteurs d'activité (industrie et services). Et c'est sur cette base que nous avons exposé la structuration de toutes les étapes de l'analyse de ces interviews.

Dans un premier temps, des analyses de contenu thématique intra-secteur et inter-secteurs ont été effectuées à l'aide de différentes matrices. Ce travail nous a permis de fournir des interprétations en comparant les données relatives aux deux secteurs d'activité. D'une manière générale, dans leurs discours, les responsables et directeurs RH affirment accorder une grande importance à la gestion des carrières. Son utilité apparait surtout en termes de fidélisation des salariés. S'agissant du secteur I, elle joue également un rôle crucial au niveau de l'anticipation des besoins. Les répondants du secteur S insistent plutôt sur son rôle pour faire évoluer les salariés.

Mais, cette volonté d'engagement fait controverse avec la faible présence de certains dispositifs RH dans le discours des interviewés. A l'image des entretiens à la demande (un outil de suivi des souhaits et des besoins individuels), des bourses d'emploi et des cartographies de compétences ou de métiers (des supports à la détection des opportunités et à l'anticipation ou à la projection des parcours), les plans de carrière n'ont pas été beaucoup abordés. Ils ont même été pratiquement absents dans les entreprises du secteur S. Cela conforte d'autres constats montrant que les organisations évitent de plus en plus de faire des promesses ou des prévisions d'emploi sur le long terme. Dans le même ordre d'idées, la GPEC n'est souvent considérée que comme une simple obligation légale. La difficulté de sa mise en œuvre, sa lourdeur administrative et les limites liées aux anticipations n'en permettent pas vraiment la formalisation (du moins avec des visées opérationnelles efficaces).

Cela n'empêche pas les responsables RH de mettre en avant un ensemble d'outils (entretien annuel, revues RH annuelles, formation, entretiens de carrière) qui permettraient de

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

faire face à la pluralité, voire à l'incompatibilité relative des attentes ou des besoins en matière de gestion de carrière. Même s'il y a des efforts d'accompagnement, cela rend difficile le suivi des carrières et crée des tensions, des frustrations ou des insatisfactions du côté des salariés.

Par ailleurs, il semblerait que la progression professionnelle dépende davantage aujourd'hui de la diversité des expériences de travail (notamment des changements d'entreprise, de domaine ou de métier), ou encore de la visibilité qu'on a sur les opportunités d'évolution professionnelle ou les parcours existants. Facilitée par l'expérience et la connaissance des emplois, l'employabilité serait conditionnée par le développement d'un projet précis et d'un réseau relationnel diversifié ainsi que par des échanges entre les salariés et leur hiérarchie. Tous les répondants insistent d'ailleurs sur le rôle que doivent jouer les salariés dans cette démarche. La charge du parcours professionnel leur incomberait, l'entreprise n'ayant qu'une obligation de moyens et d'accompagnement.

Dans un deuxième temps, une autre analyse de contenu thématique a été réalisée à partir d'une grille faisant ressortir les principales catégories d'activation des carrières individuelles. Elle renforce l'idée d'un salarié comme acteur, développeur et décideur par rapport à la gestion de son parcours professionnel.

Le chapitre suivant sera consacré à l'analyse qualitative et à l'interprétation des interviews des salariés afin de mieux comprendre leur position spécifique.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 5 : Analyse qualitative et interprétations relatives au deuxième échantillon

Introduction

Ce chapitre est consacré à l'analyse qualitative et l'interprétation des données produites par notre étude du deuxième échantillon. Il est composé de soixante-dix salariés occupant différents postes dans diverses entreprises du secteur privé. Par ailleurs, le positionnement épistémologique et les choix méthodologiques formulés précédemment ont influencé directement notre travail empirique. La restitution complète des processus d'analyse puis d'interprétation des données constitue, à ce niveau aussi, un élément essentiel pour fonder la fiabilité et la validité de notre recherche.

Ce chapitre sera donc articulé autour de trois sections qui présentent et interprètent les résultats de l'analyse de contenu que nous avons menée pour ce deuxième échantillon. Le contenu narratif des interviewés a été analysé, notamment à l'aide d'extraits des verbatim. Comme dans l'échantillon précédent, des thèmes de recherche ont été fixés et des matrices à groupements conceptuels ont été établies.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Section 1 : La présentation de l'analyse de contenu thématique et du deuxième échantillon

1.1. Modalités de l'analyse de contenu

Pour la présentation de notre analyse de contenu, nous allons nous baser sur l'étude thématique, qui est très riche et qui constitue la source principale de nos résultats finaux. L'objectif étant de parvenir à une forme de construction théorique en utilisant les données produites par les entretiens.

Pour l'analyse des données de ce deuxième échantillon, nous nous sommes retrouvés, comme avec le premier échantillon, sur Excel après avoir tenté un codage sur NVIVO 11. Ce logiciel nous a davantage servi à organiser et à stocker les données, à procéder à des recherches textuelles, et à relier les verbatim aux thèmes retenus. La réalisation du codage thématique sur plusieurs fichiers Excel a rendu compliqués le rapprochement et l'articulation entre les thèmes. Notre démarche a été donc réalisée manuellement, à l'aide de Word et Excel, dans le but également de conserver toute la richesse des données produites. Sur le fonds, nous avons opéré l'analyse thématique en suivant les recommandations de Bardin (2003). Des « *lectures écoute flottantes* » ont été effectuées dans le cadre d'une pré-analyse afin de déterminer les thèmes et les principes de codage. Après cela, nous avons analysé les résultats sur la base du traitement des données.

1.2. Caractéristiques du deuxième échantillon

Notre deuxième échantillon est composé de 70 salariés (49 hommes et 21 femmes) occupant différents postes dans 58 entreprises du secteur privé en France (2 start-up, 26 PME, 10 PME faisant partie de groupes et 22 grandes entreprises). Par ailleurs, les interviewés appartiennent à différentes catégories d'âge et à différentes catégories socio-professionnelles, avec des domaines d'activité variés. Toute cette diversification nous semble idéale pour vérifier si les parcours professionnels se fondent sur des aspirations personnelles, plutôt que sur des circonstances de travail par défaut.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Concernant les choix de carrière, si plus de 90% des non cadres ont été intéressés ou attirés avant de faire carrière dans leur domaine par un autre type de métier que celui qu'ils exercent actuellement, 57% d'entre eux affirment que le domaine d'activité ou le métier dans lequel ils se retrouvent a été un choix qu'ils ont fait à partir de leurs études ou des formations qu'ils ont suivies. Les 43% restants déclarent qu'il s'agissait du résultat d'opportunités, de formations qui s'étaient présentées, de contraintes familiales et financières ou même du hasard : « *c'était une opportunité et du hasard ; à un moment, j'ai fait une mission en intérim qui m'a fait rentrer dans ce métier* » (N1.R.C responsable production).

Concernant les cadres, nous avons fait le même constat : la plupart (83%) ont exprimé leur attirance vers d'autres types de métiers que ceux dans lesquels ils ont fait carrière. Mais 62% des répondants de cette catégorie précisent que leur domaine d'activité actuel correspond à leur choix initial, même s'il s'avère parfois calculé : « *domaine porteur, métier qui recrute, salaire intéressant, etc*. ». Pour 48% d'entre eux, leurs expériences, des opportunités ou des rencontres qui se sont présentées à eux ont eu un rôle déterminant dans le choix du métier ou du poste qu'ils occupent. Un chargé d'affaires (C2.J.A) raconte ainsi : « *on ne choisit pas toujours ce qu'on va faire dans le cadre professionnel, c'est une question d'opportunité déjà, de marché. J'ai eu la chance de trouver un emploi qui correspond à mes capacités techniques et relationnelles et en adéquation avec plusieurs expériences de ma vie. C'est plutôt une somme d'expériences qui m'ont amené à faire ce métier* ».

De la même manière, 83% des cadres dirigeants affirment qu'un métier complètement différent de celui dans lequel ils se sont retrouvés les attirait avant de commencer leurs carrières. Néanmoins, 61% d'entre eux indiquent avoir choisi leur domaine d'activité actuel. Les autres lient ce choix aux opportunités de stage, d'emploi, de formation et aux relations qu'ils ont pu avoir le long de leurs parcours professionnels. Un dirigeant formateur (D3.J.D) déclare : « *ce choix est le résultat de l'évolution d'une carrière. C'est un ensemble de contacts qui a fait que j'ai évolué vers ce domaine-là* ».

Les spécificités relatives à la fréquence de changement de postes et d'entreprises, caractéristique du parcours professionnel de nos répondants, sont présentées dans les tableaux suivants.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 24</u> : Classification et codification des répondants du deuxième échantillon selon leurs tranches d'âge et leurs noms

Catégories	Tranches d'âge	Codes répondants	*Nombre des répondants*
Non cadres (N)	30 – 40 ans (N1)	N1.A.C ; N1.A.F ; N1.A.P ; N1.A.T ; N1.E.R ; N1.F.B ; N1.H.A ; N1.H.D ; N1.R.C ; N1.R.L	**23**
	40 – 50 ans (N2)	N2.A.A ; N2.B.D ; N2.G.P ; N2.R.E ; N2.S.M ; N2.P.S	
	50 – 60 ans (N3)	N3.D.K ; N3.J.I ; N3.M.A ; N3.T.B ; N3.B.L ; N3.C.M ; N3.S.A	
Cadres (C)	30 – 40 ans (C1)	C1.A.G ; C1.C.B ; C1.D.C ; C1.H.T ; C1.I.C ; C1.L.A ; C1.O.C ; C1.S.S ; C1.V.N	**24**
	40 – 50 ans (C2)	C2.D.F ; C2.H.R ; C2.J.A ; C2.J.D ; C2.J.L ; C2.J.S ; C2.M.M ; C2.S.B	
	50 – 60 ans (C3)	C3.B.D ; C3.E.F ; C3.F.E ; C3.J.D ; C3.L.A ; C3.L.L ; C3.P.M	
Cadres Supérieurs/ Dirigeants (D)	30 – 40 ans (D1)	D1.C.I ; D1.J.D ; D1.S.E ; D1.S.M	**23**
	40 – 50 ans (D2)	D2.A.D ; D2.A.T ; D2.C.A ; D2.D.L ; D2.G.S ; D2.L.A ; D2.O.H ; D2.O.L ; D2.V.B	
	50 – 60 ans (D3)	D3.C.J ; D3.D.A ; D3.D.B ; D3.D.O ; D3.D.P ; D3.H.B ; D3.J.D ; D3.L.R ; D3.P.H ; D3.P.L	
Total			**70**

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 25</u> : Les caractéristiques des carrières des répondants non cadres du deuxième échantillon

30–40 ans		40–50 ans		50–60 ans	
Caractéristiques de la carrière	**Durée moyenne par poste**	**Caractéristiques de la carrière**	**Durée moyenne par poste**	**Caractéristiques de la carrière**	**Durée moyenne par poste**
N1.A.C : 2 entreprises et 4 postes en 12 ans	3 ans	N2.A.A : 7 entreprises et 7 postes en 15 ans	2,15 ans	N3.B.L : 8 entreprises et 8 postes en 34 ans	4,25 ans
N1.A.F : 4 entreprises et 4 postes en 8 ans	1,95 an	N2.B.D : 4 entreprises et 6 postes en 19 ans	3,15 ans	N3.C.M : 2 entreprises et 3 postes en 28 ans	9,35 ans
N1.A.P : 9 entreprises et 9 postes en 10 ans	1 an	N2.G.P : 3 entreprises et 5 postes en 23 ans	4,5 ans	N3.D.K : 4 entreprises et 4 postes en 40 ans	10 ans
N1.A.T : 1 entreprise et 2 postes en 10 ans	5 ans	N2.P.S : 4 entreprises et 5 postes en 28 ans	5,5 ans	N3.J.I : 1 entreprise et 4 postes en 29 ans	7,25 ans
N1.E.R : 2 entreprises et 2 postes en 19 ans	9,5 ans	N2.R.E : 1 entreprise et 4 postes en 21 ans	5,25 ans	N3.M.A : 1 entreprise et 2 postes en 35 ans	17,5 ans
N1.F.B : 5 entreprises et 5 postes en 12 ans	2,4 ans	N2.S.M : 3 entreprises et 4 postes en 18 ans	4,5 ans	N3.S.A : 3 entreprises et 4 postes en 30 ans	7,5 ans
N1.H.A : 7 entreprises et 7 postes en 7 ans	1 an			N3.T.B : 1 entreprise et 2 postes en 26 ans	13 ans
N1.H.D : 4 entreprises et 4 postes en 16 ans	4 ans				
N1.R.C : 2 entreprises et 4 postes en 11 ans	2,6 ans				
N1.R.L : 2 entreprises et 2 postes en 13 ans	6,25 ans				
Nombre moyen de changements de poste					
3 à 4 postes		4 postes		2 à 3 postes	
Nombre moyen de changements d'entreprise					
2 à 3 entreprises		2 à 3 entreprises		1 à 2 entreprise(s)	

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 26</u> : Les caractéristiques des carrières des répondants cadres du deuxième échantillon

30–40 ans		40–50 ans		50–60 ans	
Caractéristiques de la carrière	**Durée moyenne par poste**	**Caractéristiques de la carrière**	**Durée moyenne par poste**	**Caractéristiques de la carrière**	**Durée moyenne par poste**
C1.A.G : 2 entreprises et 7 postes en 12 ans	1,71 an	C2.D.F : 3 entreprises et 5 postes en 25 ans	5 ans	C3.B.D : 6 entreprises et 8 postes en 37 ans	4,62 ans
C1.C.B : 4 entreprises et 5 postes en 10 ans	2,45 ans	C2.H.R : 1 entreprise et 5 postes en 15 ans	3 ans	C3.E.F : 2 entreprises et 2 postes en 32 ans	16 ans
C1.D.C : 2 entreprises et 3 postes en 7 ans	2,16 ans	C2.J.A : 4 entreprises et 6 postes en 16 ans	2,66 ans	C3.F.E : 7 entreprises et 9 postes en 38 ans	4,22 ans
C1.H.T : 4 entreprises et 4 postes en 9 ans	2,25 ans	C2.J.D : 3 entreprises et 4 postes en 19 ans	4,75 ans	C3.J.D : 3 entreprises et 8 postes en 32 ans	4 ans
C1.I.C : 5 entreprises et 7 postes en 15 ans	2,14 ans	C2.J.L : 3 entreprises et 7 postes en 21 ans	2,92 ans	C3.L.A : 7 entreprises et 8 postes en 27 ans	3,35 ans
C1.L.A : 5 entreprises et 7 postes en 14 ans	1,95 an	C2.J.S : 3 entreprises et 3 postes en 15 ans	5 ans	C3.L.L : 4 entreprises et 5 postes en 22 ans	4,4 ans
C1.O.C : 2 entreprises et 3 postes en 17 ans	5,66 ans	C2.M.M : 2 entreprises et 4 postes en 16 ans	4 ans	C3.P.M : 5 entreprises et 5 postes en 29 ans	5,8 ans
C1.S.S : 6 entreprises et 6 postes en 6 ans	1 an	C2.S.B : 4 entreprises et 4 postes en 23 ans	5,66 ans		
C1.V.N : 7 entreprises et 8 postes en 17 ans	2 ans				
Nombre moyen de changements de poste					
4 à 5 postes		3 à 4 postes		5 à 6 postes	
Nombre moyen de changements d'entreprise					
3 entreprises		1 à 2 entreprise(s)		3 à 4 entreprises	

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 27</u> : Les caractéristiques des carrières des répondants cadres-dirigeants du deuxième échantillon

30–40 ans		40–50 ans		50–60 ans	
Caractéristiques de la carrière	**Durée moyenne par poste**	**Caractéristiques de la carrière**	**Durée moyenne par poste**	**Caractéristiques de la carrière**	**Durée moyenne par poste**
D1.C.I : 2 entreprises et 2 postes en 13 ans	6,5 ans	D2.A.D : 5 entreprises et 7 postes en 22 ans	3,15 ans	D3.C.J : 8 entreprises et 9 postes en 33 ans	3,66 ans
D1.J.D : 1 entreprise et 1 poste en 6 ans	6 ans	D2.A.T : 5 entreprises et 5 postes en 19 ans	2,7 ans	D3.D.A : 2 entreprises et 4 postes en 37 ans	9,25 ans
D1.S.E : 7 entreprises et 7 postes en 16 ans	2,28 ans	D2.C.A : 1 entreprise et 5 postes en 21 ans	4,1 ans	D3.D.B : 4 entreprises et 8 postes en 33 ans	4 ans
D1.S.M : 7 entreprises et 7 postes en 17 ans	2,42 ans	D2.D.L : 3 entreprises et 5 postes en 28 ans	5,6 ans	C3.D.O : 4 entreprises et 7 postes en 40 ans	5,71 ans
		D2.G.S : 4 entreprises et 6 postes en 21 ans	3,5 ans	D3.D.P : 7 entreprises et 9 postes en 30 ans	3,33 ans
		D2.L.A : 5 entreprises et 8 postes en 21 ans	2,62 ans	D3.H.B : 2 entreprises et 6 postes en 35 ans	5,83 ans
		D2.O.H : 3 entreprises et 4 postes en 22 ans	5,5 ans	D3.J.D : 3 entreprises et 3 postes en 30 ans	10 ans
		D2.O.L : 3 entreprises et 5 postes en 26 ans	5,2 ans	D3.L.R : 17 entreprises et 22 postes en 34 ans	1,5 an
		D2.V.B : 4 entreprises et 8 postes en 26 ans	3,18 ans	D3.P.H : 4 entreprises et 7 postes en 41 ans	5,85 ans
				D3.P.L : 5 entreprises et 8 postes en 37 ans	4,62 ans
Nombre moyen de changements de poste					
3 à 4 postes		4 à 5 postes		7 à 8 postes	
Nombre moyen de changements d'entreprise					
3 à 4 entreprises		2 à 3 entreprises		4 à 5 entreprises	

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Si on se réfère aux travaux de Cadin et al. (2003), une carrière nomade serait marquée par au moins 4 entreprises en 14 à 21 ans, tandis qu'une carrière organisationnelle serait menée dans 1 à 2 entreprise(s) sur le même laps de temps. Selon cette base, on constaterait que 8 salariés non cadres (35%), 11 salariés cadres (46%) et 10 cadres dirigeants (44%) de notre échantillon ont suivi une logique nomade en conduisant leurs carrières. Mais, l'évolution du marché de l'emploi et l'accélération des structurations d'entreprises obligent à nuancer cette analyse. Il n'est pas sûr qu'il y ait une volonté de nomadisme dans certains itinéraires professionnels turbulents.

Rappelons, par ailleurs, que la démarche méthodologique suivie pour étudier ce deuxième échantillon découle d'une approche qualitative basée sur des entretiens exploratoires. Nous avons eu recours également à la méthode biographique qui a orienté notre choix vers des salariés disposant d'un certain vécu professionnel (six ans d'expérience au minimum). Et cela nous a permis de fournir une meilleure analyse en disposant d'une quantité suffisante de données à partir du récit narratif. L'analyse des données collectées sera présentée dans ce qui suit.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Section 2 : L'analyse de contenu thématique par catégorie socio-professionnelle

2.1. Présentation

Comme nous l'avons déjà expliqué, les entretiens de notre recherche ont été conduits à des fins exploratoires. Afin d'analyser leur contenu référentiel et les résultats de l'étude préliminaire des données, nous avons recouru à la classification des énoncés par une approche thématique, qui consiste à isoler des thèmes dans un texte. Le thème doit donc être considéré comme unité d'analyse dans notre étude.

L'analyse de contenu thématique n'écarte pas le calcul des occurrences mais cherche davantage à révéler le sens de la communication. Elle s'intéresse aux perceptions individuelles des acteurs et permet de mettre en relief leurs convergences ou leurs divergences.

2.2. Analyse de contenu intra-catégorie via les matrices à groupements conceptuels

Pour effectuer notre analyse de contenu, nous nous sommes, à nouveau, inspirés de la méthodologie que L'Ecuyer a présentée en 1990. En premier lieu, nous avons procédé à plusieurs lectures préliminaires des entretiens. Ces lectures ont été faites sur la base d'une retranscription du texte pour chaque interview. Grâce à l'approfondissement obtenu par ces relectures, nous avons pu dégager un certain nombre d'énoncés se rapportant aux éléments de contenu associés à notre objet de recherche.

L'objet se rapporte, pour cet échantillon, à la gestion individuelle de la carrière, à la manière dont les parcours se construisent et à leur évaluation personnelle. Dans les 145 pages de verbatim (tirées des 70 entretiens), nous avons donc porté intérêt à chaque mot ou groupe de mots que les interviewés ont utilisés pour s'exprimer.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

L'analyse thématique a permis d'établir les représentations issues des discours des interviewés, et à partir de là, de rassembler les remarques ou les propos qui se rattachent aux mêmes thèmes. Comme le préconisent Blanchet et Gotman (2001), nous avons cherché de la cohérence inter-entretiens. Dans une deuxième étape, nous présenterons les données collectées sous forme de matrices. Pour cela, nous nous sommes référés aux travaux de Miles et Huberman (2003) qui considèrent la matrice comme un moyen de croiser deux types d'entrées en permettant de mettre en correspondance certains concepts.

Pour présenter nos données intra-catégorie, notre choix a porté comme pour le premier échantillon sur une matrice à groupements conceptuels. Selon Miles et Huberman (1984), les colonnes ou les lignes de cette matrice contiennent des éléments rassemblant des items concordants. Nous nous sommes basés sur les thèmes que nous avions retenus pour élaborer le deuxième guide d'entretien.

Par la suite, comme dans l'analyse des données collectées par le premier échantillon, différentes unités de signification, représentées par des phrases synthétiques, ont été créées pour chaque thème. Ces unités facilitent non seulement le regroupement d'informations communiquées par les interviewés d'une même catégorie, mais également la comparaison des données inter-catégories.

Nous avons consigné la plupart des données issues des entretiens dans trois grandes matrices à groupements conceptuels. En lignes, nous retrouvons les thèmes du guide d'entretien :

- Gestion des carrières
- Attentes professionnelles
- Développement de l'employabilité
- Evaluation personnelle du parcours professionnel
- Déterminants d'une carrière réussie
- Critères de choix influant sur les décisions de carrière
- Projection de la carrière

Pour chaque matrice, nous avons détaillé les informations constitutives en nous rapportant aux verbatim collectés auprès des sujets. Comme nous l'avons déjà fait remarquer lors de l'analyse de la première série d'entretiens, ce travail a un caractère répétitif, mais il est

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'une grande utilité pour réaliser l'analyse inter-catégories par réplication des thèmes transversaux aux trois catégories socio-professionnelles. C'est ce qui permet aussi un certain potentiel de généralisation des résultats (Miles et Huberman, 2003).

2.2.1. Catégorie des non cadres

Dans cette catégorie, nous avons interviewé 23 salariés, appartenant à différentes tranches d'âge et occupant différents postes. Les données collectées sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 28 : Catégorie des non cadres, matrice à groupements conceptuels

Thèmes	Données collectées	% des répondants[46]
Gestion des carrières	* Les changements professionnels sont les fruits d'une démarche individuelle/ entreprenante et d'une initiative personnelle (N1.A.C, N1.A.F, N1.A.P, N1.B.D, N1.E.R, N1.F.B, N1.H.A, N1.H.D, N1.R.C, N2.A.A, N2.G.P, N2.R.E, N2.S.M, N3.B.L, N3.C.M, N3.S.A, N3.T.B)	74%
	* Des facteurs liés à la vie personnelle peuvent influencer des décisions de carrière (N1.A.P, N1.E.R, N1.F.B, N1.H.D, N2.A.A, N2.G.P, N2.P.S, N3.B.L, N3.C.M, N3.D.K, N3.M.A)	48%
	* Manque de suivi, d'accompagnement et d'évolution des salariés dans les entreprises (N1.A.C, N1.B.D, N1.F.B, N2.G.P, N2.R.E, N2.S.M, N3.C.M, N3.M.A, N3.S.A, N3.T.B)	44%
	* Manque d'écoute et de communication dans les entreprises (N1.A.C, N1.F.B, N3.S.A)	13%
	* Manque d'aide à la formation pour les salariés dans les entreprises (N1.A.C, N1.F.B, N3.S.A, N3.T.B)	18%
	* La formation est indispensable pour avancer dans la carrière (N1.A.C, N1.A.P, N1.F.B, N1.H.A, N2.A.A, N3.S.A, N3.T.B)	31%

[46] Les pourcentages ont été arrondis au nombre supérieur.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Attentes professionnelles	* Les efforts de l'entreprise en matière de gestion de carrière ne correspondent pas aux attentes individuelles (N1.A.C, N1.A.F, N1.F.B, N1.H.A, N1.H.D, N1.R.L, N2.B.D, N2.G.P, N2.R.E, N2.S.M, N3.B.L, N3.C.M, N3.D.K, N3.M.A, N3.T.B) * Avoir une reconnaissance du parcours et du travail fourni (N1.A.C, N1.H.A, N1.H.D, N1.R.C, N1.R.L, N2.G.P, N2.R.E, N3.D.K N3.M.A) * Avoir un suivi et un accompagnement (N1.A.C, N1.R.C, N2.A.A, N3.S.A, N3.T.B) * Monter en compétences et se former (N1.A.C, N1.A.T, N1.R.L, N2.P.S, N3.S.A, N3.T.B) * Avoir des évolutions professionnelles (N2.G.P, N3.C.M, N3.S.A, N3.T.B)	66% 39% 22% 26% 18%
Développement de l'employabilité	* Les salariés n'attendent pas d'aide pour gérer leurs parcours (N1.A.C, N1.A.F, N1.A.P, N1.B.D, N1.R.L, N2.G.P, N2.R.E, N2.S.M, N3.D.K, N3.M.A, N3.T.B) * Faire appel à un organisme spécialisé externe peut aider le salarié à mieux avancer dans sa carrière (N1.A.P, N1.B.D, N1.E.R, N1.H.D, N3.T.B) * Les démarches individuelles auprès d'organismes spécialisés sont souvent décevantes (N1.A.P, N1.H.A, N2.A.A, N3.C.M) * Les cabinets de recrutement jouent parfois un rôle déterminant dans une carrière (N1.A.P, N2.A.A) * Le réseau relationnel facilite la détection des opportunités et la progression professionnelle (N1.A.P, N1.B.D, N1.H.A, N1.H.D, N1.R.C, N2.P.S, N3.M.A)	48% 22% 18% 9% 31%
Evaluation du parcours professionnel	* Les salariés ne regrettent pas leurs choix et décisions professionnels (N1.A.F, N1.A.P, N1.A.T, N1.E.R, N1.H.D, N1.R.C, N2.R.E, N2.S.M, N3.C.M) * Les salariés auraient souhaité suivre une carrière complètement différente (N1.B.D, N1.F.B, N1.R.L, N2.P.S, N3.B.L, N3.S.A) * Les salariés auraient souhaité faire un parcours académique différent (N1.A.C, N1.A.P, N1.R.L, N3.D.K) * Les salariés regrettent de ne pas avoir saisi les opportunités quand elles se sont présentées (N1.A.C, N2.G.P, N3.M.A, N3.S.A) * La responsabilisation est un facteur apprécié par les salariés (N1.A.F, N1.F.B, N2.A.A, N3.J.I) * Les salariés apprécient les relations et les contacts professionnels au travail (N1.A.C, N1.A.T, N1.E.R, N1.F.B, N1.H.A, N1.R.L, N2.G.P, N2.S.M, N3.B.L, N3.C.M, N3.D.K, N3.M.A)	39% 26% 18% 18% 18% 53%

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Déterminants d'une carrière réussie	* La motivation et la détermination (N1.A.C, N1.A.F, N1.A.T, N1.B.D, N1.E.R, N1.F.B, N1.H.A, N1.R.L, N3.D.K, N3.J.I, N3.S.A) * La remise en question (N1.A.P, N1.H.D, N3.C.M) * Savoir saisir les opportunités (N1.A.P, N1.H.D, N2.A.A, N2.P.S, N3.S.A) * L'implication et l'apprentissage continu (N1.B.D, N1.E.R, N1.R.C, N2.G.P, N2.P.S, N2.S.M, N3.D.K, N3.J.I, N3.T.B) * Avoir un projet professionnel et savoir se projeter (N1.A.C, N1.F.B) * Le développement du réseau relationnel (N2.P.S, N3.M.A) * S'intéresser aux métiers et avoir la volonté d'évoluer (N1.E.R, N2.R.E)	48% 13% 22% 39% 9% 9% 9%
Critères de choix influant sur les décisions de carrière	* La nature des missions, le contenu du travail et l'intérêt du poste (N1.A.C, N1.A.F, N1.A.P, N1.B.D, N1.R.C, N2.A.A, N2.G.P, N2.P.S, N2.R.E, N2.S.M, N3.M.A, N3.S.A, N3.T.B) * La rémunération (N1.A.F, N1.A.T, N1.B.D, N1.E.R, N1.F.B, N1.H.D, N1.R.C, N1.R.L) * Le lieu géographique (N1.A.T, N1.H.D, N1.R.L, N3.J.I) * La confiance et l'autonomie (N1.A.P, N1.E.R, N1.R.C) * Les perspectives d'évolution (N1.A.C, N1.E.R, N2.R.E) * L'ambiance (N1.A.P, N1.E.R, N2.P.S, N2.S.M) * La taille de l'entreprise (N2.A.A, N3.B.L, N3.C.M, N3.T.B)	57% 35% 18% 13% 13% 18% 18%
Projection de la carrière	* A court terme, évolution de poste en interne ou ailleurs (N1.A.C, N1.A.F, N1.A.P, N1.F.B, N1.H.A, N1.R.C, N2.A.A, N2.G.P, N3.J.I, N3.S.A) * A court terme, rester dans la même entreprise sur le même type de poste (N1.E.R, N2.P.S, N2.R.E, N2.S.M, N3.D.K, N3.M.A, N3.T.B) * A long terme, avoir un poste plus important dans une autre entreprise (N1.A.F, N1.H.D, N2.P.S) * A long terme, travailler dans un domaine complètement différent (N1.A.F, N1.A.T, N1.B.D, N2.S.M) * A long terme, avoir un poste de management, de responsable, en interne ou ailleurs (N1.A.C, N1.A.P, N1.H.A, N1.H.D, N2.G.P, N2.R.E, N3.J.I) * A long terme, avoir un poste de consultant, d'auditeur ou de formateur (N1.F.B, N1.R.C) * A long terme, devenir entrepreneur (N1.E.R, N1.R.L, N3.T.B)	44% 31% 13% 18% 31% 9% 13%

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- **Gestion des carrières**

La plupart des salariés non-cadres indiquent que leurs décisions de changements professionnels résultent d'initiatives personnelles. Leurs discours montrent qu'ils prennent leurs parcours en main en suivant les choix professionnels qui correspondent à leurs aspirations ou à leurs besoins :

- « *Je ne suis pas restée car ce n'était pas assez polyvalent pour moi. J'ai recherché une entreprise qui pourrait éventuellement me correspondre avec beaucoup plus d'ouverture sur les tâches à effectuer* ». (N1.A.F)
- « *J'ai proposé mes compétences et on m'a prise. J'ai été force de proposition, j'ai voulu changer de poste* ». (N1.H.D)
- « *On m'avait proposé de continuer, mais je n'avais pas spécialement envie de rester* ». « *J'ai émis mon souhait de changer de poste, d'évoluer et on m'a proposé différents postes, j'ai choisi celui qui m'intéressait le plus* ». (N1.R.C)
- « *Ces changements de postes c'est de la promotion interne, c'était volontaire, j'ai postulé à chaque fois* ». (N1.A.C)
- « *Je suis resté un peu moins d'un an, j'étais en CDI mais j'avais envie d'aller en Ile de France, changement de région, et j'avais envie de voir autre chose tout simplement* ». « *Après, je suis parti dans le secteur du bâtiment, c'était un secteur que je ne connaissais pas et que j'avais envie de découvrir, je voulais voir comment on travaille avec des professionnels, etc. Il y a aussi le côté challenge pour moi parce que je ne connaissais pas le secteur du bâtiment, le challenge pour moi était de savoir si je réussis ou pas et la preuve, j'ai réussi* ». (N1.H.A)
- « *Pour ma carrière, je me suis toujours débrouillé par moi-même, je n'ai jamais été carriériste, je suis un peu marginalisé par rapport à ça* ». (N3.B.L)

Près de la moitié des répondants de cette catégorie mettent en évidence l'impact des facteurs liés à la vie personnelle sur les décisions professionnelles. Certains ont refusé des mutations et des changements de postes ou ont quitté leurs emplois et leurs entreprises pour des raisons totalement personnelles, de peur de perdre la stabilité qu'ils s'étaient construite ou au contraire dans l'idée de la bouleverser en découvrant autre chose. D'autres ont emprunté

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

des parcours de carrière, non par choix, mais par obligation afin de répondre à un besoin personnel ou familial pressant :

- « *Au bout de 6 mois, on m'a proposé un poste à Paris et j'ai refusé car je venais d'acheter une maison sur le secteur où je suis* ». (N1.H.D)
- « *A la fin du contrat, ils ont voulu m'embaucher et j'ai refusé, parce que je devais obligatoirement partir en vacances* ». (N1.F.B)
- « *J'étais marié, j'avais 4 enfants, donc j'ai voulu passer au travail de jour, il y a eu une offre d'emploi interne dans le service commercial, on demandait quelqu'un qui parlait parfaitement anglais et qui connaissait bien le système, du coup j'ai postulé, j'ai passé les tests et maintenant je suis assistant commercial depuis 5 ans* ». (N2.G.P)
- « *J'ai arrêté par amour, j'ai suivi ma fiancée à l'époque et j'ai changé de région, j'ai tenté ma chance dans le nord et j'ai trouvé un poste* ». (N3.D.K)
- « *Ça ne me plaisait pas et j'ai démissionné au bout de 3 ans pour aller dans le sud de la France pour suivre mon conjoint* ». (N2.A.A)
- « *A cette époque-là, je n'avais pas le recul que j'ai aujourd'hui, donc j'ai fait ce choix pour des impératifs familiaux aussi parce que j'allais être papa et je devais trouver rapidement du travail, et c'était le seul domaine des RH qui recrutait vraiment* ». (N1.A.P)
- « *Je regrette de ne pas avoir été jusqu'au bac. Au départ, je voulais faire infirmière mais mes parents étaient âgés et il fallait avoir tout de suite de l'argent à 16 ans* ». (N2.P.S)

Par ailleurs, certains répondants indiquent qu'ils n'ont pas été bien suivis ou accompagnés par leurs entreprises dans la gestion de leurs parcours professionnels. Ils se sont sentis souvent livrés à eux-mêmes et délaissés dans leurs postes. Ils évoquent également un manque d'écoute, de communication et d'opportunités d'évolution professionnelle. Certains même insinuent que les politiques des entreprises sont sélectives :

- « *Ce qui m'a manqué, c'est le suivi et l'écoute. Ils n'ont pas tenu compte de mon souhait d'évolution* ». (N1.A.C)
- « *Ce qui m'a manqué, c'est de l'accompagnement de la part de l'entreprise. On est souvent tout seul* ». (N2.R.E)
- « *Ce qui m'a manqué, c'est l'évolution. Il n'y a pas de suivi, pas d'évolution, pas de discussion, pas de communication, il n'y a rien ! Cette année, je refais un dossier FONGECIF*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

pour passer un master en logistique. Sinon personne ne me conseille, j'aimerais bien, mais il n'y en a pas ». (N1.F.B)

- « *Je n'ai pas vu beaucoup de suivi, d'accompagnement ou d'orientation. On est un peu laissés sur le côté, c'est terrible ! Quand je postule pour évoluer, je ne suis jamais pris, il y a de la concurrence, mais il y a aussi des choses qu'on ne connait pas* ». (N3.M.A)

- « *Je trouve que le monde du travail a changé, c'est plus la loi qui dicte aux entreprises le fait de devoir gérer les compétences et les carrières plutôt qu'une volonté certaine de la part de la société de vouloir accompagner* ». (N1.B.D)

D'autres salariés non-cadres, de la première et de la troisième tranche d'âge, soulèvent des problèmes de formation en entreprise. Selon eux, les entreprises ne s'y investissent pas suffisamment. Certaines, d'ailleurs, ne seraient pas très favorables au développement des compétences des salariés de leur catégorie :

- « *Ici, ils ne donnent pas d'aide. Les hiérarchiques ne veulent pas entendre parler de formation. Lorsqu'on leur parle de formation, ils sont malades. Demain si je veux évoluer, il faut que je me forme moi-même, il n'y a pas de formation pour un technicien logistique ici, on n'a pas l'accord des chefs* ». (N1.F.B)

- « *J'ai fait une demande de formation de management et on a décliné ma demande puisqu'apparemment, il n'y avait pas de poste disponible. Ils n'ont pas tenu compte de mon souhait d'évolution* ». (N1.A.C)

- « *Il y a un manque de formation interne, un manque d'accompagnement pour acquérir les connaissances nécessaires* ». (N3.T.B)

Cette formation, qu'elle soit professionnelle en interne ou continue en externe, jouerait pourtant un rôle déterminant dans l'avancement d'une carrière, selon une partie des répondants, essentiellement de la première tranche d'âge :

- « *J'ai souhaité reprendre mes études, j'ai pris un congé sabbatique, je prépare un master en alternance, et après je vais réintégrer mon ancienne entreprise* ». (N1.A.C)

- « *J'ai eu 6 mois de congé de reclassement et, en fin 2010, j'ai repris mes études avec un master 2 en formation, préparé en alternance* ». (N1.A.P)

- « *J'ai fait aussi beaucoup de formations liées à ma profession, puisque le nucléaire nécessite que vous ayez des formations spécifiques pour travailler dans le milieu radioactif.*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

J'ai fait aussi des formations de comptabilité, de gestion, de commerce, d'assurance,… J'ai fait tout ce qui est passé à ma portée pour acquérir les connaissances que je n'avais pas, des formations via mon employeur ». (N3.D.K)

- « *Je compte faire très bientôt une VAE pour valider mes expériences et acquérir un diplôme pour faire valoir par la suite ce diplôme-là et demander à évoluer* ». (N1.H.A)

- « *J'ai repris mes études, j'étais en formation continue, et suite à ça, je suis passé technicien de bureau d'études et responsable qualité, j'ai évolué dans l'entreprise* ». (N3.T.B)

- **Attentes professionnelles**

Le discours d'un grand nombre de répondants non-cadres montre que les efforts des entreprises, en matière de gestion de carrière, ne suffisent pas pour satisfaire les attentes individuelles. Beaucoup de demandes restent sans réponse, certains souhaits ne sont pas entendus, des initiatives de changement ou d'amélioration sont refusées, des promesses ne sont pas tenues. Les salariés se sentent parfois incompris par une hiérarchie ou une direction RH qu'ils jugent insoucieuse ou indifférente :

- « *Depuis 11 ans, je suis sur le même poste, j'ai voulu changer mais ça n'a pu se réaliser* ». (N1.H.D)

- « *Il y a un poste de responsable d'agence qui s'est libéré et on m'a dit non : 'vous ne pouvez pas vous en tant qu'administrative prendre ce poste'. C'est compliqué, notre société a bien des critères par rapport à chaque poste donc ils ont des bases, ils ont une façon de procéder qui est comme ça. Développer un poste qui, aujourd'hui, n'existe pas, ça ne marche pas au sein de notre société* ». (N1.H.D)

- « *Les compétences qu'on acquiert ne sont pas forcément développées et utilisées comme on pourrait les utiliser. Après plus de 10 ans dans la même structure, je pense qu'il y a un degré d'évolution qui est souhaité par le salarié et qui n'est pas forcément étudié par sa hiérarchie parce qu'entre guillemets 'on est bon dans ce qu'on fait', donc vous déplacer dans un autre poste c'est compliqué parce que vous gérez très bien votre poste actuel* ». (N1.H.D)

- « *Ce qui m'a manqué : promesse non tenue, parole d'employeur. Malheureusement, j'ai appris qu'il ne faut jamais faire de promesse qu'on ne peut pas tenir au salarié, c'est ce que je reproche à mes anciens employeurs* ». (N1.H.A)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Je n'attends plus rien. Mes attentes, avant, étaient d'avoir plus de responsabilités, plus de paie, je n'ai jamais cherché plus. Mais, il y a un manque de suivi et d'accompagnement en général* ». (N2.S.M)

Lorsque les salariés de cette catégorie s'expriment sur leurs attentes professionnelles, la reconnaissance du travail fourni et du parcours réalisé se retrouve parmi les items les plus cités, surtout par les répondants de la première tranche d'âge. Qu'elle soit psychologique ou monétaire, cette reconnaissance prouverait aux personnes qu'elles sont capables d'avancer ou de réussir, et cela les motiverait davantage :

- « *Etre reconnu, ce n'est pas forcément que le côté financier parce que forcément ça compte, mais aussi le parcours ; c'est-à-dire qu'on se rende compte que j'ai des capacités pour passer à l'échelon supérieur* ». (N1.R.C)
- « *D'abord que je sois reconnue dans mon travail et dans les propositions que je fais pour faire évoluer mon poste dans la société, chose qui n'est pas facile quand on est à plusieurs évidemment* ». (N1.R.L)
- « *Je sais que ce n'est pas dans l'ère du temps, malheureusement le nouveau management ne prend pas la reconnaissance en compte. Moi j'ai eu la chance d'être tout à fait libre de mes mouvements, heureusement d'ailleurs. Après, ce que peut attendre un employé quel que soit son statut, son âge et son niveau, c'est forcément de la reconnaissance. Quand je dis la reconnaissance, ce n'est pas de la philosophie c'est de l'argent, on n'est pas bénévole. C'est cette reconnaissance qui m'a manqué. En tant qu'autodidacte, vous avez beaucoup de mal à faire valoir vos compétences parce que vous n'avez pas les petits bouts de papiers, les diplômes qui permettent de faire valoir un statut dès le départ dans sa carrière* ». (N3.D.K)

Pour certains répondants, la reconnaissance est une source de satisfaction personnelle : « *essentiellement, c'est des réussites de satisfaction parce que vos clients français ou étrangers disent que c'est super de travailler avec vous* » (N3.D.K).

D'autres attentes ont été mises en avant par les répondants, davantage de suivi par exemple : « *en général, je préviens, je dis que je commence à avoir envie d'évoluer, de voir autre chose. Et quand le moment se présente, j'attends d'eux qu'ils aient anticipé le fait que je puisse aborder un autre poste, avoir un suivi personnalisé* » (N1.R.C). Ou des propositions

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'évolution, de formation et de développement des compétences : « *j'attends d'eux qu'ils me permettent de me former dans d'autres secteurs et de voir autre chose* » (N1.A.T).

- **Développement de l'employabilité**

Pour s'adapter aux caractéristiques du monde du travail et aux impératifs qui leur sont imposés par le contexte, certains salariés s'activent par rapport à leurs parcours professionnels. Ils ont pris conscience qu'ils sont dans l'obligation de prendre en charge leur développement et leur employabilité et qu'ils ne peuvent pas tout attendre de l'entreprise. Même s'ils ont encore besoin d'être guidés dans leurs choix ou suivis dans leur avancement, ils s'efforcent de surmonter la solitude qu'ils éprouvent face à une hiérarchie ou à des responsables RH qu'ils trouvent plutôt passifs :

- « *Je n'attends plus vraiment d'aide en fait, je compte plus sur moi-même. Avec les problèmes que j'ai eus avec mon entreprise précédente, il est vrai que j'ai du mal à faire confiance maintenant à un employeur, je sais très bien comment ça se passe, le jour où on n'a plus besoin de vous, on vous dit au revoir et c'est tout* ». (N1.B.D)
- « *Je n'attends pas d'aide, parce qu'en tant que syndicaliste, je suis un élu sur le délégué du personnel et le comité d'entreprise, donc si j'ai besoin d'aide, j'ai mon syndicat derrière* ». (N2.G.P)
- « *De l'aide, on en a toujours besoin, mais après pour moi, une carrière ça se construit. À un moment, c'est vrai qu'on fait des rencontres qui peuvent nous apporter des choses, mais après il ne faut pas tout attendre des DRH, des RRH ou des supérieurs. Et mes expériences m'ont confirmé que c'est vous qui êtes acteur de votre carrière* ». (N1.A.P)

Par ailleurs, dans le cadre de cette gestion individuelle de la carrière, très peu de salariés non-cadres se lancent dans des démarches de formation, de bilan de compétences ou de conseil en orientation professionnelle en dehors de l'entreprise. La plupart des interviewés de cette catégorie n'ont jamais fait appel à ce type d'expertise externe. Certains (22%), principalement les plus jeunes, pensent tout de même que ces démarches peuvent être intéressantes et utiles pour consolider ou développer des connaissances afin de mieux réussir leurs changements professionnels, ou alors pour faire un point sur les compétences acquises et à obtenir afin d'évoluer, de se réorienter ou de développer un projet professionnel :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Aujourd'hui, faire appel un organisme de formation, ce n'est pas une idée inintéressante, pourquoi pas* ». (N1.H.D)
- « *Je n'attends rien de Pôle emploi, je pense qu'il vaut mieux. Après, c'est plus des agences de formation, c'est vrai que je n'ai pas encore recherché. Mon patron compte arrêter l'entreprise, j'aimerais donc me reformer et même progresser dans la formation* ». (N1.E.R)
- « *Des organismes indépendants ou des choses comme ça, effectivement c'est important. Ce serait plus pour du conseil, une aide d'information sur ce qui serait envisageable pour une réorientation ou une formation pour s'améliorer dans le domaine où je suis déjà* ». (N1.B.D)
- « *A l'APEC, ils ont vraiment été très bien, ça s'est passé par entretien téléphonique, je voulais faire un point sur mon projet professionnel, ils m'ont aidé à prendre conscience des forces et des faiblesses de mon projet. Ils m'ont aidé sur le CV et la lettre de motivation, et à faire un point sur les débouchés RH en termes d'emploi* ». (N1.A.P)
- « *J'ai fait récemment un accompagnement ISO 9001 avec un organisme privé à l'extérieur, à ma demande, c'était une formation très structurée dans le domaine de la qualité, et cela afin de pouvoir évoluer en interne* ». (N3.T.B)
- « *A titre personnel, j'ai essayé une VAE à 40 ans, c'était l'envie d'avoir un diplôme dans mon CV, je me suis lancé dans un DUT organisation et gestion de la production, mais j'ai été mal orienté. Et j'ai fait une formation de comptabilité à mon compte aussi* ». (N3.D.K)

D'autres interviewés (18%) ont tenté l'expérience de recourir à des organismes spécialisés externes, dans le cadre de démarches qu'ils ont réalisées indépendamment de l'entreprise. Malheureusement, ils en gardent un mauvais souvenir. Ils ne sont pas satisfaits des résultats. Ils s'attendaient à un suivi et à une orientation qui correspondraient mieux à leurs parcours ou à leurs souhaits, mais ce qu'ils en ont tiré leur a semblé décevant et inadapté :

- « *J'ai arrêté au bout d'un an, parce que l'organisme de formation avec lequel j'étais ne me convenait pas, il n'y avait pas de suivi par rapport aux alternants, ils n'accordaient pas d'importance aux apprentis, du coup j'étais un peu perdu et j'ai préféré arrêter* ». (N1.H.A)
- « *Au moment où il y avait des rumeurs de plan social chez Verbaudet, ma responsable m'a convoqué et m'a expliqué la situation, elle m'a dit ce serait bien que tu prépares ton avenir dès maintenant. Et c'est là que j'ai fait mon premier bilan de compétences qui m'a orienté vers le master 2. Aujourd'hui, je ne vois pas trop la plus-value d'avoir suivi une telle*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

formation. Le 2ème bilan, je l'ai fait en 2014, je voulais faire un point sur ma carrière et la responsable m'a vendu du rêve. Aujourd'hui, je suis assez prudent avec les aides extérieures ». (N1.A.P)

- « *J'avais fait un bilan de compétences par rapport à une formation avec un organisme privé, c'était une démarche personnelle. Ma conviction c'est qu'en dehors des grands groupes, il faut se booster soi-même. J'ai poussé des portes qui n'étaient pas évidentes pour faire une formation. Par contre, c'était très décevant parce que ce n'était pas dans une entreprise. Je pense qu'une formation n'est efficace que si on n'est déjà en société et qu'on a en vue un autre poste* ». (N2.A.A)

Dans ce registre d'aide externe à la carrière, un salarié met en lumière le rôle des cabinets de recrutement, qui peut être parfois déterminant pour saisir une opportunité intéressante et développer son employabilité : « *j'ai été contacté par la suite par un cabinet de recrutement, j'avais mon CV en ligne sur des sites d'emploi, pour travailler chez Arvato Services en tant que technicien Paie. Et j'ai été contacté en 2014 par un cabinet de recrutement pour un poste de gestionnaire paie* » (N1.A.P).

Si la plupart des salariés non-cadres de notre échantillon ont conduit leurs changements professionnels d'une manière indépendante, certains (31%) affirment que leur réseau relationnel a beaucoup facilité la détection des opportunités et, de cette manière, leur progression professionnelle :

- « *Deux personnes avec qui j'ai pu travailler dans le passé : des anciens chefs, et qui, à un moment, m'ont aidé à passer deux entretiens dans deux entreprises pour travailler avec eux* ». (N1.R.C)
- « *En faisant du bouche à oreille, on m'a proposé un poste de remplacement de maternité* ». (N1.H.D)
- « *La responsable RH de X… où j'ai travaillé m'avait mis en relation avec la responsable formation de Décathlon pour mon stage en alternance* ». (N1.A.P)
- « *Quand je me suis fait licencié, j'ai retrouvé du travail immédiatement avant même la fin de mon préavis, et c'est grâce effectivement à mon réseau de connaissances. Comme je fais un métier de service, je côtoie quasiment que des entreprises, donc il y a un réseau qui se crée* ». (N1.B.D)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Des répondants considèrent même ce réseau relationnel comme un facteur-clef de réussite dans une carrière. En s'exprimant à ce sujet, N2.P.S déclare : « *connaitre du monde, avoir des connaissances, comme aujourd'hui sur internet, de mettre son profil, d'avoir un groupe de personnes qui peuvent vous mettre en contact avec d'autres personnes, avec d'autres entreprises, ça c'est très bien* ». Un autre interviewé ajoute : « *il faut savoir être à l'aise lors des différents échanges, avoir un réseau de connaissances et faire réagir des leviers pour pouvoir évoluer* » (N3.M.A).

- **Evaluation du parcours professionnel**

Moins de 40% des salariés non-cadres, essentiellement les plus jeunes (30-40 ans), affirment n'avoir aucun regret vis-à-vis du déroulement de leur parcours professionnel et des choix qu'ils ont privilégiés, à l'image de N1.A.F qui explique : « *ce sont les choix qu'on fait qui nous font avancer et qui font qu'on en est là aujourd'hui, donc je suis assez satisfaite de ce que je fais, je n'ai pas de regrets* ».

Pour le reste des interviewés, la plupart ont exprimé un regret d'avoir choisi la carrière qu'ils ont faite. Ils auraient préféré un parcours différent, plus en phase avec leurs envies et leurs aspirations. Certains ont répondu à cette question en soulignant les contraintes qu'ils ont rencontrées ou les raisons qui les ont poussés à choisir une autre carrière que celle qu'ils souhaitaient :

- « *Avec le recul, j'aurais passé directement des concours profs dans la fonction publique* ». (N1.F.B)
- « *Probablement, je me serais orientée dans un domaine où je serais plus heureuse, plutôt le domaine animalier. J'ai pris carrément un chemin différent parce que j'avais besoin de travailler* ». (N1.R.L)
- « *Peut-être le fait de ne pas m'être dirigé tout de suite vers un métier qui me plaisait plus plutôt que vers un truc qui payait. Je me suis plus dirigé vers une carrière où j'étais sûr de gagner ma vie plutôt que vers une carrière où j'allais peut-être m'amuser tous les jours* ». (N1.B.D)

D'autres, parmi les plus jeunes, regrettent de n'avoir pas optimisé leur période scolaire : « *mon regret, c'est de ne pas avoir travaillé à l'école. Sinon, je pense que justement*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

cette absence de diplômes ou de scolarité dans ma jeunesse a fait que je me suis toujours contenté d'être à mon poste et ne pas avoir un certain nombre d'ambitions pour prétendre à autre chose et aller voir ailleurs par exemple. Je n'ai jamais été trop courageux et c'est pour ça que je suis resté toute ma carrière à mon poste, c'est un peu lié à la tristesse de mon CV » (N3.D.K).

Par ailleurs, des répondants soulignent l'importance de saisir, au bon moment, les opportunités intéressantes. Dans tout parcours, il est important de reconnaitre les situations ou évènements qui vont pouvoir faire avancer la carrière en fonction des besoins et des souhaits qu'on a. Cette aptitude est considérée comme un facteur important de réussite : « *je dirais savoir saisir les opportunités, ce n'est vraiment pas une question de chance, c'est de savoir quand une opportunité se présente et la saisir* » (N1.A.P) ; « *c'est une question d'opportunité et de support qu'on peut avoir dans une société, d'être porté par une personne pour être sur un poste, par la hiérarchie* » (N2.A.A). C'est dans ce sens que des interviewés ont exprimé le regret de n'avoir pas saisi des opportunités qui se sont présentées, à un moment de leurs parcours. Cela leur aurait peut-être permis d'avoir une meilleure position aujourd'hui : « *c'est au niveau d'une opportunité d'évolution que j'avais en interne et que, je pense par manque de maturité, j'ai refusée, je n'aurais pas dû la refuser* » (N1.A.C).

D'un autre côté, quand ils évoquent les souvenirs positifs de leurs expériences professionnelles, ces salariés mettent en avant deux principaux facteurs. Le premier se rapporte à la responsabilisation : «*j'ai énormément eu de responsabilités jusqu'à aujourd'hui, ça c'était vraiment le côté positif et valorisant jusqu'à maintenant* » (N1.A.F) ; « *c'est la prise de responsabilité quand j'étais chez Air Liquide, quand on m'avait mis sur un poste autonome et qu'on m'a confié plus de responsabilités* » (N2.A.A). Et le deuxième relève des contacts et des relations qu'il est possible de développer au travail. Dans notre échantillon, ce dernier facteur est, plus apprécié par les répondants de la première et de la troisième tranche d'âge :

- « *Sur le plan humain, forcément il y a les collègues de travail, le contact humain, une bonne entente, pour travailler dans la joie et la bonne humeur* ». (N1.F.B)
- « *Je dirais les collègues de mon premier travail. Je suis originaire du nord et quand je suis arrivée sur Paris, j'ai pris ce qu'on m'a proposé comme travail et le fait de rencontrer ces gens-là qui m'ont aidée à grandir est un très bon souvenir* ». (N1.R.L)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Les relations avec mes collègues, on est une petite entreprise qui fait partie d'un grand groupe, c'est très familial. Ce que j'ai toujours apprécié, ce que j'apprécie toujours, c'est la relation que j'ai avec mes collaborateurs* ». (N2.G.P)
- « *C'est plus les relations, les gens que j'ai pu rencontrer, aussi bien en clientèle, en fournisseurs ou des collègues, c'est plus les relations de travail que le travail en lui-même. Le contact est très enrichissant* ». (N2.S.M)

- **Déterminants d'une carrière réussie**

Nous avons déjà mentionné et analysé les déterminants relatifs au réseau relationnel et à l'aptitude de saisir les opportunités intéressantes. D'autres aspects ressortent des discours des non-cadres, principalement la motivation et la détermination (48%) ainsi que l'implication et l'apprentissage (39%) :

- « *Il faut demander des formations, aller voir la hiérarchie, sinon aller se former tout seul ne rien lâcher, il faut s'investir sur soi-même* ». (N1.F.B)
- « *L'implication. Ne pas attendre qu'on nous donne plus pour faire plus, mais plutôt faire plus pour avoir des chances qu'on nous donne plus* ». (N1.R.C)
- « *Ce sont des évolutions qui se sont faites naturellement. Et puis quelque part, quand on nous tend une perche gentiment, on la saisit, quand on s'investit dans son poste, on se fait sa place tout seul* ». (N3.J.I)
- « *C'est l'envie de progresser, il faut toujours aller de l'avant, ne jamais stagner dans son boulot, on cherche à apprendre, à toujours se cultiver* ». (N1.E.R)

D'autres déterminants, comme la remise en question, la volonté d'évoluer et l'intérêt envers d'autres métiers ou encore le développement d'un projet professionnel ou la capacité à se projeter, font également partie des discours : « *le fait de se projeter, avoir un projet professionnel, ça c'est important. Si une personne a un projet et se donne les moyens pour y arriver, rien n'est impossible* » (N1.F.B).

- **Critères de choix influant sur les décisions de carrière**

En répondant à la question relative aux critères de choix en matière d'emploi, de poste et d'organisation, les salariés non-cadres mettent en avant différents critères selon leur âge.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les interviewés appartenant à la troisième tranche d'âge (50-60 ans) s'intéressent plus à la taille de l'entreprise quand il s'agit d'analyser une opportunité. Ceux de la deuxième tranche d'âge (40-50 ans) sont plus attirés par l'ambiance et l'aspect relationnel au travail. Quant aux répondants de la première tranche d'âge (30-40 ans), ils tiennent compte du lieu géographique de l'entreprise, de l'autonomie du poste, des perspectives d'évolution et surtout du salaire (35%). Un dernier critère apparait dans une partie importante des discours (57%), il concerne la nature des missions, le contenu du travail et l'intérêt du poste :

- « *J'ai envie de me lever le matin en me disant : 'oui cool je vais travailler', et ne pas y aller en reculant. Donc les tâches proposées et puis forcément le salaire* ». (N1.A.F)
- « *C'est avec l'expérience qu'on acquiert ça, parce que quand j'ai quitté mon 2ème emploi, j'étais contraint et forcé puisque l'entreprise n'existait plus, je recherchais au départ avant tout la solidité de la société et puis le fait que je puisse avoir un travail serein sur le temps. Ensuite, effectivement, c'était plus une question de salaire et de secteur d'activité. Mais, aujourd'hui, ce que je recherche, ça serait plus quelque chose dans laquelle je pourrais m'épanouir complètement* ». (N1.B.D)

- **Projection de la carrière**

Pour finir, nous avons demandé à nos répondants non-cadres de se projeter à court terme (à 3 ans) et à long terme (en fin de carrière) en parlant de la situation professionnelle qu'ils souhaitent ou comptent obtenir. Sur le court terme, 31%, surtout les plus âgés, envisage de rester dans la même entreprise et le même type de poste. Mais 44%, surtout les plus jeunes, voudraient évoluer vers un poste plus important, que ce soit en interne ou dans une autre entreprise :

- « *J'aimerais bien un jour évoluer, j'aimerais bien avoir du renouveau et voir autre chose. Maintenant au sein de ma société actuelle, je ne sais pas, tout change tout le temps, tout évolue. C'est d'avoir un poste avec plus de responsabilités, pas forcément dans la même entreprise* ». (N1.H.D)
- « *Dans 3 ans, je me vois dans un nouveau cycle. Ça va faire 3 ans que je suis dans ce poste-là. Et puis je considère qu'un cycle c'est 4-5 ans, donc passer à un échelon au-dessus ou du moins changer dans un autre poste dans lequel j'apprendrais de nouvelles choses. Dans la*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

même entreprise, si on me donne l'opportunité de passer au-dessus, sinon dans une autre ». (N1.R.C)

Sur le long terme, certains salariés plus jeunes voient leur fin de carrière, soit dans un poste plus important dans une autre entreprise, soit dans un domaine complètement différent, à l'image de N1.B.D : « *je réfléchis beaucoup là-dessus justement. Ce sont plus des envies, je réfléchis à comment faire pour arriver jusqu'à les réaliser. Je vous ai parlé du travail avec les enfants, ce serait quand même un gros virage à prendre à plus de 50 ans. Donc, en fin de carrière, ce serait un poste où je serais content d'y aller, qui me permettrait de vivre correctement et où je serais moins souciant : autour des enfants, que ce soit l'éducation ou l'encadrement* », soit comme indépendant (consultant, formateur, auditeur) : « *plutôt un poste d'auditeur, quelque chose de plus détaché. Actuellement, je suis pleinement dans le fonctionnement, alors que plus tard je me vois plus dans poste support. Toujours dans la même entreprise ou dans une autre, mais prendre du recul et avoir un rôle de consultant ou d'auditeur* » (N1.R.C) ; « *je veux marquer le destin, pourquoi pas en indépendant, dans le conseil ; être consultant dans la logistique ou formateur* » (N1.F.B).

Mais un tiers des répondants (31%), surtout les plus jeunes, se projettent dans un poste de management (avec davantage de responsabilités), à l'intérieur de la même entreprise ou ailleurs :

- « *Soit un poste à hautes responsabilités dans une grosse structure, en gérant une petite équipe ; soit totalement autre chose, dans la réinsertion professionnelle* ». (N1.A.F)
- « *J'aimerais bien manager, style responsable d'agence, pas forcément dans la location, mais toujours un métier qui a un aspect plus ou moins technique* ». (N1.H.D)
- « *On va être fou, directeur régional, pourquoi pas ce serait bien, parce qu'il y a le fait que c'est régional donc c'est intéressant, le côté client, le challenge, on ne s'ennuie pas dans ce genre de travail, il y a toujours des choses à faire. Dans un travail, je n'aime pas la routine, quand c'est répétitif c'est ce qui m'énerve* ». (N1.H.A)
- « *Responsable paie parce que ça me permettrait d'être moins dans l'opérationnel et plus dans l'expertise, et aussi de toucher à d'autres domaines surtout le management* ». (N1.A.P)

Et enfin, certains interviewés (13%) s'imaginent en entrepreneurs sur le long terme :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Pourquoi pas avoir quelque chose à mon propre compte, une petite boutique à gérer avec quelqu'un d'autre, dans quel domaine ? Je ne sais pas. Ce serait pour l'autonomie, être son propre chef, alors peut-être parce qu'actuellement j'en ai un peu marre de mon boulot que je réagis comme ça, mais avoir ma propre affaire pour pouvoir gérer moi-même les choses, m'amuser, comme ça je suis sure de ne pas être déçue a final* ». (N1.R.L)
- « *En tant qu'entrepreneur parce que j'ai tous les atouts pour le faire ici. Ce sera certainement une volonté de ma direction de passer la main un jour* ». (N3.T.B)

2.2.2. Catégorie des cadres

Dans cette catégorie, nous avons interviewé 24 salariés, appartenant à différentes tranches d'âge et occupant différents postes. Les données collectées sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 29 : Catégorie des cadres, matrice à groupements conceptuels

Thèmes	Données collectées	% des répondants[47]
Gestion des carrières	* Les changements professionnels sont les fruits d'une démarche individuelle/ entreprenante et d'une initiative personnelle (C1.A.G, C1.C.B, C1.D.C, C1.H.T, C1.I.C, C1.L.A, C1.O.C, C1.S.S, C1.V.N, C2.D.F, C2.H.R, C2.J.A, C2.J.D, C2.J.L, C2.J.S, C2.M.M, C2.S.B, C3.B.D, C3.E.F, C3.F.E, C3.J.D, C3.L.A, C3.L.L, C3.P.M)	100%
	* Changer d'entreprise, de domaine facilite l'évolution professionnelle (C1.C.B, C1.H.T, C1.I.C, C1.S.S, C2.D.F, C2.J.A, C2.J.D, C2.J.S, C2.M.M, C2.S.B, C3.B.D, C3.F.E, C3.J.D, C3.L.A)	59%
	* Des facteurs liés à la vie personnelle peuvent influencer des décisions de carrière (C1.H.T, C1.I.C, C1.S.S, C1.V.N, C2.J.L)	21%
	* La formation est indispensable pour avancer dans la carrière (C1.D.C, C1.S.S, C2.H.R, C2.J.A, C2.S.B, C3.F.E)	25%
	* Manque de suivi, d'accompagnement et d'évolution des salariés dans les entreprises (C2.D.F, C3.B.D, C3.F.E, C3.J.D)	17%

[47] Les pourcentages ont été arrondis au nombre supérieur.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Attentes professionnelles	* Les efforts de l'entreprise en matière de gestion de carrière ne correspondent pas aux attentes individuelles (C2.J.A, C2.J.D, C2.S.B, C3.F.E, C3.J.D, C3.L.A)	25%
	* Avoir des RH à l'écoute (C1.L.A, C1.V.N, C2.J.L)	13%
	* Avoir un accompagnement (C1.A.G, C1.V.N, C2.J.A, C2.J.L)	17%
	* Avoir une reconnaissance du parcours et du travail fourni (C1.V.N, C2.D.F, C2.H.R, C2.S.B)	17%
	* Monter en compétences et se former (C1.D.C, C2.H.R, C2.J.L, C3.E.F, C3.L.L)	21%
	* Avoir des évolutions professionnelles (C1.C.B, C1.V.N, C2.H.R, C2.J.A, C2.J.D, C2.J.L, C2.M.M, C3.L.L)	34%
	* Avoir des propositions d'opportunités (C1.A.G, C1.D.C, C1.O.C, C2.J.S)	17%
	* Avoir une diversification des tâches (C1.D.C, C1.L.A, C1.S.S)	13%
	* Avoir de la liberté, de l'autonomie (C1.D.C, C1.H.T, C2.J.A, C2.J.L, C2.J.S, C2.S.B, C3.E.F)	29%
Développement de l'employabilité	* Les salariés n'attendent pas d'aide pour gérer leurs parcours (C1.A.G, C1.I.C, C1.L.A, C1.O.C, C2.D.F, C2.J.D, C2.J.L, C2.J.S, C2.M.M, C2.S.B, C3.B.D, C3.E.F, C3.F.E, C3.L.L, C3.P.M)	63%
	* Faire appel à un organisme spécialisé externe peut aider le salarié à mieux avancer dans sa carrière (C1.C.B, C1.D.C, C1.H.T, C1.S.S, C1.V.N, C2.H.R, C2.J.A, C2.J.D, C2.J.S, C3.B.D, C3.F.E, C3.L.L)	50%
	* Les démarches individuelles auprès d'organismes spécialisés peuvent être décevantes (C1.L.A, C3.L.A)	9%
	* Les cabinets de recrutement/ chasseurs de têtes jouent parfois un rôle déterminant dans une carrière (C1.S.S, C3.F.E)	9%
	* Le réseau relationnel facilite la détection des opportunités et la progression professionnelle (C1.C.B, C1.H.T, C1.I.C, C1.L.A, C1.S.S, C1.V.N, C2.D.F, C2.J.A, C2.J.D, C2.J.L, C2.M.M, C2.S.B, C3.B.D, C3.F.E, C3.J.D, C3.L.A, C3.L.L, C3.P.M)	75%

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Evaluation du parcours professionnel	* Les salariés ne regrettent pas leurs choix et décisions professionnels (C1.A.G, C1.C.B, C1.I.C, C1.L.A, C1.O.C, C1.S.S, C1.V.N, C2.H.R, C2.J.A, C2.J.D, C2.J.L, C3.E.F, C3.L.L, C3.P.M) * Les salariés regrettent de ne pas avoir saisi les opportunités quand elles se sont présentées et d'être restés trop longtemps dans une même entreprise (C1.H.T, C2.D.F, C2.M.M, C2.S.B) * Les salariés auraient souhaité suivre une carrière plus internationale (C1.D.C, C2.J.S, C3.B.D, C3.J.D, C3.L.A) * La responsabilisation, la confiance et la reconnaissance sont des facteurs appréciés par les salariés (C1.C.B, C1.D.C, C1.S.S, C2.J.S, C3.B.D, C3.E.F, C3.L.L) * Les salariés apprécient les relations et les contacts professionnels au travail (C1.C.B, C1.D.C, C1.L.A, C2.H.R, C2.J.D, C2.J.L, C2.J.S, C3.B.D, C3.E.F, C3.P.M)	59% 17% 21% 29% 42%
Déterminants d'une carrière réussie	* La motivation et la détermination (C1.D.C, C1.I.C, C2.J.S, C2.M.M, C3.J.D) * La remise en question (C1.D.C, C1.S.S, C2.J.S, C3.B.D, C3.J.D) * Savoir saisir les opportunités (C1.H.T, C1.L.A, C2.J.A, C2.J.D, C3.B.D, C3.E.F) * Etre curieux, ouvert et à l'écoute de son environnement (C1.A.G, C1.D.C, C1.L.A, C2.J.L, C3.L.A, C3.P.M) * L'implication (C1.D.C, C1.H.T, C2.D.F, C2.H.R, C2.J.A, C2.J.L, C2.J.S, C3.L.L) * Le développement du réseau relationnel (C1.C.B, C1.I.C, C1.L.A, C2.J.A, C3.E.F, C3.L.A, C3.P.M) * La satisfaction personnelle/ le plaisir (C1.O.C, C1.V.N, C2.J.S, C2.S.B, C3.L.L)	21% 21% 25% 25% 34% 29% 21%
Critères de choix influant sur les décisions de carrière	* La nature des missions, le contenu du travail et l'intérêt du poste (C1.A.G, C1.O.C, C1.V.N, C2.H.R, C2.J.L, C2.J.S, C2.M.M, C2.S.B, C3.B.D, C3.E.F, C3.F.E) * La rémunération (C1.H.T, C2.D.F, C2.J.S, C3.L.L, C3.P.M) * La confiance et l'autonomie (C1.D.C, C1.H.T, C2.J.A, C2.J.S, C2.S.B, C3.L.L) * L'ambiance (C1.A.G, C1.O.C, C2.J.D) * La taille de l'entreprise (C1.O.C, C2.J.L, C3.E.F, C3.L.L) * La conciliation vie professionnelle/ vie privée (C1.C.B, C1.I.C, C3.B.D) * L'aspect international (C1.D.C, C2.J.A) * L'aspect humain (C1.I.C, C1.L.A, C1.S.S, C3.J.D) * Les caractéristiques de l'entreprise (stratégie, secteur, produits, moyens, pérennité) (C1.A.G, C2.J.D, C2.J.S, C2.M.M, C2.S.B, C3.L.A, C3.L.L)	46% 21% 25% 13% 17% 13% 9% 17% 29%

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Projection de la carrière	* A court terme, rester dans la même entreprise sur le même type de poste (C1.L.A, C2.H.R, C2.M.M, C2.S.B, C3.E.F, C3.P.M)	25%
	* A court terme, évolution de poste en interne ou ailleurs (C1.A.G, C1.C.B, C1.D.C, C1.H.T, C1.I.C, C1.S.S, C1.V.N, C2.D.F, C2.J.A, C2.J.L, C2.J.S, C3.B.D, C3.E.F, C3.J.D, C3.L.A)	63%
	* A court terme, devenir entrepreneur (C1.O.C, C2.J.D)	9%
	* A long terme, avoir un poste à hautes responsabilités en interne ou ailleurs (C1.A.G, C1.D.C, C1.H.T, C1.I.C, C1.L.A, C2.H.R, C2.J.A, C2.J.L, C3.L.A, C3.L.L)	42%
	* A long terme, travailler dans un domaine complètement différent (C1.D.C, C1.S.S, C1.V.N, C2.M.M, C2.S.B)	21%
	* A long terme, avoir un poste de consultant, d'auditeur ou de formateur (C1.C.B, C2.J.S, C3.B.D, C3.J.D, C3.L.A)	21%
	* A long terme, devenir entrepreneur (C1.I.C, C2.J.D)	9%

- **Gestion des carrières**

Tous les salariés cadres de notre deuxième échantillon indiquent que leurs décisions de changements professionnels, notamment de départ, résultent d'initiatives personnelles. Leurs discours font voir qu'ils prennent leurs parcours en main en suivant des choix professionnels correspondant à leurs aspirations et à leurs besoins :

- « *Je m'ennuyais dans le secteur de la banque, à l'origine j'étais partie dans l'immobilier. L'immobilier me manquait énormément, donc j'ai quitté en 2012* ». (C1.I.C)
- « *Parallèlement, j'ai eu une autre opportunité qui était plus globale puisque c'était pour être responsable marketing d'un cabinet de conseil, que j'ai choisie. La publicité c'est très sympathique, on est beaucoup en contact avec des créatifs, mais j'avais envie de passer côté client* ». (C1.C.B)
- « *J'ai pris les choses en main quand je me suis dit que j'avais un peu fait le tour de la question et que j'avais envie de voir d'autres choses, donc, j'ai postulé à quelques offres et j'ai pris mon poste* ». (C1.C.B)
- « *Il y a eu un changement de direction, le groupe a été racheté, je me retrouvais plus dans mes valeurs donc j'ai décidé de chercher un autre emploi* ». (C1.L.A)
- « *J'ai arrêté parce que c'était trop gestion, trop papiers, je voulais plus de contact* ». (C1.H.T)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Je pense vraiment qu'en début de carrière, il faut avoir le maximum d'expériences pour savoir ce qu'il nous convient le plus* ». (C1.S.S)
- « *Après, j'ai changé d'entreprise, je commençais à bien connaitre le poste et je n'apprenais plus trop de nouvelles choses, donc, j'avais envie de voir des choses nouvelles* ». (C1.A.G)
- « *J'ai été pendant 9 ans commerciale, j'avais fait le tour du métier et il n'y avait pas de perspectives d'évolution donc je suis partie* ». (C2.J.D)
- « *Ensuite, je suis parti en Afrique, j'ai pris une année sabbatique avec ma femme, je suis resté 5 mois. C'était pour sortir un peu du système français et puis s'ouvrir l'esprit. A mon retour en France, j'ai fait une recherche d'emploi et j'ai trouvé en Bretagne* ». (C2.J.S)
- « *Au bout de 7 ans dans ce groupe, j'ai souhaité changer de secteur, ça c'est un projet que j'avais parce que j'avais fait le tour de l'hôtellerie restauration. Et puis, les opportunités de monter, pour moi, c'était de reprendre un complexe plus grand et ce n'était pas forcément ce dont j'avais envie* ». (C2.J.L)
- « *Ensuite, j'ai démissionné et j'ai pris mon envol pour prendre un poste de responsabilité de direction* ». (C3.L.A)

Près de 60% des répondants de cette catégorie montrent, à travers leurs discours, que les changements d'entreprise, d'environnement ou encore de métier facilitent l'avancement et la progression de la carrière :

- « *J'ai quitté cette entreprise pour passer chez le concurrent afin de pouvoir évoluer avec un plus gros domaine d'intervention* ». (C1.H.T)
- « *C'était un challenge très intéressant de passer d'une fonction 100% RH à une équipe commerciale et à une fonction commerciale pour 'vendre des RH'. Et puis, on se lance et, au bout de quelques mois, on se rend compte qu'on ne s'est pas trompé et qu'on a fait le bon choix, ça était effectivement un moment très positif et qui a boosté mon évolution professionnelle* ». (C2.S.B)
- « *Je suis resté 7 ans sur ce poste, ça n'a pas beaucoup évolué. Ensuite, j'ai quitté pour aller dans un chantier de construction navale, où je suis aujourd'hui, pour être responsable de bureau d'études* ». (C2.J.S)
- « *Avec le recul, j'aurais dû changer de société plus souvent, je suis resté 27 ans dans une même boite, ce n'était peut-être pas le bon calcul, je ne sais pas si je le referais si c'était à refaire, mais quand je vois l'évolution plus rapide d'anciens collègues qui ont changé plus souvent, c'était peut-être plus payant* ». (C3.J.D)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

D'autre part, certains interviewés cadres, surtout de la première tranche d'âge, mettent en évidence l'impact des facteurs liés à la vie personnelle sur les décisions professionnelles. En effet, des salariés ont parfois fait le choix de changer de métier, de refuser des mutations ou des changements de postes, voire de quitter leurs emplois ou leurs entreprises pour des raisons totalement personnelles. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est le moteur le plus déterminant pour ce type de choix :

- « *L'immobilier n'était pas ma vocation de départ. Au départ, j'étais dans l'enseignement primaire. J'ai enseigné 3 ans et, en fait, quand j'ai rencontré mon mari, qui était à l'époque dans l'immobilier, c'est lui qui m'a donné envie de faire ce métier* ». (C1.I.C)
- « *L'argent est important mais ce n'est plus la finalité, parce que j'ai refusé certains postes qui étaient plus rémunérateurs parce que je savais que ce n'était pas compatible avec ma vie de maman. Aujourd'hui, ma priorité c'est de concilier ma vie de femme active et ma vie de maman. Je ne suis plus prête à faire des sacrifices comme je faisais avant* ». (C1.I.C)
- « *Les opportunités d'évolution sont aussi importantes pour les hommes que pour les femmes. La seule chose c'est que c'est très difficile pour les femmes à prendre, parce qu'on a des contraintes personnelles et familiales qui nous empêchent d'évoluer aussi rapidement qu'on le souhaite* ». (C1.I.C)
- « *C'était le contexte personnel : l'équilibre professionnel-personnel, le personnel avait pris une part importante à ce moment-là, des projets personnels qui me prenaient beaucoup de temps au détriment de la prise de recul sur mon activité professionnelle* ». (C1.H.T)
- « *Je suis partie parce que j'avais envie de revenir à Paris, voir mes proches. J'avais un rythme assez soutenu et je me suis dit que j'avais envie d'avoir une vie aussi à côté* ». (C1.S.S)
- « *Suite à un évènement personnel, j'ai voulu changer de métier, j'ai voulu changer de vie* ». (C1.V.N)
- « *Le côté personnel s'est mis aussi en place puisque j'ai eu mon premier enfant. Et donc, je me suis dit que c'était l'occasion de commencer à réfléchir à autre chose, et là je suis repartie sur un poste de commercial pur* ». (C2.J.L)

Parallèlement, selon certains répondants, la formation (professionnelle en interne ou continue en externe) jouerait un rôle assez déterminant dans l'avancement d'une carrière :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Je compte faire une formation de management, des cours en ligne. C'est une démarche personnelle autofinancée. C'est mon responsable, qui en fait régulièrement, et qui m'a conseillé de la faire* ». (C1.D.C)
- « *En prenant des responsabilités, j'ai effectivement suivi des formations en management, sur la connaissance de soi pour mieux communiquer avec les autres. J'ai eu un bilan de compétences coaching. C'était des formations en intra et en interentreprises* ». (C2.S.B)
- « *Il y a eu un accompagnement dans le management. C'était une formation avec un organisme extérieur à l'aide de l'entreprise* ». (C2.H.R)
- « *Ensuite, j'ai repris mes études et j'ai changé de domaine d'activité, je suis passé dans le recrutement* ». (C2.J.A)

Plusieurs interviewés, parmi les plus expérimentés, disent qu'ils ne sont pas vraiment accompagnés par leurs entreprises dans la gestion de leurs parcours professionnels. Ils se retrouvent souvent seuls quand il s'agit de construire leurs projets professionnels ou de planifier leurs parcours. Ils évoquent également un manque d'opportunités en matière d'évolution professionnelle :

- « *Ce qui m'a manqué : les plans de carrières, ça manque en général dans les entreprises. On est obligé de le construire par soi-même et ça ne vient pas du management, malheureusement* ». (C3.J.D)
- « *Ce qui m'a manqué peut être au niveau du service RH : c'est l'anticipation de l'évolution de carrière de certains collaborateurs, surtout à mon niveau. En fait, les démarches que j'ai pu réactiver, c'était essentiellement sur la base de ma propre initiative, ce n'était pas quelqu'un qui observait l'évolution de ma carrière qui m'a proposé de faire telle ou telle chose. Je suis resté un peu sur ma faim par rapport à des propositions qui pourraient venir de la direction RH* ». (C3.B.D)

Certains répondants, surtout les plus jeunes, relient ce manque de suivi et d'accompagnement à la taille de l'entreprise, en estimant qu'il y a davantage de possibilités et de perspectives dans les grandes structures :

- « *Et maintenant que je suis dans une très grosse structure et que la GRH est très procédée et très normée, je me rends compte des choses auxquelles je n'étais pas confrontée spécialement dans des petites structures où, c'est vrai qu'il y avait un entretien annuel, mais il n'avait pas*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

beaucoup d'impact à part la rémunération ou l'évolution de la fiche de poste. Aujourd'hui, dans le groupe, il y a énormément de possibilités, de mobilité interne. Je vais être plus à l'écoute et ça pourrait aussi me fidéliser plus parce qu'en restant dans le même groupe, on peut faire des activités très différentes et passer sur des postes dans des directions très diverses. Le fait que cette gestion de carrière soit plus structurée, ça permet d'envisager des évolutions dans le groupe ». (C1.C.B)

- « *J'ai travaillé dans des petites structures, il y a un manque dans le suivi, ensuite un manque au niveau de l'évolution, de mes attentes. Aujourd'hui, c'est moins le cas, on fait partie d'un groupe, on a des évaluations annuelles, etc. Il y a plus ce genres de choses, et ça permet de faire un point* ». (C2.D.F)

- **Attentes professionnelles**

Le discours d'un certain nombre de répondants cadres montre que les efforts des entreprises, en matière de gestion de carrière, ne sont pas à la hauteur des attentes individuelles. C'est d'autant plus vrai que ces répondants font partie de l'effectif le plus expérimenté (40-60 ans). Beaucoup de demandes restent sans réponse et les souhaits d'évolution ne sont pas écoutés. A les entendre, les entreprises ne s'investiraient pas assez en matière d'anticipation des carrières et ne prêteraient pas assez attention aux besoins de leurs salariés :

- « *J'ai fait des demandes qui n'ont pas été prises en compte pour une question de temps, on a une gestion de carrière qui est très faible chez nous, on manque également de formation. En tout cas, mes demandes ne correspondaient pas aux aspirations de l'entreprise* ». (C2.J.D)
- « *En fait, bien que dans une carrière, on peut faire des entretiens individuels lorsqu'on est demandeur d'emploi, j'ai cherché un entretien annuel dans mon entreprise, mais c'est une situation terrible. C'est navrant de ne pas avoir d'entretiens annuels dans beaucoup d'entreprises. J'ai travaillé même dans une grande entreprise et ce n'est pas une affaire d'organisation, c'est une affaire de volonté* ». (C3.L.A)
- « *La gestion des carrière est insuffisante aujourd'hui dans les entreprises, un gros sujet de plainte des salariés : manque de considération de la part du management et manque de plans de carrière, manque de visibilité sur la carrière des gens. Selon la loi, il y a des entretiens annuels d'évaluation mais c'est vraiment à la va vite, on remplit le formulaire et tout le monde est content, mais ça c'est la mentalité française je pense. Ça devrait être un vrai outil*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

de management, mais pour avoir pratiqué moi-même en tant que manager, c'est vrai qu'il y a un temps d'évaluation, d'entretien, où on remplit le formulaire, on l'envoie aux RH, mais après que ce soit pour le salarié ou pour le manager qui l'a interviewé, il y a l'impression qu'il n'y a rien qui se passe derrière. Je pense qu'il suffira peut-être de communiquer plus sur les suites qui sont données à ces entretiens. Et puis, il y a la prise en considération de ces entretiens pour faire vraiment évoluer la carrière des gens ». (C3.J.D)

Pour d'autres répondants, les responsables RH auraient souvent des difficultés à bien comprendre le travail effectué par les cadres, ainsi qu'à cerner leurs métiers en y projetant les compétences nécessaires. C'est ce qui ne leur permettrait pas d'offrir des parcours appropriés ou de bonnes propositions de changement :

- « *Les RH sont incapables de comprendre les métiers et de cerner nos points forts pour nous proposer les parcours adéquats. Les quelques fois où j'ai voulu faire des bilans de compétences, faire des points sur ma carrière avec la DRH, tout ce qu'elle a su me donner c'est les pages jaunes en me disant : 'tu veux faire un bilan de compétences, tu prends les pages jaunes et tu appelles les cabinets pour te débrouiller'. C'est variable d'une entreprise à l'autre, dans d'autres, laisser un salarié plus de 4 ou 5 ans sur le même job c'est une faute professionnelle, c'est-à-dire qu'on considère que les gens au bout de 5 ans, soit ils sont mauvais et il faut qu'ils s'en aillent, soit ils sont bons et on les fait évoluer, et chez Manpower ce n'est pas du tout comme ça. Mais, j'ai plein de collègues qui effectivement n'aspirent pas à rester 6 ans sur le même poste de travail et qui trouvent ça extrêmement frustrant que l'entreprise ne nous accompagne pas sur autre chose* ». (C2.S.B)
- « *Je vais vous répondre globalement, c'est valable pour toute entreprise, je trouve que les RH et les entreprises en France n'ont aucune notion de ce que c'est la GPEC réellement. Le problème des RH, c'est qu'ils ne connaissent absolument pas les métiers de leurs collaborateurs, ils ont une vision purement universitaire de ce que font les gens qui travaillent avec eux au quotidien. Ils ont donc un gros problème de gestion de compétences et ne comprennent pas simplement quelles sont les vraies compétences requises pour un métier. Les RH ont du mal à proposer aux cadres des métiers qui leur conviennent au sein de l'entreprise en évolution interne parce que simplement ils n'ont aucune notion de ce que les gens font réellement. Donc, en gros, une GPEC qui n'est pas suffisamment adaptée aux vraies compétences des gens. Après, c'est vrai que c'est aux gens d'aller réclamer les bons postes. Si les gens, les cadres, ne vont pas voir les RH avec un projet professionnel en réclamant*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

clairement ce qu'ils veulent, en ciblant le métier qui les intéressent dans l'entreprise, les RH sont incapables de faire des propositions qui soient cohérentes. Ce qui veut dire que les gens vont préférer chercher un poste en dehors de l'entreprise plutôt qu'à l'intérieur parce qu'ils ne se sentent pas reconnus, et ça, pour moi, c'est un problème ». (C2.J.A)

Lorsque les salariés de cette catégorie s'expriment sur leurs attentes professionnelles, l'écoute, l'accompagnement, la reconnaissance du travail fourni ou du parcours réalisé se retrouvent parmi les plus citées par les répondants des deux premières tranches d'âge. Qu'elle soit psychologique ou monétaire, cette reconnaissance prouverait aux personnes qu'elles sont capables d'avancer. Elle les impliquerait davantage : « *comme beaucoup de personnes, de la reconnaissance du travail effectué, mais surtout de la reconnaissance financière à la hauteur de mon travail* » (C2.S.B).

D'autres attentes ont été mises en avant par les répondants comme d'avoir davantage de formation et de moyens pour développer leurs compétences :

- « *J'attends énormément des organismes de formation, notamment en management. Tous les ans, pendant mes entretiens, je demande à avoir des formations en management pour manager au mieux et aussi en gestion et planification de projets parce que c'est ce que j'aimerais faire sur le moyen-long terme. Et pour ça, j'ai demandé à passer la certification* ». (C1.D.C)
- « *Et, à titre un peu plus personnel, de garder une employabilité ; c'est à la fois de faire évoluer mes compétences et de ne pas devenir statique par rapport à la fonction par exemple, pour rester attractif* ». (C3.L.L)

Ce que les cadres, surtout des deux premières tranches d'âge, attendent le plus, ce sont des opportunités d'évolution professionnelle qui leur permettraient de continuer à s'investir dans l'entreprise et à se développer :

- « *J'attends d'eux qu'ils identifient mes zones de compétences et qu'ils me proposent des perspectives d'évolution qui correspondent à mes zones de compétences et désirs* ». (C2.J.D)
- « *A l'instant t, je me plais dans ce que je fais, donc après effectivement ce sera d'évoluer vers un plus gros volume ou une plus grosse activité* ». (C2.M.M)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *J'apprécierais qu'on me laisse évoluer au maximum de mes capacités, c'est-à-dire évoluer tous les 2-3 ans. J'ai besoin d'évoluer, de prendre des responsabilités pour m'épanouir* ». (C2.J.A)
- « *De la visibilité sur mon avenir, des propositions d'évolution, de perfectionnement, avoir une vision sur le moyen et le long terme. J'attends aussi d'être informé sur les tendances de l'entreprise, sur sa stratégie de développement en France ou à l'international. C'est plus par rapport au secteur, où il y a énormément de renouvellement de contrats, et du coup toutes les entreprises manquent de visibilité sur l'année à venir. Ce n'est pas une situation très confortable, on n'est pas serein* ». (C1.D.C)

A leurs yeux, la liberté et l'autonomie au poste sont des facteurs aussi importants que les possibilités d'évolution : « *j'attends une capacité d'autonomie, de la responsabilisation, de la liberté de prise d'initiative, qu'ils me laissent la capacité de m'exprimer avec les outils qu'ils me laissent à disposition. Je ne suis pas du tout dans un modèle exécutant, j'aime bien créer les process, structurer une organisation, etc. Avant, j'avais plus de chefs et chaque chef nécessite de rendre des comptes, ça c'est normal mais donne également des directives auxquelles il faut répondre. Ma place de créativité que j'avais était beaucoup plus petite qu'aujourd'hui* » (C1.H.T). Enfin, dans un esprit d'indépendance et de découverte, certains interviewés (30-40 ans) attendent une diversification de leurs tâches et de leurs missions : *« je ne suis pas quelqu'un qui a besoin d'être suivi de très près, je n'ai pas besoin de ça. Par contre, je souhaite qu'on me donne de la visibilité et j'ai besoin de découvrir des choses sans arrêt, je ne resterais pas dans l'entreprise, si je faisais toutes les semaines la même chose* » (C1.D.C) ; « *ce que j'attends de mes dirigeants aujourd'hui, ce n'est pas des postes supérieurs, j'attends de la diversité dans mes missions et projets. Je ne suis pas dans le travail routinier* » (C1.L.A).

- **Développement de l'employabilité**

Autant que les salariés non cadres, les cadres ont parfaitement conscience de l'importance de prendre en main leurs parcours et de suivre leurs envies et besoins pour mener à bien leurs choix et leurs décisions professionnels. Ils essayent alors d'être le plus autonomes possible en développant leur employabilité à travers des opportunités qu'ils provoquent sans attendre nécessairement l'aide de l'entreprise :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Je n'ai pas eu d'aide particulière et j'avoue que je ne l'ai pas sollicitée non plus* ». (C1.I.C)
- « *J'ai conscience qu'il faut quand même être maître de sa carrière plus aujourd'hui qu'il y a 20 ans, il faut savoir où on veut aller pour finalement aller dans cette direction. Après, il arrive qu'on nous propose des choses intéressantes, mais il ne faut pas non plus compter que là-dessus. Je sais qu'il y a aussi beaucoup de travail à faire de mon côté, tout ne peut pas venir de la hiérarchie et des RH* ». (C1.A.G)
- « *Je n'attends pas grand-chose de la hiérarchie et des RH, à un moment donné je ne les attends pas pour faire ce que j'ai envie de faire* ». (C2.J.S)
- « *Il faut ; soit être acteur de sa carrière et décider où on veut aller, ce qu'on veut faire et comment on veut y aller ; soit être visible pour se faire remarquer et se faire capter pour que les gens aient envie de vous avoir dans leur équipe* ». (C2.S.B)

Par ailleurs, dans cet esprit de gestion individuelle de la carrière et contrairement aux salariés non-cadres, plusieurs cadres se sont déjà lancés dans des démarches de formation, de bilan de compétences ou de conseil en orientation professionnelle, avec ou sans l'aide de l'entreprise. Le recours à cette expertise externe, d'une manière régulière ou occasionnelle, les a aidés à mieux réussir leurs changements professionnels, à confirmer la pertinence de leurs décisions ou encore à surmonter des situations difficiles ou contraignantes. D'autres cadres, n'ayant pas eu recours à ce type de démarches, ont montré leur intérêt à leur égard en soulignant leur utilité pour aménager leurs connaissances ou mieux connaître les compétences à développer pour progresser plus facilement en fonction de leurs envies et de leurs aspirations :

- « *Quand j'ai envie d'une formation que l'entreprise ne fait pas, je la fais moi-même, si je peux me le permettre sur le plan financier. Si je sens que c'est vraiment bénéfique et que j'en ai vraiment besoin, je le ferais* ». (C1.V.N)
- « *Il y a 6 ans, j'ai fait un bilan de compétences, j'ai été sur le point de changer d'entreprise et je voulais justement valider le fait que la voie dans laquelle je souhaitais continuer était la bonne, confirmer l'adéquation entre mes compétences et ce que je souhaitais faire, c'était avec un organisme privé* ». (C2.J.D)
- « *J'ai déjà fait un bilan avec l'APEC récemment pour la création d'entreprise, le management d'entreprise. La fin d'activité de ma société est possible et je me prépare justement à faire autre chose que mon métier* ». (C3.F.E)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *J'ai fait un bilan, il y a 2 ans, avec l'APEC. J'ai voulu faire un bilan pour me situer* ». (C3.L.L)
- « *J'ai pris l'initiative de faire assez régulièrement des points. Tous les 4-5 ans, d'une manière globale, j'étais en train de me remettre en question, pour savoir si ce que j'étais en train de faire me donne encore satisfaction. A chaque fois que j'ai eu un changement, ça commençait toujours par un process d'évaluation de ma compétence par rapport à une situation de marché. J'ai fait ça dans le cadre de l'entreprise car le budget pour ces démarches est élevé. Et parfois, je fais des formations par mes propres moyens que je jugeais importantes pour moi et sur lesquelles l'entreprise ne voulait pas me suivre à 100%* ». (C3.B.D)
- « *Il s'agirait d'une approche personnelle, on ne passe pas par l'entreprise pour le faire, on va faire ce bilan en tant que cadre parce qu'on a été au bout de son projet professionnel, ou qu'on n'est plus satisfait de son projet, et dans ce cas-là on va se réorienter, on le fait en dehors de l'entreprise parce que c'est plus une volonté de se recentrer sur autre chose* ». (C2.J.A)
- « *Je souhaiterais faire un bilan de compétences, j'aimerais bien faire un point pour savoir si je fais bien les choses, si je suis en train de perdre, vu que je ne pratique plus certaines choses, ou certaines choses sur lesquelles je deviens plus performant* ». (C1.D.C)
- « *Je me dis que peut être, d'ici quelques années, ça sera très intéressant pour moi d'essayer de solliciter que ce soit un cabinet pour faire de l'accompagnement ou du coaching, ou de l'aide à la mobilité externe : bilan de compétences, ce genre de choses* ». (C1.C.B)
- « *Aujourd'hui, non, parce que je suis en poste. Si je suis dans le changement ou si je me fais licencier, oui. J'en profiterais pour me former ou me réorienter à travers un organisme de formation* ». (C2.J.S)

Cependant, le coût et le temps que demandent ces démarches à titre personnel peuvent freiner la démarche des salariés : « *je me suis renseignée sur des formations 'comment développer son savoir être, le leadership' qui ont l'air d'être très intéressantes, mais quand je vois que ça coute 2700 € pour 8 heures et que ce n'est pas pris en charge par le CPF ni par les entreprises, je trouve que c'est quand même relativement cher pour la formation délivrée* » (C1.S.S). Par ailleurs, l'expérience peut être décevante et avoir des résultats insatisfaisants par rapport aux attentes initiales. Les salariés se retrouvent parfois face à des professionnels qui ne connaissent pas assez le marché ou les métiers, ou qui veulent être rentables aux dépens de leur projet professionnel ou de leurs besoins :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *J'avais déjà vu l'APEC une fois, j'ai été déçue de l'accompagnement. J'avais été les voir pour changer de job, je trouve qu'ils sont déconnectés du marché du travail* ». (C1.L.A)
- « *Oui, j'ai fait un bilan de compétences à l'occasion répétée de recherche d'emploi, que ce soit avec l'APEC ou avec d'autres consultants. La relation à la personne dans l'entretien ne concerne que la seule discussion autour d'un poste à pouvoir, mais plus un profil d'évaluation sur ce que vous savez faire. Et les entreprises demandent aux consultants plus de l'aide sur un poste ouvert qu'ils veulent vendre aux candidats. Les consultants préfèrent donc aller très vite, si vous n'êtes pas dans le moule vous n'êtes pas intéressant, si vous êtes pile dans le moule, c'est bien. C'est malheureusement le défaut des consultants, ils ne sont pas là pour chercher à placer les gens, ce n'est pas le travail qu'ils font, ils veulent plutôt trouver la perle rare tout de suite, question de rentabilité* ». (C3.L.A)

Dans ce cadre d'aide externe à la carrière, quelques salariés mettent en avant le rôle des cabinets de recrutement et des chasseurs de têtes. Il est parfois déterminant pour saisir une opportunité intéressante et développer son employabilité : « *j'ai été chassé. Quand j'ai fini mon master, j'ai été première de la promo et comme IGS est la première école de RH, ils m'ont pris dans le réseau* » (C1.S.S) ; « *ensuite, un chasseur de tête m'a proposé une mission et j'ai accepté pour retourner dans la ville où j'étais et j'ai pris un poste de responsable de département* » (C3.F.E).

Si la plupart des cadres de notre échantillon ont conduit leurs changements professionnels d'une manière indépendante, 75% affirment tout de même que leur réseau de relations a beaucoup facilité leur détection des opportunités, donc leur progression professionnelle :

- « *Au bout de 4 ans, j'ai été embauchée en 2009 par une autre entreprise dans le secteur bancaire, rien à voir ! Le Crédit foncier était l'un de nos partenaires bancaires, en fait je les voyais régulièrement dans le cadre de mon travail et un jour autour d'un déjeuner, ils m'ont fait part discrètement d'une proposition de poste, mon profil les intéressait* ». (C1.I.C)
- « *Par le biais de l'annuaire des anciens de mon école de commerce, j'ai identifié quelqu'un qui avait fait à peu près le même parcours que moi. J'ai pris contact avec eux et ils m'ont recontactée pour me proposer un poste en CDD. Je dirais que j'aurais tendance, quand même, à solliciter plutôt mon réseau personnel et professionnel pour avoir des idées*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'orientation et éventuellement pour identifier des personnes via LinkedIn ou des annuaires d'anciens ». (C1.C.B)

- « *Quand un consultant, avec qui je travaillais, a su que je cherchais un emploi, il a filé mon CV à une boite et j'ai été prise* ». (C1.L.A)

- « *Ensuite, des personnes que je connais m'ont présenté un poste d'ingénieur d'affaires. C'est plus de contact client, plus de terrain et moins de gestion, j'y ai passé 4 ans. C'était toujours le réseau, je ne crois pas aux offres en fait. C'était via mon réseau professionnel* ». (C1.H.T)

- « *En fait, celui qui a créé la start-up c'était un associé d'Accenture. Il m'a vue travailler et a remarqué que j'étais compétente etc. donc il m'a demandé d'être responsable formation* ». (C1.S.S)

- « *En fait, j'ai rencontré un responsable grands comptes quand j'étais chez Areva par rapport aux contrats qu'il y avait entre les 2 sociétés, il m'a proposé de rejoindre son équipe et j'ai accepté* ». (C2.S.B)

- « *J'ai trouvé ce poste par le réseau, j'ai su par une amie qui travaillait dans ce groupe à Paris qu'il y avait un poste qui se libérait sur Lille et donc j'ai été mise en relation, j'avais passé un assessment avec un cabinet de recrutement, et au final j'ai été sélectionnée* ». (C2.J.L)

- « *Ensuite, je suis retourné dans mon ancienne entreprise, j'ai toujours eu de bons rapports avec eux* ». (C3.F.E)

- C3.B.D : « *En travaillant dans un bureau d'études, j'ai travaillé beaucoup sur des projets industriels ce qui m'a amené à fréquenter régulièrement des clients, et je travaillais avec un partenaire commercial d'une autre entreprise. Et cette entreprise partenaire m'a proposé de changer d'orientation et de devenir chef de projet commercial et je suis resté 6 ans en tant que chef de projets* ».

- « *J'ai connu quelqu'un, un ancien collègue de chez American Express, qui travaillait chez Caquant et il s'en allait, il m'a vu en tant que responsable de stock et m'a proposé ce poste. J'ai toujours trouvé les emplois par moi-même, via mon réseau* ». (C3.P.M)

Des répondants considèrent même ce réseau relationnel comme un facteur-clef de réussite dans une carrière. En ce sens, il faudrait toujours soigner sa réputation, s'afficher en entreprise et se faire connaitre à l'extérieur, notamment à travers les réseaux sociaux professionnels. En répondant à la question relative aux déterminants d'une carrière réussie, 30% des cadres mettent en avant le développement du réseau relationnel :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Il faut aussi une bonne dose de réseau parce qu'il est incontestable de tisser des liens, de créer des contacts, il faut être connu et reconnu, avoir une bonne réputation* ». (C1.I.C)
- « *Deux aspects. A la fois le côté relationnel, le réseau parce qu'en tous cas, c'est vrai que pour moi, c'est vraiment comme ça que je suis passée d'un poste à l'autre, c'est avec les relations que j'ai pu nourrir dans chacun de mes postes. Et puis le gros déterminant pour moi, c'est l'identité numérique, les personnes rencontrées en ligne qui m'ont fait rencontrer beaucoup de gens. Comme je suis relativement adepte du digital, je suis très présente sur Twitter ou sur LinkedIn, et ça m'a permis d'alimenter justement ce réseau professionnel, d'être identifiée et contactée par des gens et d'identifier moi des personnes et de les rencontrer dans la vraie vie* ». (C1.C.B)
- « *Je pense que le relationnel fait beaucoup, le rapport qu'on a avec les autres, ça c'est indéniable. J'ai eu la chance d'avoir eu les bonnes rencontres, ça c'est aussi un facteur non négligeable. Après, on dit toujours que c'est de la chance, mais c'est aussi vous qui la provoquez en réalité, c'est votre manière de travailler qui attire les opportunités. Le réseau est très important, c'est vrai* ». (C1.L.A)
- « *Ensuite, c'est quelque chose qui n'est pas quantifiable, c'est la chance d'avoir des opportunités, que ce soit au sein de l'entreprise ou à l'extérieur. La réussite, on l'a effectivement par le travail qu'on fait, mais aussi par la chance qu'on a d'avoir des gens qui peuvent fournir des évolutions, qui sont proposées naturellement par le réseau* ». (C2.J.A)
- « *Le déterminant c'est les personnes que vous côtoyez, si on se coupe du monde, je ne sais pas ce qu'on peut faire au niveau carrière. Il faut développer son réseau et ses relations* ». (C3.E.F)

- **Evaluation du parcours professionnel**

La plupart des salariés cadres affirment ne rien regretter dans le déroulement de leur parcours professionnel et les choix qu'ils ont privilégiés, à l'image de C1.L.A qui raconte : « *je n'ai aucun regret, j'ai accepté toutes les propositions, je n'ai eu peur de rien, des fois il ne faut pas trop réfléchir* » ; ou encore de C1.I.C qui explique « *aucun regret, si c'était à refaire, je referais exactement la même chose, si ce n'est de quitter l'enseignement plus rapidement. Ce métier est passionnant et extrêmement rémunérateur. Ça m'a apporté beaucoup de choses sur le plan personnel et professionnel et ça m'a permis de réaliser des choses auxquelles je ne pouvais pas prétendre en tant qu'enseignante* ».

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Par ailleurs, les plus jeunes des répondants disent l'importance de saisir au bon moment les opportunités d'un parcours. Il faut savoir reconnaître les bonnes occasions, celles qui possèdent la capacité de faire avancer la carrière comme on le souhaite. Cette aptitude est considérée comme un déterminant de réussite au cours d'une carrière par 25% des répondants :

- « *Je dis toujours : 'un parcours professionnel c'est aussi une histoire de rencontre et de chance'. Dans la gestion des carrières, en plus c'est mon métier, c'est une rencontre qui fait la différence ; essayer de saisir les opportunités quand elles se proposent. Moi j'ai toujours foncé, ça je pense que c'est important* ». (C1.L.A)
- « *Quand j'ai accepté Naf Naf, il fallait aller dans le 93, personne n'avait envie d'y aller c'était pourri, moi j'y étais. Quand j'ai été à la paie, tout le monde me disait 'tu régresses, t'étais au contrôle de gestion tu reviens en arrière', mais je l'ai fait. Et quand j'ai été chez Bricoman, on m'a dit 'mais t'es folle, tu prends un poste de régional, tu ne seras jamais chez toi'. Voilà, il faut donc oser faire les choses et ne pas regarder tout le temps son confort pour évoluer* ». (C1.L.A)
- « *Il faut être opportuniste, être là au bon moment et bien faire son job, saisir les bonnes opportunités. Et pour ça, il faut déjà comprendre comment fonctionne la boite et aussi être capable d'échanger avec les autres services, avec les supérieurs hiérarchiques et autres personnes qui peuvent être influentes. Il faut savoir bien se vendre aussi* ». (C2.J.D)

Dans ce sens, un interviewé regrette d'avoir laissé passer des opportunités qui se sont présentées, à un moment de son parcours. Celles-ci auraient pu être déterminantes pour lui permettre d'avoir une meilleure position aujourd'hui : « *il y a un certain temps, des choses que j'ai pu faire et que je n'ai pas faites, des changements professionnels que j'aurais dû saisir* » (C2.M.M). Certains cadres se reprochent après coup d'être restés trop longtemps sur un même poste ou dans une même entreprise. Ils considèrent que le changement aide à faire avancer plus rapidement une carrière :

- « *J'ai peut-être perdu 2 ans dans mon ancien poste. J'aurais peut-être dû partir plus vite, c'était le contexte personnel* ». (C1.H.T)
- « *Avec le recul, je ne serais peut-être pas resté 11 ans dans une société, je serais peut-être parti plus tôt, pour l'aspect financier, l'évolution. Quand on évolue dans une entreprise le*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

salaire n'évolue pas de la même manière que si on était venu de l'extérieur pour ce poste-là ». (C2.D.F)

D'autres indiquent qu'ils auraient peut-être dû s'engager dans une carrière plus internationale :

- « *J'aurais bien aimé faire un peu plus de projets, de chantiers, de travail à l'international et pratiquer l'anglais ou travailler dans des pays anglophones* ». (C1.D.C)
- « *Une 2ème opportunité que j'aurais loupée c'est une carrière à l'étranger, que je n'ai jamais entrepris, ce qui peut booster une carrière effectivement* ». (C3.J.D)
- « *Oui, je pense qu'un élément qui, à un moment donné, m'a empêché de faire des choses que j'aurais pu faire ; c'est ma faible connaissance de l'anglais, j'ai essayé de parfaire ces lacunes, ça n'a pas été suffisant pour pouvoir développer une suite professionnelle avec des clients étrangers peut être dans un autre pays. C'est cette formation en langues que j'ai négligée un peu et qui m'aurait permis aujourd'hui de répondre à des sollicitations extérieures qui me sont adressées mais que malheureusement je ne peux pas assumer. Ce qui aurait pu donner une orientation beaucoup plus internationale à ma carrière* ». (C3.B.D)

Comme pour les non-cadres, quand ils évoquent les souvenirs positifs de leurs expériences professionnelles, les cadres mettent en avant deux facteurs principaux. Le premier se rapporte à la responsabilisation, à la confiance et à la reconnaissance du travail qu'ils réalisent :

- « *Et aussi la confiance qu'on m'a donnée, très vite on m'a laissé seul dans la plus grande autonomie, chose que d'autres entreprises n'auraient pas faite, et ça m'a permis d'évoluer plus vite* ». (C1.D.C)
- « *Il y a les succès professionnels dans le sens où quand je fais un travail qui est bien fait et que j'ai une certaine reconnaissance sur ce travail* ». (C1.C.B)
- « *C'est vraiment la confiance, qu'on croit vraiment au projet que je propose, qu'on le mette en place, je crois que c'est quelque chose d'important, c'est une certaine reconnaissance finalement du travail qu'on fournit dans l'entreprise* ». (C1.S.S)
- « *C'est qu'on soit reconnu, pas seulement une reconnaissance pécuniaire mais plus une reconnaissance orale, et puis la confiance qu'on m'accorde* ». (C3.L.L)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Le deuxième facteur est lui aussi relié à l'aspect relationnel, c'est-à-dire aux contacts et aux relations que l'on peut développer au travail. Plus de 40% des cadres ont évoqué cet aspect lorsqu'il s'agissait de parler des souvenirs positifs qu'ils gardent de leurs expériences professionnelles :

- « *La rencontre de différentes personnes venant de différentes régions. Les déplacements que je fais, c'est dur pour avoir une vie de famille mais c'est vraiment enrichissant personnellement* ». (C1.D.C)
- « *Il y a d'abord l'aspect humain, les gens que j'ai rencontrés ; qu'ils soient des clients, des partenaires, des fournisseurs avec qui j'ai lié de très bonnes relations et donc qui m'ont fait grandir, qui m'ont portée aussi vers d'autres horizons* ». (C1.C.B)
- « *C'est plus les personnes avec qui vous travaillez au quotidien, c'est les rencontres que vous faites, des gens avec qui vous aimez bien travailler* ». (C1.L.A)
- « *Les personnes avec qui j'ai travaillé, c'est important ; l'environnement dans lequel j'ai évolué et les personnes que j'ai rencontrées* ». (C2.J.D)
- « *L'ambiance de travail, les collègues du travail, les contacts professionnels qu'on peut avoir* ». (C2.H.R)

- **Déterminants d'une carrière réussie**

Au-delà du réseau relationnel et de l'aptitude à saisir les opportunités, les répondants cadres ont mentionné d'autres facteurs-clefs d'une carrière réussie. Beaucoup ont cité l'implication au travail (34%), la motivation et la détermination (21%) : « *la motivation, l'implication, le culot aussi, il ne faut pas avoir peur d'y aller même si on n'est pas sûr de soi, il faut foncer* » (C1.D.C) ; « *la persévérance incontestablement, je pense que les bagages ne font pas tout, moi je les avais mais pas du tout dans ce domaine-là, je pense qu'il faut une détermination, être très persévérant, très bosseur* » (C1.I.C).

D'autres déterminants ressortent également, comme l'aptitude à se remettre en question. Certains répondants soulignent l'importance de se fixer des objectifs par rapport à l'avenir professionnel, sans jamais les perdre de vue quand ils tâchent d'avancer dans leur carrière :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *C'est aussi une question d'opportunisme accompagné d'une certaine dose de prise de risque, parce qu'à un moment donné, vous êtes amené à quitter votre zone de confort pour aller vous placer dans une situation plus difficile parfois au départ, et ça vous ramène aussi à vous remettre en question. Et il faut dans cette démarche-là définir quelles sont les limites que vous ne voulez pas franchir pour éviter que les changements aillent à un moment donné tellement loin que vous ne vous retrouvez plus, ni dans votre vie professionnelle ni dans votre vie privée* ». (C3.B.D)
- « *Je pense vraiment que c'est d'avoir un projet ; pouvoir se projeter et se dire 'dans 5 ans je projette de travailler dans tel domaine'. Même si ce n'est pas précis, mais au moins se projeter et se projeter dans quelque chose qui nous plait vraiment. Il y a plein de gens qui avancent au fil de l'eau et voient où le vent les mène, ça fonctionne aussi par ça, mais généralement c'est se donner des objectifs et se fixer les étapes pour les atteindre* ». (C1.S.S)

D'autres interviewés mettent en avant la curiosité, l'ouverture d'esprit et l'écoute de l'environnement. Cela facilite la recherche d'opportunités en vue de réaliser un projet professionnel en lien avec ses aspirations :

- « *Il faut réfléchir, se poser des questions, être très ouvert à écouter tout ce qui peut se dire* ». (C1.D.C)
- « *Il faut être curieux, il faut voir ce qui se passe ailleurs, il faut être à l'écoute des opportunités et oser* ». (C1.L.A)
- « *C'est le fait d'être proactif, d'être plus ouvert aux éventuelles opportunités* ». (C1.A.G)
- « *Forcément communiquer pour se faire repérer, mettre en avant ce qu'on fait de manière à pouvoir ressortir dans les papiers, il ne faut pas travailler dans son coin* ». (C2.J.L)

Un dernier déterminant a été mentionné. C'est de se sentir bien dans son activité professionnelle et de se procurer du plaisir en travaillant :

- « *D'être bien où on est déjà, la satisfaction personnelle. Il n'y a pas de parcours qui convient à tout le monde, ça dépend de chacun, il n'y a pas d'évolution meilleure qu'une autre. Donc, c'est d'être en phase avec soi-même* ». (C1.O.C)
- « *Je ne suis pas carriériste du tout. Je parle plutôt de déroulement professionnel que de carrière parce que les gens carriéristes et qui réussissent, il n'y en a pas beaucoup, je trouve. Je pense que les éléments clés c'est d'être déjà en adéquation entre le job que l'on fait tous*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

les jours et l'énergie qu'on y met, c'est-à-dire que si on ne se sent pas en phase avec le métier que l'on fait et l'entreprise dans laquelle on évolue, c'est voué à l'échec, donc il faut que les valeurs soient communes. L'équilibre professionnel et personnel est important aussi ». (C2.S.B)

- « *Pour moi, une carrière réussie, ce n'est pas du tout d'avoir un poste reconnu et de progresser dans la hiérarchie, etc. C'est plutôt une carrière où on s'est épanoui, où on s'est réalisé* ». (C2.J.S)
- « *Il faut être heureux dans ce qu'on fait déjà, j'aurais pas dit ça il y a 25 ans, mais ça me semble important de ne pas perdre ça de vue, on peut réussir plein de choses professionnellement, mais si la vie personnelle privée ne suit pas, on n'a rien gagné* ». (C3.L.L)

- **Critères de choix influant sur les décisions de carrière**

En répondant à la question relative aux critères de choix en matière d'emploi, de poste et d'organisation, les cadres mettent en avant divers critères en fonction de leur âge. Ceux des deux premières tranches d'âge (30-50 ans) sont plus attirés par l'ambiance au travail ou par l'aspect international : « *un autre critère c'est aussi le fait qu'une part de mon activité soit liée à la langue anglaise ou aux déplacements à l'étranger* » (C1.D.C). Ils insistent aussi sur la confiance qu'on leur accorde et l'autonomie qu'on leur donne :

- « *Une entreprise qui correspond à mes attentes, une relation de confiance, ne pas être obligé de me justifier pour tous les choix que je fais, avoir une entreprise qui me laisse énormément de liberté et d'autonomie* ». (C1.D.C)
- « *L'autonomie au poste, le degré de liberté sur ce qu'on peut faire à l'intérieur de l'entreprise peu importe le secteur, le produit ou la technicité* ». (C1.H.T)
- « *C'est surtout l'autonomie dans le poste. Je ne me verrais pas du tout sur un travail exécutant à rendre des comptes à mon manager tous les jours* ». (C2.S.B)

Les plus jeunes (30-40 ans) accordent également une attention particulière à la possibilité de concilier vie professionnelle et vie privée, ainsi qu'à la qualité de leurs rapports humains dans le contexte de travail :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Aujourd'hui, comme j'ai également une famille, je dirais que les aspects organisation du travail, gestion du temps et équilibre vie personnelle-vie professionnelle prennent de plus en plus de place. Je suis très contente parfois de pouvoir partir tôt, d'aller chercher mes filles à l'école, d'avoir mes weekends* ». (C1.C.B)
- « *Et puis, ne pas compromettre les objectifs que vous avez aussi à travers la transmission de savoirs, d'éducation et de formation de vos propres enfants* ». (C3.B.D)
- « *Ils m'ont énormément aidée quand j'ai eu ma fille, j'ai eu une place à la crèche grâce à eux, je leur dois beaucoup, je leur suis reconnaissante. C'est un aspect (dimension humaine) que je n'avais pas connu dans les groupes précédents* ». (C1.I.C)
- « *Je pense que les valeurs de l'entreprise sont très importantes, l'humain. Aujourd'hui, je me plais dans mon job parce qu'il y a une vraie politique RH* ». (C1.L.A)
- « *Finalement, la rémunération n'est pas ce qui est de plus important, vraiment le plus important c'est le contexte de l'entreprise, c'est une entreprise qui est saine, qui partage, plutôt que d'être dans une machine de guerre où on gagnera énormément d'argent, mais dans laquelle on ne s'épanouira pas parce qu'on n'aura pas les moyens de s'épanouir* ». (C1.S.S)

Quant aux répondants des deux dernières tranches d'âge (40-60 ans), ils tiennent davantage compte de la rémunération, et des caractéristiques de l'entreprise, telles que sa stratégie, son secteur d'activité, ses produits, ses moyens ou encore sa pérennité. Les plus âgés (50-60 ans) font attention à la taille de l'entreprise quand il s'agit d'analyser une opportunité. Certains préfèrent travailler dans des structures de taille moyenne pour l'aspect humain et la polyvalence, d'autres se retrouvent mieux dans les grandes : « *je pense que je me sens mieux dans un groupe qui peut donner des perspectives, c'est quelque chose qui me plait, à condition que dans ce gros groupe, on ne soit pas un numéro* ». (C2.J.L)

Mais l'un des critères essentiels (46% des répondants), c'est la nature des missions, le contenu du travail et l'intérêt du poste : « *si le projet est bien, on y va* » (C1.V.N).

- **Projection de la carrière**

Pour finir, et comme avec les répondants non-cadres, nous avons demandé à nos interlocuteurs de se projeter à court terme (à 3 ans) et à long terme (en fin de carrière), afin de connaitre la situation professionnelle qu'ils souhaitent ou comptent avoir. Sur le court terme, 25% des interviewés, surtout les plus âgés, envisagent de rester dans la même entreprise sur le

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

même type de poste. Seulement 9%, principalement les plus jeunes, souhaitent devenir entrepreneurs dans un avenir proche : « *patron associé d'une PME, entrepreneur. Mon objectif n'est pas d'être salarié, j'ai toujours été très autonome dans mes postes* » (C2.J.D). Et, la plus grande partie (plus de 60%), surtout la plus jeune, souhaite évoluer vers un poste plus important, que ce soit en interne ou dans une autre entreprise :

- « *J'aimerais bien ; soit évoluer dans une filiale de mon entreprise actuelle, gérer une petite structure et des personnes ; soit monter ma propre entreprise. Donc dans des postes de gestion d'entreprise* ». (C1.O.C)
- « *Je passerai directrice des ventes nationales d'ici peu, c'est un poste qui va m'emmener à être plus mobile et à élargir mon réseau* ». (C1.I.C)
- « *Au vu des missions qu'ils me confient, j'aimerais rester dans cette structure, et puis, peut-être passer sur un poste plus haut dans la hiérarchie* ». (C1.C.B)
- « *C'est de rester dans celle où je suis tant que ça continue à avancer et que je continue à prendre du plaisir, il n'y a pas de raison de changer, après il faut aussi que la partie salaire bien sûr puisse aller avec. À partir du moment où on prend un risque sur un autre poste, il faut que le salaire aussi puisse évoluer* ». (C2.J.L)
- « *Je vois deux orientations possibles. Soit, je reste dans la branche dans laquelle je suis et je passe responsable de région avec des responsabilités plus larges, plus de budget et de personnel à gérer, pas forcément dans la même entreprise, mais je sais que celle-ci peut me donner cette opportunité dans un avenir proche. Deuxième option, c'est de changer radicalement, sortir de la France et faire un travail similaire à l'international* ». (C1.D.C)

Sur le long terme, un certain nombre de répondants, parmi les plus jeunes surtout, se voient :

- soit en tant qu'entrepreneurs : « *en fin de carrière, je pense m'installer en tant qu'indépendante, associée dans un grand nom de la promotion immobilière* » (C1.I.C) ; « *patron d'une boite, c'est le fait de pouvoir capitaliser parce que la retraite je n'y crois pas, c'est le fait d'être autonome, de créer de la valeur et d'être fier de ce qu'on fait* » (C2.J.D) ;

- soit dans un domaine complètement différent, notamment en tentant une expérience à l'étranger :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Quelque chose de complètement différent, sortir de ce milieu et faire un travail différent qui permet d'être beaucoup plus proche de sa famille et d'avoir un train de vie plus sain et serein* ». (C1.D.C)
- « *Je planque tout et je pars vivre à l'autre bout du monde. Je vais vivre mes passions. En fin de carrière, mon rêve c'est d'être directrice d'un Club Med ou d'un hôtel, j'adore l'environnement de la restauration* ». (C2.S.B)
- « *En fin de carrière, je souhaite vraiment ne plus être en entreprise, je pense que je serais partie à l'étranger et que je voyagerais, que je donnerais des cours de français dans une école française mais à l'étranger, parce ce que je pense que j'aurais la légitimité pour le faire et parce que j'ai vraiment envie de partir rapidement* ». (C1.S.S)

Mais un grand nombre de répondants (42%), en particulier les plus jeunes, se projettent en fin de carrière dans un poste de direction, à hautes responsabilités, que ce soit au sein de la même entreprise ou ailleurs :

- « *En tant que salariée ; directrice générale ou directrice générale adjointe. Donc, dans le même domaine mais évoluer très haut dans la structure* ». (C1.I.C)
- « *C'est dur de se projeter parce qu'avec la situation actuelle, on ne sait pas comment l'économie mondiale va changer d'ici là. Peut-être, rester dans le milieu de l'industrie, mais en étant responsable d'une entité d'un groupe ou d'un pôle d'une entreprise* ». (C1.D.C)
- « *Je dirais peut être le poste au-dessus, le poste de DRH, puis la suite logique en fait de ma carrière de RH, un poste de direction, de comité de direction. C'est la suite logique, avoir plus de responsabilité, de pouvoir peut-être manager directement l'équipe en totalité en RH* ». (C1.L.A)

Enfin, certains cadres expérimentés s'imaginent finir leurs carrières en indépendants, par exemple comme consultants, auditeurs ou formateurs, afin de capitaliser leurs compétences et de transmettre le savoir et l'expertise qu'ils ont acquis :

- « *Je dirais que ce qu'il peut m'intéresser le plus c'est de continuer d'avoir cette expertise sur le digital, et du coup peut-être passer à nouveau par le côté consultant, parce que dans le management, on fait quand même beaucoup la gestion de l'humain plutôt que de travailler sur son expertise* ». (C1.C.B)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Je pourrais être dans un poste où je pourrais transmettre mon savoir et mes connaissances, en tant qu'expert ou consultant* ». (C2.J.S)
- « *Dans la formation peut-être, en tant que consultant interne pourquoi pas, parce que le marché est saturé de consultants externes. Avec la séniorité, la maturité, on a une somme d'expériences énorme, c'est intéressant de pouvoir transmettre ces compétences et connaissances aux plus jeunes, la restitution c'est important. On accumule et à un moment donné, il faut restituer* ». (C3.J.D)
- « *Et par exemple, finir les 2 ou 3 années en tant que consultant, essayant de partager et transmettre le capital de savoirs que j'ai pu accumuler au cours de ces années, ce serait bien aussi* ». (C3.B.D)

2.2.3. Catégorie des cadres-dirigeants

Dans cette catégorie, nous avons interviewé 23 salariés, appartenant à différentes tranches d'âge et occupant différents postes. Les données collectées sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 30 : Catégorie des cadres dirigeants, matrice à groupements conceptuels

Thèmes	Données collectées	% des répondants[48]
Gestion des carrières	* Les changements professionnels sont les fruits d'une démarche individuelle/ entreprenante et d'une initiative personnelle (D1.C.I, D1.J.D, D1.S.E, D1.S.M, D2.A.D, D2.A.T, D2.C.A, D2.D.L, D2.G.S, D2.L.A, D2.O.H, D2.O.L, D2.V.B, D3.C.J, D3.D.A, D3.D.B, D3.D.O, D3.D.P, D3.H.B, D3.J.D, D3.L.R, D3.P.H, D3.P.L)	100%
	* Changer d'entreprise, de domaine facilite l'évolution professionnelle (D1.C.I, D1.S.E, D1.S.M, D2.A.D, D2.A.T, D2.G.S, D2.L.A, D2.O.H, D2.O.L, D2.V.B, D3.C.J, D3.D.O, D3.D.P, D3.H.B, D3.J.D, D3.L.R, D3.P.H, D3.P.L)	79%
	* Des facteurs liés à la vie personnelle peuvent influencer des décisions de carrière (D1.S.E, D1.S.M, D2.D.L, D3.C.J, D3.D.B, D3.L.R, D3.P.H)	31%
	* La formation est indispensable pour avancer dans la carrière (D1.C.I, D1.S.E, D2.A.T, D2.G.S, D2.V.B, D3.C.J, D3.D.O, D3.D.P, D3.L.R, D3.P.H)	44%
	* Manque de suivi, d'accompagnement et d'orientation des salariés dans les entreprises (D1.C.I, D2.C.A, D3.D.A, D3.P.H)	18%

[48] Les pourcentages ont été arrondis au nombre supérieur.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Attentes professionnelles	* Les efforts de l'entreprise en matière de gestion de carrière ne correspondent pas aux attentes individuelles (D2.A.T, D2.C.A, D2.G.S, D2.O.L, D3.D.A, D3.D.O, D3.L.R, D3.P.H) * Avoir une reconnaissance du parcours et du travail fourni (D1.C.I, D1.S.E, D2.A.T, D3.D.B, D3.D.O) * Avoir un suivi (D1.C.I, D2.C.A, D2.D.L, D2.G.S, D2.O.L) * Avoir de la confiance, de l'autonomie (D1.J.D, D1.S.M, D2.C.A, D3.D.B, D3.L.R)	35% 22% 22% 22%
Développement de l'employabilité	* Les salariés n'attendent pas d'aide pour gérer leurs parcours (D1.C.I, D2.A.D, D2.C.A, D2.D.L, D2.G.S, D2.L.A, D2.V.B, D3.C.J, D3.D.A, D3.D.B, D3.D.P, D3.H.B, D3.J.D, D3.P.L) * Faire appel à un organisme spécialisé externe peut aider le salarié à mieux avancer dans sa carrière (D1.C.I, D1.S.E, D1.S.M, D2.A.T, D2.D.L, D2.G.S, D2.L.A, D3.D.A, D3.D.B, D3.P.H, D3.P.L) * Les chasseurs de têtes jouent parfois un rôle déterminant dans une carrière (D1.S.M, D3.C.J, D3.D.B) * Le réseau relationnel facilite la détection des opportunités et la progression professionnelle (D1.C.I, D1.J.D, D1.S.E, D1.S.M, D2.A.D, D2.A.T, D2.D.L, D2.G.S, D2.O.H, D2.O.L, D2.V.B, D3.C.J, D3.D.P, D3.H.B, D3.J.D, D3.L.R) * La présence sur les réseaux sociaux est importante pour faire avancer sa carrière (D1.S.E, D2.O.L, D3.D.P)	61% 48% 13% 70% 13%
Evaluation du parcours professionnel	* Les salariés ne regrettent pas leurs choix et décisions professionnels (D1.J.D, D1.S.E, D2.A.D, D2.D.L, D2.O.L, D3.C.J, D3.D.B, D3.H.B, D3.J.D) * Les salariés regrettent la lenteur de leurs décisions de changement de métier ou d'activité (D2.L.A, D3.D.A, D3.P.H) * Les salariés auraient souhaité suivre un parcours académique différent (D2.A.T, D2.C.A, D2.D.L, D2.G.S, D2.O.H, D2.V.B, D3.L.R, D3.P.L) * La responsabilisation, la confiance et la reconnaissance sont des facteurs appréciés par les salariés (D1.S.M, D2.A.D, D2.C.A, D2.O.L, D3.D.A, D3.P.H) * Les salariés apprécient les relations et les contacts professionnels au travail (D1.C.I, D2.A.D, D2.L.A, D2.O.H, D2.O.L, D3.C.J, D3.D.A) * Les salariés apprécient les expériences professionnelles à l'étranger (D2.A.T, D2.D.L, D2.G.S, D3.D.O)	39% 13% 35% 26% 31% 18%

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Déterminants d'une carrière réussie	* La motivation, la volonté et la détermination (D1.S.E, D2.G.S, D2.L.A, D2.O.H, D3.D.O, D3.D.P, D3.J.D, D3.L.R, D3.P.L) * La remise en question (D2.D.L, D3.P.L) * Savoir détecter et saisir les opportunités intéressantes (D2.O.L, D2.V.B, D3.P.H) * L'implication, être acteur de son parcours (D2.A.D, D2.A.T, D2.C.A, D2.D.L, D2.O.L, D3.D.O, D3.H.B, D3.L.R) * Le développement du réseau relationnel (D1.S.E, D2.A.T, D2.O.H, D2.O.L, D3.D.A, D3.J.D, D3.L.R) * La satisfaction personnelle/ le plaisir (D1.S.M, D2.D.L, D3.C.J, D3.D.B) * Les capacités d'adaptation et d'apprentissage (D1.J.D, D3.D.A, D3.D.P)	39% 9% 13% 35% 31% 18% 13%
Critères de choix influant sur les décisions de carrière	* La nature des missions, le contenu du travail et l'intérêt du poste (D1.S.E, D2.C.A, D2.G.S, D2.L.A, D2.O.H, D2.O.L, D3.D.P, D3.H.B, D3.J.D) * La rémunération (D1.S.E, D1.S.M, D2.C.A, D2.V.B) * La liberté et l'autonomie (D1.S.E, D2.A.D, D2.V.B) * L'ambiance (D2.D.L, D2.L.A) * La taille de l'entreprise (D2.A.D, D2.G.S, D2.O.H, D2.O.L, D2.V.B, D3.C.J, D3.H.B, D3.P.H) * L'aspect international (D2.A.D, D2.C.A) * Les caractéristiques de l'entreprise (stratégie, secteur, produits, moyens, pérennité) (D1.C.I, D2.A.D, D2.D.L, D2.O.L, D3.D.A, D3.D.B, D3.D.O, D3.L.R, D3.P.L)	39% 18% 13% 9% 35% 9% 39%
Projection de la carrière	* A court terme, évolution de poste en interne ou ailleurs (D1.S.M, D2.C.A, D2.D.L, D2.L.A, D2.O.L, D2.O.H, D2.V.B, D3.D.A, D3.H.B, D3.L.R) * A court terme, devenir entrepreneur (D1.J.D, D1.S.E, D1.S.M, D2.A.D, D2.A.T, D3.D.P, D3.J.D, D3.P.L) * A long terme, avoir un poste de consultant, d'auditeur ou de formateur (D1.S.M, D2.A.T, D3.C.J, D3.D.B, D3.H.B, D3.P.H) * A long terme, devenir entrepreneur (D1.J.D, D1.S.E, D1.S.M, D2.L.A, D2.O.H, D3.D.O, D3.D.P, D3.J.D, D3.P.L) * A long terme, avoir un poste à hautes responsabilités (directeur) en interne ou ailleurs (D1.C.I, D2.C.A, D2.V.B, D3.L.R)	44% 35% 26% 39% 18%

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- **Gestion des carrières**

Comme les cadres du sous-échantillon précédent, les cadres-dirigeants interrogés indiquent que leurs décisions de changements professionnels, notamment de départ, résultent de leurs propres initiatives. Leurs discours montrent qu'ils prennent leurs parcours en main en suivant des orientations professionnelles qui correspondent à leurs aspirations et à leurs besoins :

- « *Ensuite, j'ai changé parce que j'avais envie d'entrer dans la vente. C'était une démarche volontaire de changement* ». (D1.S.E)
- « *Au bout de 3 ans, j'ai voulu changer parce que j'avais fait le tour et j'ai rejoint un cabinet de recrutement* ». (D1.S.M)
- « *J'ai quitté le groupe parce que je voulais faire autre chose, et j'ai repris une entreprise avec un associé* ». (D2.A.D)
- « *J'ai un parcours assez atypique dans le sens où j'ai pris les nationales pour arriver où j'en suis* ». (D2.A.T)
- « *J'ai fait une demande de VAE qui a été acceptée. Après ça, je suis retourné à mon poste et j'ai commencé à postuler à gauche et à droite avec mes nouvelles compétences* ». (D2.A.T)
- « *Le poste était très intéressant mais le domaine d'activité ne l'était pas, j'avais de toute façon envie de changer pour retourner à des activités plus industrielles* ». (D2.G.S)
- « *C'est une volonté d'évolution, de gravir les échelons dans l'échelle sociale, d'être plus à l'aise financièrement, etc.* ». (D2.V.B)
- « *J'ai des cycles de 4-5 ans dans mon parcours, je suis moteur de ces changements* ». (D3.C.J)
- « *Moi, j'ai une formation de comptable à la base, si on a la volonté de changer de métier, de toute façon, on peut changer de métier* ». (D3.P.L)

Par ailleurs, selon près de 80 % des répondants, les changements d'entreprise, d'environnement ou encore de métier faciliteraient l'avancement et la progression de la carrière :

- « *Et en 2006, j'ai été chassé par un concurrent pour ouvrir une agence, toujours dans le même domaine. J'ai fait la même chose et en plus j'ai recruté un certain nombre de*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

*conseillers en gestion du patrimoine que j'ai formés, j'étais donc manager commercial et responsable d'agenc*e ». (D1.S.E)

- « *Quand j'ai terminé l'IAE, pour pouvoir évoluer au sein de la même entreprise, c'est toujours un peu difficile de prendre des positions hiérarchiques, donc, j'ai changé d'entreprise* ». (D2.G.S)

- « *Après, j'ai changé d'entreprise pour pouvoir améliorer mes compétences et avoir un poste plus intéressant* ». (D2.O.H)

- « *Il y a eu une réorganisation et j'ai eu l'opportunité de quitter ce poste pour un poste plus intéressant* ». (D2.V.B)

- « *Ensuite, je suis parti parce que j'avais commencé à me faire un peu de réputation et le salaire n'était pas terrible. Et en fait, j'ai intégré le groupe CBRE, déjà j'ai multiplié mon salaire par 4* ». (D3.D.P)

- « *Au bout d'un moment, j'ai compris que ça évoluait trop lentement, donc, j'ai démissionné pour rentrer dans une agence de pub* ». (D3.L.R)

- « *J'ai démissionné parce que j'avais fait le tour du métier, je n'avais plus rien à apporter dans ce métier à l'entreprise. Pour avoir un poste de directeur, il fallait attendre 5 ans et je n'avais pas le temps d'attendre, donc, j'ai quitté. J'ai pris un poste de directeur financier* ». (D3.P.L)

Même si des répondants indiquent avoir passé leur carrière au sein d'une seule entreprise ou deux, ils justifient ce choix par des changements fréquents de poste, de mission ou de projet qui, à chaque fois, leur ont permis de découvrir de nouvelles pratiques et de nouvelles personnes :

- « *C'est une particularité, mais je suis toujours dans la même entreprise depuis le début, même si elle a changé de nom entre-temps* ». (D3.D.A)

- « *Si je regarde les choses franchement, je pense qu'à chaque fois que j'ai changé de poste, j'étais sur le départ ; soit parce que j'aspirais à autre chose ; soit parce que je voulais changer d'air. Et, en fait, l'entreprise a toujours su, à ces moments-là, me proposer d'autres choses qui m'ont rattachée à elle. Je n'ai pas l'impression d'être restée statique dans cette entreprise parce que j'ai tellement bougé, je me suis occupée du continent nord-américain ensuite de l'Asie ensuite de l'Emirat,… J'ai fait des domaines et des marchés complètement différents. J'ai vraiment l'impression d'avoir énormément bougé au sein de l'entreprise, peut-*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

être même que ça m'a fait penser que j'attaquais à chaque fois des entreprises différentes ». (D2.C.A).

D'autre part, certains interviewés, surtout de la troisième tranche d'âge, mettent en évidence l'impact des facteurs liés à la vie personnelle sur les décisions professionnelles. Comme dans les autres sous-échantillons, ils ont parfois choisi de changer de métier, de refuser des mutations ou de quitter leur emploi pour des raisons totalement personnelles ou familiales :

- « *Je partais toute la semaine, je partais le lundi, je rentrais le vendredi, j'ai des enfants et j'ai eu une envie de me stabiliser, d'être un peu plus sédentaire* ». (D1.S.E)
- « *Aujourd'hui, je ne me vois pas continuer dans ce poste, car j'habite à Lille et le siège est à Paris, j'ai une famille et 3 enfants et je ne me vois pas vivre à Paris, j'ai donc négocié mon départ* ». (D1.S.M)
- « *Au bout de 4 ans, je suis parti et je ne voulais plus de déplacements pour être avec ma famille* ». (D2.A.T)
- « *Pour la première fois quand j'ai changé, il y avait un critère géographique pour s'installer dans la région qui me paraissait la plus adaptée par rapport au poste de mon épouse, c'était un choix familial régional* ». (D2.D.L)
- « *J'ai arrêté parce que j'ai quitté la région parisienne pour venir sur l'Est pour des raisons personnelles* ». (D3.C.J)
- « *Après, on m'a proposé un très bon poste de directeur général adjoint, mais ça faisait l'objet d'une mutation, j'ai refusé le poste et j'ai quitté l'entreprise. C'était une vraie promotion, mais j'étais arrivé au maximum où je pouvais être, et c'était au travers d'une mutation à 500 km de mon domicile, je ne suis pas allé pour des raisons uniquement maritales* ». (D3.D.B)
- « *Le seul regret que je peux avoir, c'est peut-être de ne pas avoir créé ma société. J'avais les compétences mais, à un moment donné, j'ai hésité par rapport à la famille, à mes enfants, j'ai préféré m'investir beaucoup à ce niveau-là* ». (D3.P.H)

Par ailleurs, selon près de 45% des cadres-dirigeants, les plus expérimentés surtout, la formation joue un rôle souvent déterminant dans l'avancement d'une carrière :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Et là, on se rend compte que sans un véritable statut, on n'a pas réellement d'évolution. Je me suis donc posé la question de ce que j'allais faire de ma vie, et je suis reparti à l'école. J'ai passé des certifications et des qualifications que je me suis autofinancé* ». (D2.A.T)
- « *Je me suis aperçu que pour avoir un véritable poids dans ce métier, il fallait avoir beaucoup plus de bagage. Donc, à partir de là, j'ai cherché des formations avec l'AFPA et je suis reparti à l'école pendant un an* ». (D2.A.T)
- « *Au même temps, comme j'ai une formation d'ingénieur à la base, j'ai fait l'IAE en cours du soir pour pouvoir partir sur des fonctions de management* ». (D2.G.S)
- « *Pour la partie acheteur, c'était une volonté de ma part, j'ai repris mes études entre temps ; j'étais plutôt côté finance, j'ai donc fait un master achats. Et en 2005, je suis passé responsable des achats suite à ce diplôme et, en 2007, directeur des achats, c'était la direction qui m'avait proposé ces postes à la suite de ma formation. J'ai dû me prendre en main en me disant 'si je n'ai pas le diplôme, je ne pourrais pas évoluer', je me suis pris en main par la réalisation d'un Fongecif pour faire le job* ». (D2.V.B)
- « *Ensuite, j'ai fait une formation complémentaire en MBA que j'ai financée pour pouvoir évoluer* ». (D3.C.J)
- « *J'ai eu recours à des organismes de formation pour tout ce qui est informatique. C'était en Fongecif avec l'entreprise, mais j'avais quand même une partie à payer, mais je voulais le faire* ». (D3.D.O)
- « *Quand il y a un domaine que je ne connais pas, je continue à faire beaucoup de MOOC, donc je cherche moi-même l'information dont j'ai besoin. Il ne faut rien attendre de personne, sinon vous risquez d'attendre très longtemps* ». (D3.D.P)
- « *J'ai eu une belle évolution de carrière et je me suis battu avec des armes que je n'avais pas dès le départ, le beau diplôme, ce qui peut nous permettre d'aller parfois plus vite. Mais, le fait d'avoir fait une formation en continu m'a permis de garder cette envie de réussir et de me battre en permanence* ». (D3.P.H)

Parallèlement, certains répondants jugent qu'ils ne sont pas bien accompagnés ou orientés par leurs entreprises dans la gestion de leurs parcours professionnels. Ils se retrouvent souvent seuls quand il s'agit de construire leurs projets d'avenir, de planifier leurs parcours ou de cibler leurs besoins :

- « *Ce qui m'a manqué, c'est de pouvoir parfois en parler avec des personnes qui sont spécialisées là-dedans. Je suis plutôt autodidacte, je peux en discuter avec mon ancien*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

employeur, mais il est lui-même autodidacte. Et parfois, ça peut être bien d'avoir des spécialistes, des personnes pour qui c'est la profession de gestion de carrière ou de gestion de compétences, qui peuvent nous orienter ou nous permettre de nous former et d'évoluer ». (D1.C.I)

- « *Ce qui peut être intéressant en entreprise, c'est de pouvoir avoir des moyens à disposition pour connaitre quelles sont les formations et les choses possibles, parce que ce n'est pas toujours évident d'avoir les informations et de savoir à quelle formation on peut prétendre, laquelle nous correspond le mieux en tout cas. Après, je pense que c'est du ressort personnel de savoir ce qu'on veut et où on veut aller* ». (D1.C.I)
- « *Les RH ne sont pas très présentes alors qu'ils ont un rôle majeur à jouer, elles ne sont pas trop force de proposition de formation,… c'est quelque chose à améliorer. Il faut être à l'écoute pour être présent quand il y a du support à apporter. Ce qui m'a manqué, j'ai été force de proposition à la place des RH. Là-dessus, il y a vraiment quelque chose de mieux à faire* ». (D2.C.A)
- « *Sans doute, plus de concertation et de discussion de projections dans l'avenir, on a toujours vécus plus ou moins livrés à nous-mêmes, quelques fois, j'aurais peut-être eu besoin d'être orienté ou coaché* ». (D3.D.A)
- « *J'ai une très mauvaise image de l'approche de la formation. On n'a jamais su ce qu'on pouvait faire en formation, ou alors on te gave de formations qui n'ont rien à avoir avec ton métier parce qu'on dit : il y a de l'argent, il faut le dépenser* ». (D3.L.R)
- « *A un moment donné, quand vous annoncez que vous faites valoir vos droits à la retraite, c'est assez souvent mal perçu, en fonction de votre poste et vos qualifications. Je ne pensais pas que ça allait être comme ça, j'ai trouvé qu'il manquait beaucoup de communication. Il aurait fallu avoir un tour de table et me proposer soit de rester encore un an ou deux ou alors de me laisser faire mon dossier pour la retraite et me proposer d'être consultant pendant encore un an ou deux, ça ne s'est pas fait* ». (D3.P.H)

- **Attentes professionnelles**

Le discours d'un certain nombre de cadres-dirigeants montre que les efforts des entreprises en gestion de carrière ne sont pas à la hauteur des attentes individuelles. Ce type de propos est davantage marqué dans l'effectif le plus expérimenté (40-60 ans). Les déceptions, la frustration et le sentiment d'incompréhension qu'ils peuvent ressentir face à

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

une hiérarchie passive ou indifférente à leurs besoins les poussent parfois à quitter leurs entreprises :

- « *Pour évoluer, il faut quand même faire des sacrifices, j'ai donc accepté le poste en espérant qu'en montrant de quoi j'étais capable, l'employeur ait une autre vision que mon ancien employeur. J'ai demandé des formations, mais mon employeur n'a jamais été ouvert à me former et à me faire évoluer, alors que d'autres personnes n'avaient pas les compétences requises ni mes compétences surtout, passaient ces formations* ». (D2.A.T)
- « *Un client à qui j'ai envoyé un CV a contacté mon employeur à mon sujet. Du coup, mon employeur m'a appelé parce qu'il ne savait pas du tout quelles formations et quelle activité je faisais. Et à partir de là, on a discuté salaire, compétences et évolution, mais bon, derrière vous avez demandé quelque chose et on n'a pas été à votre écoute, vous retenez quand même quelques rancœurs. Et j'estimais que mes compétences n'avaient plus rien à faire dans cette société* ». (D2.A.T)
- « *Je ne ressens pas les RH au niveau où elles doivent être et avec toute l'intégralité de la fonction qu'elles pourraient avoir pour aider effectivement à développer les carrières, à profiter au maximum des possibilités des employés. J'ai l'impression qu'elles ont un rôle très passif, très fonctionnel, de formation de base ou de plans sociaux ou de choses comme ça, c'est dommage* ». (D2.C.A)
- « *Sincèrement de la part des DRH, en particulier, je n'attends pas grand-chose. Il faut qu'il y ait un traitement égal entre tous les salariés, aussi bien dans les félicitations que dans les sanctions. Et, aujourd'hui, comme dans beaucoup d'entreprises, il y a des gens qui travaillent bien et qui ne sont pas forcément félicités, et il y a des gens qui font des bêtises, qui ne travaillent pas bien et qui ne sont pas forcément sanctionnés. Cela pose des problèmes après dans le management des équipes* ». (D2.G.S)
- « *Il y a parfois un manque de visibilité, justement par rapport aux perspectives, et c'est vrai que c'est ce qu'il fait que parfois on change d'entreprise, en France, c'est le manque de visibilité, c'est-à-dire qu'on est sur un système pyramidal où, forcément, il n'y a pas de place pour tout le monde lorsque vous évoluez. Et ce qui est paradoxal, c'est que quand on évolue professionnellement, on le réalise en changeant d'entreprise. Les entreprises ont encore pas mal à progresser sur cet aspect-là, sur la GPEC : expliquer quelles sont les passerelles pour évoluer au sein de l'entreprise et quelles sont les possibilités, c'est quelque chose qui a été mis en place récemment chez nous* ». (D2.O.L)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Un peu plus de reconnaissance, ce que je ne suis pas arrivé à obtenir (aspect financier), et c'est ce qui m'a poussé à partir. J'ai passé un diplôme d'ingénieur commercial par cours de soir, et je pensais pouvoir être reconnu et avoir la qualification ingénieur, mais je ne l'ai pas eue. Partir d'une société après 30 ans d'ancienneté alors que j'avais fait presque tous les postes, c'était quand même une responsabilité, il fallait être sûr et certain de ce que j'allais faire, de ne pas rater mon coup. Donc, comme je n'ai pas pu obtenir ce que je voulais vis-à-vis de la société qui m'employait, j'ai décidé de me lancer et de faire quelque chose moi-même et de me reconnaitre moi-même* ». (D3.D.O)
- « *Le problème, en France, c'est qu'on continue à te demander ton diplôme à 50 ans alors que t'as pris des fonctions de mérite, etc. On fait que du copier-coller, les départements RH n'ont aucune imagination. Aujourd'hui, on a tendance à embaucher quelqu'un parce qu'il est déjà en poste que quelqu'un qui vient de partir pour des raisons qui sont pourtant bien réelles* ». (D3.L.R)
- « *J'ai toujours pensé que quand on t'offrait une formation, c'est parce qu'on ne t'offrait pas une promotion ni un salaire supplémentaire, c'est une façon de rester dans la boite sans que tu exploses* ». (D3.L.R)
- « *Avec le recul, dès que les gens sont bons et s'investissent, de toute façon il y aura une déception parce rares sont les personnes en France qui travaillent à l'américaine 't'es bon tu grimpes, tu montes'. En France, c'est le politique c'est le diplomate, du coup, c'est tellement tordu que je comprends les vraies raisons qui font qu'on retrouve les bonnes personnes en boucle. Moi, je n'ai jamais couché avec mon supérieur pour avoir un job. Je peux te garantir qu'il y a des façons d'évoluer plus diplomates que les résultats que tu as* ». (D3.L.R)

D'autres répondants reprochent à leurs entreprises (dirigeants, services RH) de n'être pas allées vers eux pour leur faire des propositions ou leur apporter du soutien en réponse à leurs attentes :

- « *C'est un suivi que j'attends, un accompagnement pour continuer à progresser au sein de l'entreprise, ça peut être sous forme de formation, de coaching, d'un diplôme aussi qui serait financé par l'entreprise* ». (D2.O.L)
- « *S'il y a dans le groupe des opportunités qui pourraient m'intéresser, ce que j'attends c'est qu'on me les propose, plutôt que l'on se contente de moi à mon poste* ». (D2.G.S)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

La reconnaissance du parcours réalisé ou du travail fourni se retrouvent également parmi les besoins des répondants. Elle prouve leur capacité d'avancer ou de réussir. Elle accroît leur motivation : « *en général, la reconnaissance, soit d'un aspect verbal ou d'un aspect financier, est une variable importante* ». (D1.S.E)

De la même manière, la liberté d'action, l'autonomie dans les missions, sont des variables importantes :

- « *Avec la confiance je peux soulever des montagnes et aborder les choses dans une approche positive, constructive et collective. Cette confiance est difficile à transmettre dans le cadre d'un groupe avec les différents niveaux de responsables* ». (D1.S.M)
- « *Personnellement, j'attendais une mission avec un objectif à atteindre et avec la liberté d'entreprendre* ». (D3.D.B)

- **Développement de l'employabilité**

A l'image des autres salariés, la plupart des cadres dirigeants de notre échantillon, surtout les plus expérimentés, ont parfaitement conscience qu'il leur faut prendre en main leurs parcours professionnel, en partant de leurs envies et besoins pour mener à bien leurs choix et leurs décisions. Ils essayent d'être le plus autonomes possible en développant leur employabilité à travers des opportunités qu'ils peuvent aussi provoquer, sans attendre nécessairement l'aide de l'entreprise :

- « *Je n'attends rien, parce que c'est moi qui ai géré ma carrière, ce n'est pas eux qui vont me la faire. Le suivi et l'accompagnement c'est pour les gens qui ne veulent pas se prendre en main, je ne rentre pas du tout dans ce schéma, si vous devez gérer les hommes, c'est à vous de donner l'exemple et de vous prendre en charge* ». (D2.A.D)
- « *Si j'ai besoin d'une formation ou de quelque chose, je n'ai pas besoin des RH pour le décider* ». (D2.G.S)
- « *Si j'ai besoin de quelque chose, j'irais chercher l'information, je n'attends pas d'aide de leur part* ». (D2.L.A)
- « *Je suis dans une carrière qui n'a connu que des crises, donc, je me suis formé moi-même, j'ai payé mes formations moi-même, je n'ai rien attendu de l'entreprise, je me suis débrouillé*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

tout seul. Je me suis organisé mes réseaux, je me suis largement investi, je travaille tous les jours pour mon réseau, mais je n'attends pas des autres, je fais aussi ». (D3.C.J)

- « *J'ai depuis toujours une personnalité indépendante, donc, je n'attendais rien de mon employeur. Et, j'ai changé d'employeur lorsque je ne me plaisais pas quelque part, donc, je n'attendais pas de lui qu'il construise ma propre carrière* ». (D3.J.D)

- « *Je pense qu'on est en train de vivre un tournant dans la société. Je pense que les individus à l'avenir auront de plus en plus le besoin justement de se prendre en charge, et je pense qu'il y aura de moins en moins une prise en charge du système, de l'Etat, des entreprises, etc. Avec les nouvelles générations, les mentalités évoluent beaucoup et l'une de leurs particularités c'est de préférer faire passer sa propre existence devant celle du professionnel, ce qui n'était pas vrai avant* ». (D3.J.D)

- « *Il faut toujours se renseigner avant de faire quelque chose, voir quelqu'un qui a du recul. Mais, je n'ai pas eu de soutien vis-à-vis de qui que ce soit réellement, j'ai toujours avancé tout seul* ». (D2.A.T)

Dans cet esprit de gestion individuelle de la carrière, plusieurs interviewés de cette catégorie ont confirmé avoir eu recours à des démarches de formation, de développement de compétences ou de conseil en orientation professionnelle, le plus souvent sans l'aide de l'entreprise. Le recours à cette expertise externe a aidé ces salariés à mieux réussir leurs changements professionnels, à confirmer la pertinence de leurs décisions ou à se préparer à surmonter des situations délicates ou contraignantes. Bien que n'ayant pas eu recours à ce type de démarches, d'autres cadres-dirigeants ont souligné leur utilité pour consolider ou développer leurs connaissances, et pour bien connaître les compétences à développer ou à obtenir dans le but de mieux répondre à leurs aspirations :

- « *Quand j'avais arrêté ma société, j'ai eu l'opportunité d'être suivi par un coach, j'ai fait une quinzaine de séances sur les motivations, mon parcours, etc. Cela m'a permis de ressortir mes motivations de travail : l'autonomie, le travail en équipe, des tâches différentes et puis des objectifs de rémunération. Et même si je n'étais pas extrêmement motivé à le faire, ça m'a beaucoup servi* ». (D1.S.E)

- « *J'ai passé des certifications avec des organismes privés qui font partie de notre confédération et qui nous habilite à contrôler les structures et les éléments que les clients fabriquent* ». (D2.A.T)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *J'ai déjà fait quelques rares formations sur les outils informatiques ou le management avec des organismes privés* ». (D2.D.L)
- « *A un moment donné, j'avais envie de changer, donc, je suis allée voir les gens que je connaissais, je suis allée à l'APEC, je les connais pas mal les gens de l'APEC. J'ai fait une démarche APEC suivi de marché, et on m'a suivie, on m'a donné des contacts dont j'avais envie et j'ai appelé derrière. Toutes les aides sont utiles. Si j'ai besoin de quelque chose, j'irais la chercher, voilà* ». (D2.L.A)
- « *J'ai fait un bilan à la quarantaine avec un cabinet privé, je l'ai fait quand j'ai quitté un employeur, ça m'a aidé un peu quand même. Ça permet de s'arrêter, de faire des points et d'échanger avec quelqu'un* ». (D3.C.J)
- « *J'ai eu des formations en gestion d'entreprise, à titre personnel, mais gérées par l'entreprise quand même, avec des chambres de commerce, par exemple, ou avec d'autres organismes de formation* ». (D3.D.A)
- « *Je pense, ce qu'il faut c'est que chacun se prenne en main, chacun peut y arriver. Faire des bilans de carrière ou des bilans de compétences, etc. C'est ce que j'ai fait quand je voulais quitter la dernière structure où j'étais, je ne voulais pas me retrouver tout seul dans ma recherche d'emploi, il y a le stress à gérer, donc, le fait d'être accompagné, ça simplifie les choses. Ça s'est fait suite à une négociation avec l'employeur et c'était auprès d'un organisme privé spécialisé dans la gestion de carrière, aujourd'hui un concurrent* ». (D3.P.L)
- « *Je n'attends après personne, mais ça peut être bien de croiser des gens pour qui c'est le métier, ça peut déboucher après sur d'autres choses. C'est vrai qu'à un certain moment de notre vie, ça peut être bien de se remettre en question, de faire un bilan de compétences pour savoir comment on peut évoluer et ou se réorienter* ». (D1.C.I)
- « *Aujourd'hui, il y a vraiment un business à créer dans l'accompagnement privé des cadres dans la recherche d'emploi, la gestion de carrière* ». (D1.S.M)
- « *C'est vrai que ça peut aider, on peut se rendre compte qu'on est peut-être parti dans la mauvaise voie* ». (D3.P.H)

Alors que la plupart des cadres-dirigeants ont apprécié ce qu'ils ont obtenu auprès des organismes de formation, de conseil, de bilans, etc., seul un répondant rejoint l'avis de certains cadres et non cadres en exprimant sa déception par rapport à ce qu'il avait sollicité : « *je fréquente régulièrement des structures comme l'APEC, les BGE, etc. c'est une catastrophe : problème de compétence. Il ne faut surtout pas faire appel à l'APEC si on veut monter son entreprise, ils ne connaissent rien. Il y a quelques années, j'ai rencontré*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

quelqu'un de la BGE pour monter une entreprise, et il ne savait même pas comment, il ne connaissait que les textes, c'est-à-dire qu'il avait une connaissance virtuelle du truc et n'avait jamais géré lui-même une entreprise. C'est comme si je vous formais à la chirurgie, alors que je n'ai jamais opéré quelqu'un. En France, on marche totalement la tête à l'envers, on met des gens en poste qui n'y connaissent rien, avec une formation tout à fait théorique » (D3.D.P).

Par rapport à l'aide externe à la carrière, quelques cadres-dirigeants font état du rôle des chasseurs de têtes. Il est parfois déterminant pour saisir une opportunité intéressante et développer son employabilité :

- « *J'ai eu un contact pendant le plan social avec un chasseur de tête pour enchainer avec un poste de DRH chez Action* ». (D1.S.M)
- « *Par la suite, je suis revenu sur Paris depuis un an en tant que directeur commercial, j'ai été chassé encore une fois* ». (D3.C.J)
- « *J'ai été appelé par un chasseur de tête et je suis parti pour un poste de directeur commercial dans une autre société* ». (D3.D.B)

Par ailleurs, comme la plupart des autres salariés de notre échantillon, près de 70% des cadres-dirigeants insistent sur le rôle du réseau relationnel dans la conduite de leurs parcours. Ces relations personnelles et professionnelles ont énormément facilité leur détection des opportunités, en favorisant leur progression professionnelle :

- « *Mon ancien directeur d'agence chez Valority qui est aussi un ami m'a proposé de s'associer et on a créé une société. Aujourd'hui, je travaille avec des partenaires qui sont des amis. Le réseau est ce qu'il y a de plus important dans l'évolution de carrière, c'est-à-dire qu'à un moment donné, il faut connaitre les bonnes personnes aux bons postes ; soit pour développer un business ; soit pour trouver la bonne opportunité de carrière* ». (D1.S.E)
- « *Dans le groupe, on était régulièrement informé des opportunités en RH. Et, moi, j'étais très actif auprès des différents groupes RH (des clubs RH dans le groupe). Je me suis donc positionné sur le poste, et puis c'est vraiment le réseau, parce qu'ils me connaissaient, je les connaissais, on s'est vus et puis j'ai pris le poste* ». (D1.S.M)
- « *J'ai candidaté à la fois en voyant l'annonce en externe, mais à la fois je connaissais la personne qui recrutait parce que je faisais partie de l'association de la vente à distance, dans*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

le cadre de la convention collective de mon groupe. Je rencontrais donc la DRH de REDCATS tous les mois autour d'une table. Donc, quand j'ai appris qu'elle recrutait, je suis allé la voir et puis finalement j'ai été recruté. Donc, c'est toujours un peu par réseau que les choses aboutissent aussi ». (D1.S.M)

- « *J'ai eu une opportunité en interne, j'étais connu dans le groupe puisque je participais aux nombreux groupes RH où je rencontrais tous les RH des différentes sociétés et notamment la RRH de la holding. Les choses se sont faites naturellement, j'ai vu la DRH groupe et j'ai rejoint la holding en 2012* ». (D1.S.M)

- « *C'est mes relations, c'est le réseau, c'est important de le développer ça peut aider à trouver des opportunités* ». (D2.A.D)

- « *Un chargé d'affaires de mon client m'a proposé d'ouvrir ma boite et m'a proposé son soutien et je me suis donc lancé* ». (D2.A.T)

- « *Je connaissais l'entreprise, je connaissais un peu la fonction, et la personne qui s'occupait de ce département chez 3M était une connaissance à moi, elle m'a informée de l'ouverture du poste et je suis allée par moi-même* ». (D2.D.L)

- « *J'ai déjà trouvé des opportunités à l'aide de gens que je connaissais. J'ai déjà répondu à des offres, mais plus souvent c'est du bouche à oreille, plus qu'autre chose* ». (D2.O.H)

- « *Je pense que le réseau c'est quelque chose d'important effectivement, via les différents réseaux sociaux, relationnels aussi, et puis également les associations regroupant des cadres qui occupent des fonctions similaires* ». (D2.O.L)

- « *Ensuite, par le réseau d'école, j'ai trouvé une opportunité et j'ai été responsable des contrats pour une société franco-belge* ». (D3.C.J)

- « *McDo était un de mes anciens clients. Ils m'ont contacté car ils avaient besoin d'un développeur pour le grand nord de la France. En fait, ce métier-là est un métier de réseau, les gens connaissent vos compétences et viennent vous chercher* ». (D3.D.P)

- « *C'est un ensemble de contacts qui a fait que j'ai évolué vers ce domaine-là. Le fait d'avoir un réseau de gens qu'on connait bien vous permet de décrocher des affaires, de rencontrer les bonnes personnes au bon moment* ». (D3.J.D)

De nombreux répondants considèrent même ce réseau relationnel comme un déterminant majeur pour réussir sa carrière. Un salarié devrait donc soigner sa réputation, se rendre visible en entreprise et se faire connaitre à l'extérieur par les réseaux sociaux professionnels : « *j'ai été recruté chez Fym Conseil via Viadeo en tant que consultant formateur* » (D1.S.E) ; « *en parallèle, je donne des cours dans différentes écoles de commerce*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

et je suis également formateur AMF. Grâce à Viadeo, j'ai été approché par des écoles, c'est des gens que je ne connaissais pas et qui sont venus directement me chercher » (D3.D.P). En répondant à la question relative aux facteurs-clefs d'une carrière réussie, plus de 30% des cadres dirigeants mettent en avant le développement du réseau relationnel :

- « *Il faut savoir travailler proprement quelles que soient les difficultés qu'on peut avoir dans son travail, parce que tout le monde se connait* ». (D1.S.E)
- « *Et le relationnel est un facteur assez primordial là-dedans aussi* ». (D2.A.T)
- « *Pour moi, le réseau et les contacts que vous pouvez avoir sont aussi très importants, parce que c'est ce qui peut vous permettre d'ouvrir certaines portes auxquelles vous n'avez pas forcément pensé. Je pense vraiment que le réseau et votre expérience sont très importants dans une évolution de carrière* ». (D2.O.H)
- « *Avoir une certaine souplesse dans le relationnel avec les gens, ça c'est important. Je me suis inscrit à des clubs de dirigeants pour connaitre justement l'entourage et avoir d'autres connaissances* ». (D3.D.A)
- « *Un déterminant majeur c'est le réseau relationnel, ça m'a énormément aidé, ça a toujours été vrai, et je pense que c'est encore plus vrai aujourd'hui* ». (D3.J.D)
- « *Le réseau, l'importance de cultiver son relationnel ; on récolte ce que l'on sème. La plupart des opportunités que j'ai eues, je me les suis fabriquées tout seul, par le réseau que j'avais créé* ». (D3.L.R)

- **Evaluation du parcours professionnel**

Près de 40% des cadres-dirigeants affirment n'avoir aucun regret vis-à-vis de leur parcours professionnel et des choix qu'ils ont privilégiés, à l'image de C1.L.A qui explique : « *il ne faut pas avoir de regrets par rapport au passé parce que j'entreprends mes échelons d'une manière sincère. Savoir si ça aurait pu être optimisé : oui peut-être, mais ça c'est un peu l'expérience et c'est cette expérience qui fait qu'on s'améliore et qu'on fait toujours mieux et qu'on fait différemment, si on accepte de prendre les retours d'expérience et qu'on en tienne compte* » (D3.C.J).

Mais certains, parmi les plus expérimentés, avouent qu'ils auraient pu se décider à changer de métier ou d'activité plus rapidement (par exemple D2.L.A). D'autres auraient

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

souhaité suivre un parcours académique différent et poursuivre des études plus poussées, ce qui aurait pu faire avancer plus vite leurs carrières :

- « *Je regrette de ne pas avoir fini mes études à un niveau supérieur, d'avoir plongé dans la vie active un peu trop vite* ». (D2.C.A)
- « *Au tout début de ma carrière, si j'avais été dans de plus grandes écoles, ça m'aurait aidé à mieux démarrer* ». (D2.G.S)
- « *En étant plus jeune, j'aurais continué mes études pour avoir un diplôme d'ingénieur, ça m'aurait plu* ». (D2.O.H)
- « *Plus au début de ma carrière, j'aurais pu réunir les bons acquis et les bons diplômes, c'est plus un problème de formation* ». (D2.V.B)
- « *Je regrette de ne pas avoir fait des études très poussées dès le départ. J'en veux beaucoup au système scolaire de ne pas m'avoir donné ma chance, parce que je voulais vraiment bosser* ». (D3.L.R)
- « *Le regret c'est que j'ai débuté ma carrière avec un BTS. En étant jeune, j'aurais dû aller beaucoup plus loin dans mes études* ». (D3.P.L)

Comme pour les autres salariés de l'échantillon, quand ils évoquent les souvenirs positifs de leurs expériences professionnelles, les cadres-dirigeants (40-60 ans surtout) font valoir deux facteurs importants. Le premier se rapporte à la responsabilisation, à la confiance relationnelle et à la reconnaissance de ce qu'on a réalisé :

- « *La rapidité et la capacité à prendre des décisions. Je suis aussi extrêmement en phase avec mon patron, on est sur la même longueur d'ondes* ». (D2.A.D)
- « *Les souvenirs les plus marquants, c'est par exemple la cérémonie d'une remise de prix 'innovation price' que j'ai gagné avec un de mes collègues. J'ai trouvé ça très marquant dans le sens où c'était une espèce de reconnaissance qu'on a rarement autrement, ça m'a beaucoup touchée* ». (D2.C.A)
- « *Toutes les promotions que j'ai pu avoir qui sont plutôt des signes de reconnaissance* ». (D2.O.L)
- « *Une certaine reconnaissance de compétences, ça c'est toujours positif, de se faire interroger par exemple pour avoir un renseignement, une confirmation de la faisabilité pour tel ou tel produit* ». (D3.D.A)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *A partir du moment où vous avez une hiérarchie reconnaissante et honnête, pour moi vous créez une ambiance dans votre service ou dans l'entreprise qui est extraordinaire* ». (D3.P.H)

Le deuxième facteur, là encore, souligne l'importance des contacts et des relations que l'on développe au travail. Plus de 30% des cadres-dirigeants les ont évoqués en parlant de leurs souvenirs positifs :

- « *La bonne entente avec l'équipe, le bon relationnel* ». (D1.C.I)
- « *J'ai travaillé avec des gens en début de carrière et régulièrement pendant ma carrière qui m'ont donné les moyens de travailler, et ça j'ai énormément apprécié, j'ai appris au contact de ces personnes* ». (D3.C.J)
- « *La relation avec certains clients, des relations qui se sont transformées même en amitié* ». (D3.D.A)

Certains répondants de cette catégorie, principalement les plus expérimentés, ont mis en avant les expériences professionnelles vécues à l'étranger : « *principalement, c'est tout ce que j'ai fait comme longs déplacements, c'étaient des expériences inoubliables ; vivre dans un autre pays, une autre civilisation, s'adapter, la barrière de la langue, c'étaient des choses très intéressantes* » (D3.D.O).

- **Déterminants d'une carrière réussie**

Outre le développement du réseau relationnel, on peut dégager des entretiens quelques déterminants d'une carrière réussie. Les cadres-dirigeants plus expérimentés (40-60 ans) citent principalement la motivation, la volonté et la détermination (39%), ainsi que l'implication au travail et la prise en main du parcours : « *le travail, que ce soit vous qui gériez votre carrière* » (D2.A.D).

Ils mentionnent aussi :

- la remise en question : « *il faut se poser les questions sur soi-même et ne pas chercher un autre rôle que le sien* » (D2.D.L) ; « *le fait de savoir ce que l'on veut et de mettre les moyens pour trouver le poste qui nous correspond. Il y a des gens qui, quand ils recherchent un poste,*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

sont passifs, ils ne se posent pas de questions. Il faut savoir dire non, savoir ce que l'on veut » (D3.P.L).

- la capacité à détecter et à saisir les bonnes opportunités : « *je pense qu'il y a forcément une question d'opportunité et de chance, mais la chance ça se provoque. On a tendance à dire que c'est toujours les mêmes qui ont de la chance, et je pense que ces gens-là l'ont provoquée cette chance* » (D2.O.L) ; « *savoir analyser les situations et anticiper les opportunités, être à l'écoute* » (D2.V.B).

- les aptitudes à l'adaptation et à l'apprentissage : « *Etre en capacité de s'adapter en permanence et de continuer à apprendre. S'adapter à un nouveau collaborateur, un nouveau produit, un nouveau marché, un nouveau logiciel de gestion d'entreprise. Etre en capacité de continuer à apprendre, c'est extrêmement important, ne pas rester sur ses acquis* ». (D1.J.D). « *Quelqu'un qui veut réussir, il va s'en sortir, avec bien sûr un niveau d'intelligence suffisant. Quelqu'un de compétent va essayer de devenir encore plus compétent en développant ses compétences* ». (D3.D.P)

- le plaisir que l'on se procure à soi-même en travaillant : « *Se sentir bien dans son job* ». (D1.S.M). « *Je ne suis pas très 'carrière', je suis plutôt à me positionner en termes d'épanouissement personnel et professionnel. Je pense qu'il faut chercher son épanouissement personnel et surtout en équipe, et puis rester toujours positif* ». (D2.D.L). « *De pouvoir tous les matins aller prendre sa mission pour la réaliser avec plaisir, c'est fondamental, pour développer, travailler en équipe, échanger, améliorer, faire mieux, avoir des succès, atteindre et dépasser des objectifs. Et aussi de créer, de découvrir, de faire avancer, de proposer, de réaliser et de bâtir quelque chose* ». (D3.C.J). « *Quand vous avez à la fois de belles réalisations, que vous êtes épanoui professionnellement et que vous avez permis au plus grand nombre autour de vous de s'épanouir* ». (D3.D.B)

- **Critères de choix influant sur les décisions de carrière**

En répondant à la question relative aux critères de choix en matière d'emploi, de poste et d'organisation, les cadres-dirigeants mettent en avant divers critères suivant leur âge. Près de 40% d'entre eux accordent une grande importance à la nature des missions, au contenu du travail et à l'intérêt du poste :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Ce que l'entreprise peut proposer comme travail, un travail intéressant. Il faut que le travail qu'on me propose soit un travail que j'aime faire. S'il ne me correspond pas, même s'il est mieux rémunéré, je ne l'accepterais pas, ce n'est pas la rémunération qui est la plus importante pour moi* ». (D2.O.H)
- « *En termes de poste, c'est son intérêt, du management, le portefeuille que j'ai à gérer, le secteur d'activité et l'intérêt du projet. C'est comme un scénario où vous regardez une bande d'annonce au cinéma et ça vous donne envie d'aller voir le film ou pas* ». (D2.O.L)

Les plus expérimentés (40-60 ans) sont attentifs à la taille de l'entreprise quand il s'agit d'analyser une opportunité. Un certain nombre d'entre eux préfèrent travailler dans les petites structures, les PME, pour l'aspect humain, la responsabilité et la polyvalence :

- « *Une entreprise en phase de développement, pas un grand groupe. Dans un grand groupe, il y a trop de politiques, et ce n'est pas votre travail qui compte mais la réputation que les gens se font de vous* ». (D2.A.D)
- « *J'aime bien les PME parce que c'est un peu multitâches, c'est ce que j'aime, ne pas être cantonné à une tâche. J'ai toujours choisi d'être dans des petites structures* ». (D2.O.H)
- « *Les compétences, ça s'acquiert au fur et à mesure et tout dépend de la taille de l'entreprise, il est évident que plus l'entreprise dans laquelle je finirais ma carrière est petite, plus j'aurais des compétences différentes. Si demain je termine ma carrière dans une entreprise de 200 collaborateurs, on ne me cantonnera pas à un rôle commercial, on me fera travailler sur du marketing peut-être, sur l'ADV, sur tout un tas de choses. Par contre, si je termine ma carrière dans une entreprise de 10000 personnes, on me cantonnera certainement à un poste de directeur commercial parce que j'aurais sous ma responsabilité une équipe beaucoup plus importante* ». (D2.O.L)
- « *La taille de l'entreprise : pas forcément dans une grande entreprise, plutôt dans une PME ; c'est à la fois la possibilité d'évoluer et le pouvoir qu'on n'a pas forcément dans les grandes entreprises, l'autonomie dans la décision* ». (D2.V.B)
- « *Je suis très orienté PME/ PMI, je suis plus dans des entreprises de taille moyenne parce qu'on est dans des équipes où tout le monde se connait, où la valeur de l'humain est plus importante que dans les groupes où on vous demande du reporting, de dégager des objectifs de marge pour un fond de pension par exemple, qui ne vous retournera rien en retour pour votre investissement* ». (D3.C.J)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- « *Que ça reste dans mon domaine de compétences et que ce soit une entreprise à taille humaine, je n'irais pas travailler dans un groupe à 5000 personnes* ». (D3.H.B)

Les répondants des deux premières tranches d'âge (30-50 ans) sont plus attirés par la rémunération et la liberté d'action qu'on leur accorde. Les plus âgés (40-50) apprécient également la bonne ambiance au travail et l'aspect international :

- « *Il faut aussi que les personnalités avec qui on va travailler correspondent vraiment à des gens avec qui on aimerait travailler, et pour ça il faut passer quelques entretiens pour le sentir* ». (D2.D.L)
- « *Là où je vais le plus m'éclater, j'ai besoin d'aimer ce que je fais et d'avoir une bonne ambiance avec les gens avec lesquels je travaille. On passe beaucoup de temps au travail, si on a l'ambiance qui va bien et la motivation qui va bien, alors tout va bien* ». (D2.L.A)

Près de 40 % des cadres-dirigeants tiennent aussi compte des caractéristiques de l'entreprise, telles que sa stratégie, son secteur d'activité, ses produits, ses moyens ou encore sa pérennité :

- « *Il faut que l'entreprise me plaise en termes de valeurs, en termes de positionnement des produits sur le marché, et puis la bonne image de l'entreprise* ». (D2.D.L)
- « *Aujourd'hui, ce qui est important c'est la stratégie de l'entreprise et les relations qu'on peut avoir avec l'équipe dirigeante* ». (D2.O.L)
- « *La notoriété de l'entreprise, ce qu'elle fait, ensuite les personnes qui la constituent et les produits qu'elle fait, savoir si le produit a une valeur ajoutée importante, s'il a de l'avenir, s'il a une certaine éthique aussi* ». (D3.D.A)
- « *La stratégie long-terme de l'entreprise et l'actionnariat* ». (D3.D.B)
- « *Il fallait que ça corresponde bien à mon domaine d'activité, j'ai eu beaucoup de possibilités de travailler dans d'autres domaines, mais ça ne m'intéressait pas parce que ça ne touchait pas à ce que j'aime* ». (D3.D.O)

- **Projection de la carrière**

Pour finir, et comme avec les autres répondants, nous avons demandé aux cadres-dirigeants de se projeter à court terme (à 3 ans) et à long terme (en fin de carrière) afin de

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

connaitre la situation professionnelle qu'ils souhaitent ou qu'ils comptent avoir. Sur le court terme, la plupart des interviewés souhaitent évoluer vers un poste plus important, que ce soit en interne ou dans une autre entreprise :

- « *Aujourd'hui, j'espère bien rester dans cette entreprise, j'espère que je vais arriver à diriger plus d'équipes. J'aimerais beaucoup continuer à gravir les échelons parce que je vois ce qu'on fait mal et j'aimerais bien participer à l'amélioration du travail* ». (D2.C.A)
- « *Toujours les fonctions commerciales ; soit direction grands comptes ; soit direction commerciale nationale. Je continue dans cette entreprise si le projet m'intéresse, mais si par contre je ne suis plus en phase avec la stratégie et avec la direction, ce serait dans une autre entreprise, plutôt une grosse PME 0et non pas une multinationale* ». (D2.O.L)
- « *Je viens de commencer donc pareil, directeur de projets peut être dans un métier similaire avec un poste un peu plus élargi qu'aujourd'hui. Toujours dans le même poste et continuer à l'élargir, voilà* ». (D2.V.B)

D'un autre côté, une autre partie (35%) souhaite tenter l'expérience de l'entreprenariat dans un avenir proche :

- « *Certainement, dirigeant d'une société, une PME* ». (D1.S.E)
- « *J'avoue que j'ai une autre option qui est de créer ma boite, si jamais l'opportunité se présente et qu'en RH ça ne marche pas* ». (D1.S.M)
- « *Je serais dans une autre boite, où je serais actionnaire aussi. Je peux être salarié ou entrepreneur, en développant un business familial avec ma femme par exemple* ». (D2.A.D)

Sur le long terme, 39 % des répondants s'imaginent en tant qu'entrepreneurs :

- « *Je souhaite être entrepreneur. C'est quelque chose que j'adore, ne pas avoir l'impression de travailler, lancer de nouveaux projets, rencontrer de nouvelles personnes, faire évoluer mes compétences* » (D1.J.D)
- « *Certainement dirigeant d'une société, parce j'ai fait pas mal d'expériences. Et, à un moment donné, je sais que l'autonomie comme je l'entends, je ne l'aurai pas en tant que salarié* ». (D1.S.E)
- « *J'aimerais bien avoir ma propre entreprise pour une satisfaction personnelle* ». (D2.L.A)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Parmi les plus expérimentés, certains d'entre eux s'imaginent finir leurs carrières en indépendants (consultants, auditeurs ou formateurs) pour transmettre le capital d'expérience et d'expertise qu'ils ont acquis :

- « *Je pense qu'en fin de carrière, malheureusement, il n'y a pas beaucoup de DRH qui partent à la retraite. Donc, dans 20 ans j'aurais surement créé ma boite et je serais surement comme beaucoup le font consultant RH, dans le conseil* ». (D1.S.M)
- « *J'ai des idées, je peux partager sur tout ce qui est gestion de projets etc. Il y a des certifications qui existent que je n'ai pas faites encore que je pourrais faire, et je pourrais le faire partager encore en tant que consultant par exemple* ». (D3.C.J)
- « *Je veux être plutôt dans la transmission : c'est-à-dire aider à développer en transmettant. Ce qui m'intéresse, c'est d'aider à développer des petites boites, en étant opérationnel, en transmettant mon savoir* ». (D3.D.B)
- « *Formateur, parce que je pense qu'à 65 ans, on n'a plus les mêmes ressources que lorsqu'on a 30-40 ans. En tant que consultant ou même plutôt en tant que formateur interne dans mon entreprise actuelle* ». (D3.H.B)

Deux interviewés, beaucoup moins que les cadres, se projettent dans un poste de direction, à hautes responsabilités, que ce soit au sein de la même entreprise ou ailleurs :

- « *Un poste où je gagne beaucoup d'argent, où je ne fais pas grand-chose. Un poste à responsabilités parce que j'aurais acquis beaucoup d'expérience dans ma carrière* ». (D1.C.I)
- « *Un poste de direction générale ou un poste de directeur de projets dans une entreprise avec plus de personnes, plus de management, avec une taille plus grande* ». (D2.V.B)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Section 3 : L'analyse de contenu thématique inter-catégories socio-professionnelles

En ce qui concerne nos données inter-catégories, nous les présentons sous la forme d'une méta-matrice ordonnée par catégorie socio-professionnelle. Cette matrice est établie sur la base des données de chaque catégorie, structurées par des groupements conceptuels.

En colonnes, nous disposons les thèmes du guide d'entretien et, en lignes, les catégories de répondants. La condensation des données à travers cette matrice permet de restituer les concepts importants de l'étude et de les organiser pour en faciliter l'analyse globale.

Rappelons simplement que les catégories socio-professionnelles sont désignées par des lettres. N, pour les non cadres ; C, pour les cadres ; D, pour les cadres-dirigeants.

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 31</u> : Méta-matrice ordonnée par catégorie des thématiques de gestion de carrière

	Gestion des carrières	Attentes professionnelles
N	* Les changements professionnels sont les fruits d'une démarche individuelle/ entreprenante et d'une initiative personnelle * Des facteurs liés à la vie personnelle peuvent influencer des décisions de carrière * Manque de suivi, d'accompagnement et d'évolution des salariés dans les entreprises * Manque d'écoute et de communication dans les entreprises * Manque d'aide à la formation pour les salariés dans les entreprises * La formation est indispensable pour avancer dans la carrière	* Les efforts de l'entreprise en matière de gestion de carrière ne correspondent pas aux attentes individuelles * Avoir une reconnaissance du parcours et du travail fourni * Avoir un suivi et un accompagnement * Monter en compétences et se former * Avoir des évolutions professionnelles
C	* Les changements professionnels sont les fruits d'une démarche individuelle/ entreprenante et d'une initiative personnelle * Changer d'entreprise, de domaine facilite l'évolution professionnelle * Des facteurs liés à la vie personnelle peuvent influencer des décisions de carrière * La formation est indispensable pour avancer dans la carrière * Manque de suivi, d'accompagnement et d'évolution des salariés dans les entreprises	* Les efforts de l'entreprise en matière de gestion de carrière ne correspondent pas aux attentes individuelles * Avoir des RH à l'écoute * Avoir un accompagnement * Avoir une reconnaissance du parcours et du travail fourni * Monter en compétences et se former * Avoir des évolutions professionnelles * Avoir des propositions d'opportunités * Avoir une diversification des tâches * Avoir de la liberté, de l'autonomie
D	* Les changements professionnels sont les fruits d'une démarche individuelle/ entreprenante et d'une initiative personnelle * Changer d'entreprise, de domaine facilite l'évolution professionnelle * Des facteurs liés à la vie personnelle peuvent influencer des décisions de carrière * La formation est indispensable pour avancer dans la carrière * Manque de suivi, d'accompagnement et d'orientation des salariés dans les entreprises	* Les efforts de l'entreprise en matière de gestion de carrière ne correspondent pas aux attentes individuelles * Avoir une reconnaissance du parcours et du travail fourni * Avoir un suivi * Avoir de la confiance, de l'autonomie

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 32</u> : Méta-matrice ordonnée par catégorie des thématiques de gestion de carrière (suite)

	Développement de l'employabilité	Evaluation du parcours professionnel
N	* Les salariés n'attendent pas d'aide pour gérer leurs parcours * Faire appel à un organisme spécialisé externe peut aider le salarié à mieux avancer dans sa carrière * Les démarches individuelles auprès d'organismes spécialisés sont souvent décevantes * Les cabinets de recrutement jouent parfois un rôle déterminant dans une carrière * Le réseau relationnel facilite la détection des opportunités et la progression professionnelle	* Les salariés ne regrettent pas leurs choix et décisions professionnels * Les salariés auraient souhaité suivre une carrière complètement différente * Les salariés auraient souhaité faire un parcours académique différent * Les salariés regrettent de ne pas avoir saisi les opportunités quand elles se sont présentées * La responsabilisation est un facteur apprécié par les salariés * Les salariés apprécient les relations et les contacts professionnels au travail
C	* Les salariés n'attendent pas d'aide pour gérer leurs parcours * Faire appel à un organisme spécialisé externe peut aider le salarié à mieux avancer dans sa carrière * Les démarches individuelles auprès d'organismes spécialisés peuvent être décevantes * Les cabinets de recrutement/ chasseurs de têtes jouent parfois un rôle déterminant dans une carrière * Le réseau relationnel facilite la détection des opportunités et la progression professionnelle	* Les salariés ne regrettent pas leurs choix et décisions professionnels * Les salariés regrettent de ne pas avoir saisi les opportunités quand elles se sont présentées et d'être restés trop longtemps dans une même entreprise * Les salariés auraient souhaité suivre une carrière plus internationale * La responsabilisation, la confiance et la reconnaissance sont des facteurs appréciés par les salariés * Les salariés apprécient les relations et les contacts professionnels au travail
D	* Les salariés n'attendent pas d'aide pour gérer leurs parcours * Faire appel à un organisme spécialisé externe peut aider le salarié à mieux avancer dans sa carrière * Les chasseurs de têtes jouent parfois un rôle déterminant dans une carrière * Le réseau relationnel facilite la détection des opportunités et la progression professionnelle * La présence sur les réseaux sociaux est importante pour faire avancer sa carrière	* Les salariés ne regrettent pas leurs choix et décisions professionnels * Les salariés regrettent la lenteur de leurs décisions de changement de métier ou d'activité * Les salariés auraient souhaité suivre un parcours académique différent * La responsabilisation, la confiance et la reconnaissance sont des facteurs appréciés par les salariés * Les salariés apprécient les relations et les contacts professionnels au travail * Les salariés apprécient les expériences professionnelles à l'étranger

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 33</u> : Méta-matrice ordonnée par catégorie des thématiques de gestion de carrière (suite)

	Déterminants d'une carrière réussie	**Critères de choix influant sur les décisions de carrière**	**Projection de la carrière**
N	* La motivation et la détermination * La remise en question * Savoir saisir les opportunités * L'implication et l'apprentissage continu * Avoir un projet professionnel et savoir se projeter * Le développement du réseau relationnel * S'intéresser aux métiers et avoir la volonté d'évoluer	* La nature des missions, le contenu du travail et l'intérêt du poste * La rémunération * Le lieu géographique * La confiance et l'autonomie * Les perspectives d'évolution * L'ambiance * La taille de l'entreprise	* A court terme, évolution de poste en interne ou ailleurs * A court terme, rester dans la même entreprise sur le même type de poste * A long terme, avoir un poste plus important dans une autre entreprise * A long terme, travailler dans un domaine complètement différent * A long terme, avoir un poste de management, de responsable, en interne ou ailleurs * A long terme, avoir un poste de consultant, d'auditeur ou de formateur * A long terme, devenir entrepreneur
C	* La motivation et la détermination * La remise en question * Savoir saisir les opportunités * Etre curieux, ouvert et à l'écoute de son environnement * L'implication * Le développement du réseau relationnel * La satisfaction personnelle/ le plaisir	* La nature des missions, le contenu du travail et l'intérêt du poste * La rémunération * La confiance et l'autonomie * L'ambiance * La taille de l'entreprise * La conciliation vie professionnelle/ vie privée * L'aspect international * L'aspect humain * Les caractéristiques de l'entreprise	* A court terme, rester dans la même entreprise sur le même type de poste * A court terme, évolution de poste en interne ou ailleurs * A court terme, devenir entrepreneur * A long terme, avoir un poste à hautes responsabilités en interne ou ailleurs * A long terme, travailler dans un domaine complètement différent * A long terme, avoir un poste de consultant, d'auditeur ou de formateur * A long terme, devenir entrepreneur

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

D	* La motivation, la volonté et la détermination * La remise en question * Savoir détecter et saisir les opportunités intéressantes * L'implication, être acteur de son parcours * Le développement du réseau relationnel * La satisfaction personnelle/ le plaisir * Les capacités d'adaptation et d'apprentissage	* La nature des missions, le contenu du travail et l'intérêt du poste * La rémunération * La liberté et l'autonomie * L'ambiance * La taille de l'entreprise * L'aspect international * Les caractéristiques de l'entreprise	* A court terme, évolution de poste en interne ou ailleurs * A court terme, devenir entrepreneur * A long terme, avoir un poste de consultant, d'auditeur ou de formateur * A long terme, devenir entrepreneur * A long terme, avoir un poste à hautes responsabilités (directeur) en interne ou ailleurs

Sur le plan de la gestion de carrière, les salariés de notre deuxième échantillon affirment être les acteurs principaux de leurs parcours professionnel. A les entendre, les changements et les choix qu'ils entreprennent seraient les résultats d'une démarche individuelle autonome. Des facteurs liés à la vie personnelle peuvent influencer leurs décisions, mais davantage celle des salariés non cadres que celle des cadres et cadres-dirigeants. Selon les répondants des deux dernières catégories, le changement d'entreprise, de métier ou de domaine accélèrerait l'évolution et faciliterait la réalisation du projet professionnel.

Les salariés insistent sur l'importance de la formation professionnelle ou continue, avec ou sans l'aide de l'entreprise car, d'après eux, elle faciliterait beaucoup leurs possibilités d'avancement. Malheureusement, qu'il s'agisse de formation, de suivi, de développement ou d'évolution professionnelle, les entreprises ne savent pas répondre à toutes les demandes. Ou elles ne le cherchent pas. C'est pourquoi les répondants, surtout les non cadres, jugent que les efforts des entreprises en matière de gestion de carrière ne sont pas suffisants pour satisfaire leurs attentes. Il y aurait une sorte de décalage entre la gestion de carrière, comme l'imagine et la met en œuvre une entreprise, et les attentes exprimées par les salariés. Cela se traduit par le sentiment d'un manque d'accompagnement et d'orientation.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les attentes individuelles sont davantage focalisées sur la reconnaissance du travail et du parcours réalisé, ainsi que sur un suivi personnalisé. Ce dernier pourrait se traduire par des propositions d'opportunités, d'évolution et le développement des compétences pour les salariés cadres et non-cadres. De leur côté, les cadres-dirigeants auraient besoin qu'on leur accorde davantage de confiance et d'autonomie.

La plupart des salariés insistent, tout de même, sur la nécessité de se prendre en charge et de conduire leur parcours sans le soutien de l'entreprise. A travers leurs discours, ils font voir qu'ils trouvent très souvent de l'aide dans leurs réseaux relationnels. En effet, les réseaux de relations professionnelles et personnelles offrent des opportunités (soit que les salariés ont cherché à obtenir, soit qui se sont présentées par elles-mêmes). Les personnes de notre échantillon les ont saisies à un ou à plusieurs moments de leurs parcours, pour répondre à un besoin, à une envie ou même pour réaliser un rêve professionnel qu'ils avaient toujours gardé en tête.

L'importance de nourrir son réseau, d'y développer sa visibilité et son employabilité, est particulièrement valorisée dans le discours des cadres et des cadres-dirigeants. Ces derniers indiquent que le développement de leurs possibilités professionnelles passe également par le recours à des organismes spécialisés externes. Le but est alors de pouvoir se former davantage, de bien évaluer ses compétences, de consolider ou d'appuyer ses choix et décisions professionnels, de mieux recentrer son projet par rapport à ses capacités ou à ses besoins. Ce type d'aide extérieure, quand elle est sollicitée, faciliterait l'avancement des carrières.

Pour les non-cadres, le recours à ces organismes externes de formation, de bilan de compétences, de conseil et orientation, est beaucoup moins fréquent. Quand ils le font, ils sont moins satisfaits de ce type de démarches. Ils évoquent même un manque de compétence et d'efficacité des professionnels du domaine.

Par ailleurs, même si la plupart des répondants ne regrettent pas leurs choix et décisions de carrière, beaucoup d'entre eux insistent sur la nécessité de détecter et de saisir les bonnes opportunités quand elles se présentent. A travers leurs discours, ils font bien voir qu'un manque de réactivité face à une occasion de changement, ou face à une possibilité d'intégrer une autre entreprise ou un autre domaine, a ralenti leur avancement ou leur

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

progression professionnelle. En ce qui concerne les non cadres, un grand nombre d'entre eux avouent qu'ils auraient aimé suivre une carrière différente de celle qu'ils mènent aujourd'hui, en particulier s'ils avaient bénéficié d'une formation initiale différente (avec des diplômes par exemple). Les cadres et cadres-dirigeants sont attirés par l'autonomie et l'aspect international d'une carrière.

Lorsqu'il s'agit de choisir une entreprise ou un emploi, la plupart des salariés accordent une grande attention à la nature des missions, au contenu du travail et à l'intérêt du poste. Les non-cadres s'intéressent particulièrement à la rémunération. Les cadres, quant à eux, donnent autant d'importance aux aspects d'autonomie et de liberté d'action dans un poste. Quant aux cadres-dirigeants, ils ne sont pas indifférents à la taille de la structure. Parmi les autres critères de choix, si les non-cadres prennent en considération le lieu géographique et les possibilités d'évolution interne, les cadres et cadres-dirigeants se préoccupent des caractéristiques managériales de l'entreprise, telles que sa stratégie, son secteur, ses produits ou sa pérennité.

Pour finir, dans un cadre de projection professionnelle, la plupart des salariés tâchent d'organiser leurs parcours, que ce soit sur le court ou le long terme, avec une certaine acceptation des changements : de poste, d'entreprise, de domaine, de métier, etc. Cela témoigne bien de la particularité des carrières d'aujourd'hui, qui se construisent selon les aspirations des personnes et les aléas des circonstances, en sortant du cadre organisationnel d'une seule entreprise.

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Conclusion

Ce cinquième chapitre est consacré à l'analyse qualitative et l'interprétation des données collectées et produites au niveau du deuxième échantillon, composé de 70 salariés occupant différents postes dans 58 entreprises du secteur privé en France (2 start-up, 36 PME, dont 10 PME faisant partie de groupes et 22 grandes entreprises). Les salariés appartiennent aux trois grandes catégories socio-professionnelles : non cadres, cadres et cadres-dirigeants. C'est sur cette base que nous avons exposé les différentes étapes de l'analyse de nos interviews. Le contenu narratif des réponses a permis de faire émerger les thèmes dont il a été question dans notre compte-rendu.

Dans un premier temps, une analyse de contenu thématique intra-catégorie a été effectuée à l'aide de différentes matrices à groupements conceptuels. Même si nos résultats montrent que 35% des non cadres, 46% des cadres et 44% des cadres-dirigeants de notre échantillon ont suivi une logique plutôt nomade en conduisant leur carrière, l'évolution du marché de l'emploi et l'accélération des structurations d'entreprises obligent à nuancer cette analyse. Car beaucoup d'entre eux affirment que leurs choix professionnels résultent des opportunités et des rencontres qui se sont présentées à eux, des expériences et des formations qu'ils ont réalisées, ou encore des contraintes financières et des difficultés auxquelles ils ont été confrontés en entreprise (mauvaise ambiance, différends avec la hiérarchie, divergence de valeurs, manque d'écoute). Il ne s'agit donc pas forcément d'un nomadisme voulu, mais d'une succession d'aléas et d'occasions professionnelles qui, en s'accumulant, ont fini par produire des itinéraires professionnels turbulents.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une analyse inter-catégories, en élaborant une méta-matrice ordonnée par catégorie socio-professionnelle. Nous avons pu comparer les données relatives aux trois catégories de personnel, en fonction notamment de leurs tranches d'âge. Globalement, tous groupes confondus, les salariés affirment être les acteurs principaux de leurs parcours professionnels. Les changements et les choix qu'ils entreprennent seraient les résultats d'une démarche autonome. Par ailleurs, leur discours s'accorde avec celui des responsables et directeurs RH sur le fait que les changements d'entreprise, de métier ou de domaine augmenteraient leurs possibilités d'évolution.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

D'un autre côté, ces changements peuvent également être provoqués par un manque de suivi, d'accompagnement et d'orientation. Les répondants l'ont beaucoup souligné à travers leurs discours. Ce manque traduirait un certain décalage entre la gestion de carrière, comme la parlent ou l'effectuent les dirigeants des entreprises, et les attentes ou les besoins exprimés par les salariés. Cela n'est sans doute pas sans expliquer le recours croissant à des organismes spécialisés externes (de formation, de bilan de compétences, de conseil et orientation, etc.), même si l'efficacité de ce type de démarche reste à vérifier, surtout en fonction du statut des salariés.

Beaucoup de répondants insistent donc sur la nécessité de se prendre en charge et de se passer en partie de leur entreprise. Ce n'est pas sans regrets. Ils retrouvent cette aide dans leurs réseaux relationnels, surtout en l'absence de politiques RH de suivi individualisé là où ils travaillent. D'après eux, ces réseaux professionnels ou personnels seraient à même d'offrir des opportunités intéressantes et d'augmenter leur potentiel d'employabilité.

Ces étapes d'analyse doivent maintenant être suivies par trois démarches complémentaires. Tout d'abord nous allons réaliser un travail de synthèse qui puisse relier les résultats de nos deux études, en apportant des réponses aux questionnements soulevés au début de la thèse. Deuxièmement, nous allons procéder à un travail de réflexion par rapport aux conclusions que nous avons dégagées, en adoptant une attitude critique, et en essayant d'en tirer des implications pour la GRH. Troisièmement, nous allons mettre en perspective nos résultats avec les recherches antérieures entreprises sur les mêmes questions, en les confrontant notamment aux principales réflexions théoriques développées dans les deux premiers chapitres.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 6 : Confrontation des résultats des deux études, interprétations et éléments de synthèse

« Chercher n'est pas une chose et trouver une autre, mais le gain de la recherche, c'est la recherche même. » (Saint Grégoire de Nysse, 1996)

Introduction

Les recherches empiriques menées tout au long de ce travail ont permis de fournir un certain nombre de résultats qui éclairent notre compréhension des différentes dynamiques organisationnelles et individuelles en matière de gestion de carrière. Ce chapitre a pour but de mener une réflexion de synthèse par rapport aux conclusions tirées des deux études, et par là de vérifier nos propositions de recherche. La quantité de données produites et d'informations recueillies nécessite, dans le cadre d'une première section, d'en commenter la synthétisation et d'en discuter les apports.

Une deuxième section mettra en lumière la pluralité des attentes en matière de gestion de carrière, en indiquant les conséquences que cela entraîne en matière d'attitudes et de démarches individuelles, mais aussi les effets par rapport aux rôles des cadres institutionnel et relationnels.

La troisième section traitera, quant à elle, des divers problèmes et difficultés relatifs à la gestion des nouvelles carrières.

La dernière partie sera réservée aux implications de cette gestion sur les parcours professionnels, sur leur conception et leur suivi ainsi qu'à des préconisations qu'il est possible d'en tirer pour la GRH.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Section 1* : *La gestion des carrières : une pratique d'actualité

Le cadre fortement dynamique des nouvelles carrières ne cesse de renouveler le rapport de l'organisation et de l'individu à la carrière. La transformation de l'objet et des démarches de la gestion des parcours a entrainé une sorte de renversement de rôles et de responsabilités[49], introduisant d'autres acteurs et de nouvelles approches organisationnelles ou individuelles.

1.1. La gestion de carrière : sa vraie place dans l'esprit des salariés et des responsables RH

1.1.1. La gestion des carrières : des appellations modernisées pour des pratiques plus ou moins renouvelées

Ce questionnement autour de la gestion de carrière et ses pratiques actuelles en entreprise a suscité l'intérêt de tous les répondants de notre étude. Cependant, certains responsables et directeurs RH ont exprimé leur réticence vis-à-vis de l'utilisation de la terminologie « gestion des carrières ». Ils font ainsi référence à d'autres appellations, plus adaptées, selon eux, au contexte actuel.

Le terme « gestion des carrières » leur parait un peu dépassé, avec un côté années 1970. Certains parlent de « gestion des parcours professionnels » et de « talent management ». D'autres préfèrent le terme « gestion des expériences professionnelles » qui mettrait moins de pression aux salariés. Il y en a qui utilisent l'expression « piloter son parcours professionnel » qui met davantage l'accent sur le rôle de chacun. Les propos du manager RH (I-14) résument

[49] Le « renversement » n'est réel que par rapport à une courte période de quasi plein emploi, où les entreprises (surtout les grandes) s'étaient mises à proposer des carrières à la plupart de leurs salariés, dans une politique de conservation de main d'œuvre et de pacte social (au cours des années 70-80). A cette époque (sur un court moment historique) on a cru à une gestion prévisionnelle très structurée, et certaines sociétés (après une première embauche) fonctionnaient avant tout en marché interne du travail (les banques par exemple). Dans une histoire plus large, la fidélisation n'a jamais valu que pour les personnels-ressources (managers, experts, spécialistes, ouvriers très qualifiés), et il y a toujours eu des GRH à plusieurs vitesses (avec des journaliers recrutés du matin au soir). Donc, sur le fond de l'analyse, l'exigence d'employabilité est déjà bien préférable aux situations du XIX° et de la première moitié du XX° siècle. Et la FLEXICURITE semble un véritable atout en conjoncture économique volatile.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

ces constats : « *déjà, je n'aime pas le mot 'gestion des carrières', je pense qu'on devrait le changer d'ailleurs. Chez Décathlon, on utilise le mot 'parcours'. 'Gestion des carrières' : c'est assez péjoratif ou ça pourrait être perçu comme ça. Ça a une connotation très hiérarchique, très verticale : 'il faut impérativement évoluer plutôt hiérarchiquement, verticalement', et moi je pense que cela n'est pas possible pour tout le monde. Je trouve que ce serait beaucoup plus vertueux de parler de gestion de parcours* ».

Même si le terme « gestion de carrière » demeure couramment utilisé, que ce soit dans le domaine professionnel, académique ou scientifique, cette réflexion sur le changement d'appellation reflète l'évolution du concept dans l'esprit des RH. Elle souligne une approche différente, renouvelée, plus ouverte. On y met l'accent sur l'individu, ses compétences et un processus de développement individuel.

Si l'utilité ou l'ampleur de la gestion des carrières dépendent de la taille de l'entreprise, de ses projets, de ses moyens ou besoins et, d'une manière générale, de sa politique RH (par exemple, accorde-t-elle une réelle importance aux hommes, a-t-elle pour volonté qu'ils se développent, ou n'a-t-elle comme but que de profiter d'eux au présent et de trouver plus tard d'autres compétences ailleurs ?), on ne peut ignorer l'importance de la démarche aujourd'hui encore. Elle sert à fidéliser les salariés que les employeurs veulent garder dans leur entreprise. Dans l'industrie, elle permet d'anticiper les besoins et d'ajuster les compétences nécessaires. Dans les services, elle facilite l'évolution des personnels.

D'une manière générale, les responsables et directeurs RH disent être attentifs aux carrières de leurs collaborateurs. Ce sujet prend beaucoup de place dans leurs réflexions sur le développement professionnel et l'employabilité, alors qu'on observe un accroissement des réseaux sociaux et du rythme des évolutions technologiques. Il y a aussi des effets démographiques sur le management des compétences, par exemple avec le départ des baby-boomers et l'arrivée de nouvelles générations (ayant des enjeux, des intérêts ou des comportements différents), ou encore le besoin de personnes ayant acquis les savoir-faire liés à la révolution numérique.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.1.2. L'illusion de la gestion des talents et le détournement du véritable objet de la gestion des carrières

Théoriquement, la gestion des talents est une démarche qui nécessite un investissement et un effort considérables de la part des salariés ou de leurs entreprises, car elle se construit dans la durée. En gérant surtout les talents ou les hauts potentiels, les efforts en matière de gestion de carrière sont focalisés sur les personnes ayant des compétences dites rares. Au-delà d'un discours surréaliste qui prône un suivi de carrière pour tous les salariés, nos résultats auprès des responsables et directeurs RH montrent que cette démarche concerne principalement les cadres, surtout ceux qui semblent être des ressources-clés[50] (à cause de capacités exceptionnelles ou de savoir-faire stratégiques pour l'entreprise) comme l'ont affirmé Gilbert et Parlier (2000) ou encore Falcoz (2004).

En effet, certains responsables RH ont insisté sur le caractère élitiste des pratiques de gestion de carrière. En ce sens, les principales actions seraient dédiées à certaines populations spécifiques comme le management, le top management, les « people », etc. Ces personnes identifiées 'talents' peuvent être « *des jeunes diplômés sortants d'école, présentant un potentiel fort, des cadres en milieu de carrière qui ont exprimé des compétences particulières sur des domaines qui n'étaient pas forcément leurs domaines d'origine, ou bien des cadres expérimentés qui seraient prêts à prendre des responsabilités à l'international ou dans d'autres contextes* » (I-8).

L'engouement autour de l'idéologie des « talents » réside dans le fait que les entreprises veulent mettre l'accent sur des approches présentées comme révolutionnaires, afin d'éviter d'entrer dans des contraintes de gestion individualisée des carrières. Un directeur de développement des cadres (I-10) justifie le manque d'investissement des organisations dans ce domaine par des limites de ressources. Il déclare : « *je pense, si vous voulez avoir un impact et justifier à un moment ou à un autre l'investissement que fait le groupe, cela ne se fait pas sur tout le monde, ça se fait sur des populations clés* ». Un DRH (S-2) exprime sa désapprobation relative à l'égard de cette forme de gestion en donnant sa propre vision, ambitieuse mais virtuelle (est-ce qu'il peut ou veut le faire concrètement ?) : « *Aujourd'hui,*

[50] On reviendrait alors aux vieilles pratiques d'avant les Trente glorieuses (années d'après la guerre 39-45), à savoir une gestion à plusieurs vitesses (au jour le jour pour certains, à moyen terme pour d'autres, à long terme pour quelques « élus »).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

c'est souvent vu de façon restrictive ; on va chouchouter un petit nombre d'individus qu'on pense qu'ils vont porter le futur de la boite. Alors qu'il y a une autre façon de le faire : créer une entreprise apprenante avec un modèle où on augmente l'intelligence collective ».

En réalité, l'accompagnement des parcours professionnels individuels se fait sur la base des besoins en compétences, des objectifs du business ainsi que des moyens matériels, financiers et humains propres aux entreprises. La gestion des talents vendue comme un assortiment de pratiques RH visant à gérer les carrières dévoile les limites organisationnelles de l'engagement des entreprises en termes d'opportunités, de suivi ou d'accompagnement externe.

Dans ce cadre, l'entreprise se préoccuperait davantage de l'utilité des outils de carrière pour son profit et son développement plutôt que de chercher la plus-value que peuvent apporter ces pratiques aux évolutions professionnelles des salariés. Le discours de certains répondants RH montrent bien cette logique d'action. Un directeur de développement des cadres (I-10) parle ainsi de la démarche de son entreprise : « *c'est un groupe qui existe pour gagner de l'argent en produisant des équipements pour des constructeurs d'automobiles, on n'est pas un groupe qui existe pour gérer des carrières. Ça reste un support très important pour la réussite du groupe, mais ce n'est pas notre core business* ». De son côté, une DRH (I-9) ajoute : « *la gestion des carrières est assez mal appréhendée dans notre structure, on a un management qui ne considère pas ce sujet comme sa priorité. Ce n'est pas la priorité n°1 des DRH que de gérer la carrière de leurs collaborateurs, on est très largement perfectibles sur ce sujet en France. La gestion des carrières est plus ou moins cruciale en fonction de l'entreprise et du niveau de son activité économique. Pour une entreprise en déclin économique, elle va être plus importante dans le cadre de la GPEC et de l'accompagnement d'une décroissance, que réellement dans un esprit d'accompagnement de l'évolution des collaborateurs et de leurs envies de changement, de promotion, etc.* ».

Ces réflexions révèlent un déplacement de la gestion des carrières vers la périphérie de la GRH. En matière d'évolution professionnelle, les rôles du management et des gestionnaires RH seraient passés d'une fonction d'impulsion et de décision à une activité de conseil ou d'accompagnement des choix individuels. Dans le contexte actuel, les promesses d'évolution interviennent surtout dans la compétition entre les entreprises pour attirer et fidéliser les meilleures compétences.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Le rôle que jouent les divers classements ou labels RH (la « marque employeur », « top employeur », « great place to work », etc.) et le développement des réseaux sociaux professionnels ont solidement nourri cette concurrence, témoignant « *de l'enjeu que représente le sex appeal d'une entreprise auprès des jeunes diplômés ou des personnes cherchant un emploi* » (Bruet et Larose, 2014, p. 42). Dans cette perspective, Bladier (2015) ajoute que « *les réseaux sociaux jouent un rôle clé dans la promotion de la marque employeur. C'est d'autant plus important que les salariés parlent de leur entreprise sur les réseaux sociaux* » (p. 110).

Parfois, les RH finissent par accorder plus d'attention et plus d'investissement à l'image et à la réputation de l'entreprise à l'extérieur qu'à la mise en place d'une vraie politique de gestion de carrière qui mettrait en avant le développement professionnel et l'évolution de leurs salariés.

A la lumière de ces développements et résultats, nous pouvons, en fin de cette première partie, valider les propositions de recherche suivantes :

→ La plupart des outils et pratiques de gestion de carrière sont réservés à certaines catégories de personnel, celles qui ont les niveaux de responsabilité les plus élevés.

→ Dans les entreprises privées, le suivi et la planification des carrières ne correspondent pas vraiment à la volonté de développement professionnel des salariés ou de mise en valeur des compétences individuelles.

1.2. Des pratiques et des outils plus ou moins innovants pour un suivi sélectif et peu individualisé

Divers outils et pratiques sont mis à la disposition des entreprises pour piloter leurs démarches de gestion des carrières. Cette variété donne l'impression d'une volonté d'utilisation optimale des ressources humaines, avec une prise en compte des préférences personnelles au regard des parcours de carrière. Les responsables et directeurs RH de notre

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

étude affichent, dans ce cadre, un discours qui prône le recours à différents dispositifs jugés plus ou moins utiles.

Le plus cité de ces dispositifs est l'entretien annuel qui faciliterait la compréhension des besoins individuels et la prise en compte des souhaits d'évolution professionnelle. A cet égard, la mise en œuvre des revues RH annuelles (revues du personnel) faciliterait la prise de décisions appropriées en matière de carrière. Mais la faible apparition des comités de carrière dans les discours des RH confirme les écrits à ce sujet, estimant que ces comités se contentent d'un suivi particulier de certains cadres. Peu d'entreprises s'engageraient dans leur mise en place malgré leur intérêt pour la gestion des parcours.

Alors que les salariés reprochent aux RH un manque de prise en compte des demandes et des besoins exprimés pendant l'entretien annuel, ainsi qu'un faible intérêt pour le développement de leurs compétences, les responsables et directeurs RH mettent l'accent sur l'importance des plans de développement et des bilans de compétences, en soulignant qu'ils faciliteraient la mobilité interne et amélioreraient l'employabilité. De même, la non-mention des entretiens de carrière dans le discours des salariés et le fait que certains RH en parlent comme d'un outil facilitant l'avancement professionnel et la gestion des parcours personnels semblent illustrer le décalage entre la réalité du suivi professionnel en entreprise et l'image que les RH veulent en donner.

D'autres outils ont été mentionnés, dans une très faible mesure, comme les bourses d'emploi et les cartographies des compétences ou des métiers. Alors qu'il s'agit d'un outil de détection d'opportunités, les bourses d'emploi ne sont pas vraiment mises en valeur à l'intérieur des entreprises, les opportunités intéressantes étant plutôt proposées à ceux qui ont de bonnes relations avec les décideurs en la matière (Cerdin, 2000 ; Mercier et Schmidt, 2004). A plusieurs reprises, certains salariés de notre étude ont effectivement confirmé ce constat.

D'un autre côté, alors que les discours des RH prônent la gestion des carrières et son importance pour les salariés, peu d'entre eux (dans le secteur de l'industrie seulement) ont évoqué la possibilité pour leurs personnels de demander, quand ils le souhaitent, des entretiens avec les RH – afin de faire le point, d'exprimer des souhaits particuliers ou encore de solliciter des formations en dehors des entretiens annuels. Une DRH (I-11) résume cette

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

situation par ces propos : « *la limite c'est que le seul moyen où on laisse le salarié s'exprimer c'est au travers de l'entretien annuel qui n'a lieu qu'une fois par an. La limite, aussi, c'est que si le salarié n'est pas là au moment de l'entretien annuel pour diverses raisons, il n'aura peut-être pas l'occasion de s'exprimer* ».

De la même manière, les plans de carrière n'ont pas été beaucoup présents dans les discours, et quasiment absents dans les entreprises du secteur des services. Cela renforce l'idée selon laquelle les organisations évitent de plus en plus d'annoncer des prévisions sur le long terme qui pourraient avoir un effet démobilisateur sur les intéressés si elles ne se concrétisaient pas. Au fond, comme nous l'avons déjà souligné, la conception des plans de carrière semble être de moins en moins d'actualité. On parle beaucoup plus aujourd'hui de « perspectives de carrière » ; en admettant que l'évolution professionnelle puisse passer par des opportunités externes.

Quant aux dispositifs de formation (et à leur importance dans le développement professionnel des salariés ou la progression de leurs carrières), ils ressortent d'une manière insistante dans les propos des RH. En général, on reconnaît que la formation contribue pour beaucoup à l'employabilité du salarié, en lui permettant de consolider ou de développer ses compétences. Dans un souci de compétitivité et de fidélisation, un grand nombre d'entreprises ont le souci (en tout cas verbal) d'enrichir ou d'actualiser les compétences de leurs salariés. Ces derniers, quel que soit leur statut, ont eux aussi insisté sur l'importance de la formation, professionnelle ou continue, avec ou sans l'aide de l'entreprise, car elle jouerait un grand rôle dans les carrières et les évolutions d'emplois.

Les dirigeants et DRH ont cité un certain nombre de pratiques ou d'outils considérés comme efficaces et innovants dans le domaine de la gestion des carrières. Le tableau suivant résume ce qu'ils ont évoqué :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 34</u> : Des outils et pratiques de gestion de carrière innovants en entreprise

Outils/ pratiques RH	Utilité	Répondant
Réunions 'ECHO' (évaluation collégiale des hommes et des structures) tous les 18 mois	Faire une évaluation comparative, relative d'une organisation et de son effectif afin de permettre, à la fois, la mobilité, les formations, les décisions d'organisation, …	I-8
'Leadership competency model' ou un modèle de compétences managériales,	Connaître les compétences importantes à chaque niveau afin de développer les gens et d'identifier ceux avec du potentiel.	I-10
'Career path' sur intranet	Visualiser le chemin habituel pour arriver à un type de poste pour aider les gens à parler de carrière, à visualiser ce qu'il faut faire et pourquoi c'est nécessaire de le faire.	I-10
'Talent management system'	Etablir les plans de succession pour tout le monde, les besoins et les plans de développement, les entretiens annuels de performance. Toutes les données sont dans ce système qui permet de les visionner et de les croiser pour décider des changements professionnels et des investissements en formation.	I-10
Document avec questions et réflexions	Permettre au collaborateur d'écrire son projet professionnel, d'analyser son passé et de faire l'état des lieux de son état d'aujourd'hui pour mieux se projeter dans l'avenir.	I-14
Formation forces/ faiblesses de 2 jours	Identifier ses forces et ses faiblesses et apprendre la méthodologie pour écrire un projet professionnel.	I-14
Système SIRH : People Soft (système RH de gestion des cadres)	Enregistrer les conclusions (souhaits d'évolution et besoins de formation) de l'entretien annuel entre manager et collaborateur pour préparer les people reviews.	I-15
Outil en ligne personnalisé sur People Soft	Créer son plan de développement (améliorer les compétences).	I-15
Bibliothèque d'idées sur réseau social interne	Construire son plan de développement. Proposer, selon le type des compétences, une trentaine ou quarantaine d'idées par compétence (lire un livre, participer à une formation, passer du temps avec un autre collaborateur pour comprendre son métier, …).	I-15
Bi-professionnalisation	Permettre à des salariés d'occuper 2 fonctions différentes généralement sur le même site, pour tester une autre fonction.	I-3
'B-talent' intégré sur Ciel Factor	Conduire les entretiens d'évaluation et la gestion des carrières individuelles.	I-6
Programme de 'leadership expectation'	Faciliter son alignement culturel autour de ce que l'entreprise attend des collaborateurs, en fonction de leur niveau de responsabilité.	S-1

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Process de 'Onboarding'	Accueillir, intégrer et fidéliser les nouveaux employés après l'embauche.	S-1
Approche 70-20-10 de développement de compétences	A 70% c'est du « on the job learning » (apprendre dans le cadre de son travail), à 20% c'est du mentoring et du coaching (apprendre à travers les gens qui sont là depuis plus longtemps, qui peuvent conseiller et donner du feed-back), et à 10% c'est de la formation classique (soit du e-learning, soit du classroom training,…).	S-1
'Individual development plan'	A partir d'une gestion de la performance, élaborer un plan de développement individuel avec son manager.	S-1
'TMS' (Talent Management System)	A partir d'un outil informatique de gestion de la performance, faciliter la fixation des objectifs annuels, l'évaluation de la performance, les plans de succession et les people reviews, les plans de développement individuel, les plans de formation,…	S-1
Programme de gestion des talents, tous les ans.	Envoyer aux Etats-Unis les gens performants, qui répondent au comportement défini et attendu par l'entreprise. C'est un moyen de les récompenser et de les stimuler, bref un outil de promotion et d'amélioration de leadership.	S-2
Managers carrières	Suivre les collaborateurs, faire leurs entretiens d'évaluation, etc. Leur rôle est managérial mais pas hiérarchique, avec un positionnement sur le développement des carrières et la gestion des carrières.	S-7
Programmes d'assessment avec un spécialiste de la mobilité	Proposer des programmes d'assessment sur la mise en situation, l'étude de cas, l'évaluation de la personnalité, la mise en perspective de réalisations passées pour mieux se projeter vers l'avenir en termes de développement personnel et professionnel. C'est un outil d'aide à la décision pour le management et, aussi, pour les salariés et managers qui s'interrogent, qui voudraient évoluer et avoir un œil externe, objectif, professionnel tout en étant en relation avec la DRH.	S-8
Salon de la mobilité au sein de l'entreprise, tous les ans	Donner les clés de succès aux collaborateurs ; parler de l'entretien annuel d'activité, des formations, des points carrière, du process de mobilité interne,…	S-5

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Il y a une difficulté majeure pour les outils et dispositifs RH permettant au salarié de se former, de développer ses compétences ou ses connaissances, de voir s'ouvrir des possibilités ou d'orienter son projet professionnel. C'est l'accès aux informations. Parfois aussi, il s'agit de difficultés en SIRH : « *au niveau informatique, je pense qu'on n'a pas les outils aujourd'hui qui nous aideraient à être plus efficaces, plus proactifs sur l'identification et l'anticipation des compétences* » (I-15) ; « *la limite est le système d'information, on perd du temps à faire le suivi sur fichiers Excel, donc, chaque année on perd de la donnée, on perd en efficacité. Avec de l'IT, on peut avoir des relances automatiques et faire vraiment un suivi complet. Il faut des outils pour être efficace là-dedans, sinon on passe plus de temps à préparer les informations, à les consolider et à les exploiter qu'à animer vraiment les moments des entretiens* » (S-4).

En conclusion, si les résultats montrent un peu plus d'investissement (en termes d'outils et de pratiques RH) dans le secteur industriel que dans celui des services, il n'y a pas assez de réponses aux demandes individuelles. Selon les salariés, les efforts et les moyens mis en place par les entreprises ne sont pas suffisants pour satisfaire les attentes individuelles. En outre, il y aurait un certain décalage entre les manières de faire des entreprises, et ce qu'en attendraient les salariés par rapport à leurs besoins.

Compte tenu de ce manque, il n'est pas étonnant que des dispositifs tels que les forums métiers, le mentorat, les cellules d'orientation, les commissions de suivi de carrière, le coaching, le bilan de compétences, soient très peu présents dans le discours des DRH. Ces types d'outils montreraient une volonté plus appuyée d'accompagner les projets professionnels et de soutenir les progressions individuelles. Ils aideraient les salariés à se projeter, à se faciliter d'éventuels changements de poste, à s'orienter, à améliorer leur efficacité (dans le présent) et leur aptitude à anticiper (pour l'avenir).

A partir de ces constats, nous pouvons valider une autre de nos propositions de recherche, qui s'énonce comme suit :

→ Il existe un décalage entre les attentes organisationnelles et les attentes individuelles en matière d'évolution professionnelle, ainsi qu'entre la manière dont les entreprises conçoivent et instrumentalisent leur gestion des carrières et les besoins réels des salariés.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.3. Une gestion individuelle de la carrière face à un relâchement organisationnel

1.3.1. Une approche individuelle, entreprenante et autonome

Aujourd'hui, les carrières sont en grande partie gérées par les salariés eux-mêmes, qui sont rendus responsables de leurs choix d'activité ou de parcours professionnels, dans un contexte marqué par des changements de poste, d'emploi, de statut ou d'organisation. Ils doivent s'engager dans des prises de décisions personnelles tout au long de leur vie. A cause de ces environnements d'incertitude et de tensions compétitives, Louart (2013) reconnaît que les emplois changent régulièrement et que les salariés ont eux aussi besoin de marges de manœuvre. Ils ont donc intérêt à prendre en mains leur carrière et à gérer leurs emplois successifs en fonction de leurs changements d'entreprise, de spécialité ou de filière.

Prévenus qu'ils auront probablement à changer d'organisations, les salariés ne sont plus focalisés seulement sur les perspectives de promotion dans leur entreprise d'appartenance, surtout que l'avenir ou les évolutions de celle-ci sont incertains. Face à l'inconnu en matière d'emplois, mieux vaut avoir un réflexe individualiste et rester attentif à plusieurs opportunités (dedans ou dehors). Pour protéger son employabilité, chacun a donc intérêt à anticiper les besoins de son entreprise, tout en étant susceptible de la quitter pour des opportunités externes.

Pour ce faire, la construction d'un projet professionnel est nécessaire. Ce projet correspond davantage à un schéma prospectif, pour déterminer une logique de développement et constituer ainsi un point de référence qui puisse guider les décisions de carrière. « *C'est par rapport à ce projet que l'on détermine ses priorités, c'est le fil rouge que l'on suit fondamentalement qui conduit notre cheminement personnel et professionnel* » (Mounier-Kuhn et Knock, 2010, p. 78). En ce sens, le salarié doit prendre conscience de la responsabilité qu'il a envers la réalisation de son projet, en prenant soin de développer ses compétences et d'y intégrer ses aspirations ainsi que les réalités du contexte.

Les responsables et directeurs RH mettent ainsi en avant l'importance d'avoir un projet précis, de le travailler, de se renseigner sur les possibilités et les métiers, et surtout

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'exprimer ses besoins et souhaits auprès de sa hiérarchie. Cette démarche améliorerait l'employabilité du salarié et l'aiderait à saisir des opportunités intéressantes.

Même si ce n'est pas dit d'une façon aussi claire, en tout cas moins que ce qu'en espèreraient les DRH (ce serait alors un transfert consenti de responsabilités), les salariés reconnaissent (parfois à regret[51]) qu'ils sont les acteurs principaux de leurs parcours. Les changements professionnels et les choix qu'ils entreprennent sont pour une bonne part le résultat d'une démarche individuelle autonome, à partir de leurs aspirations et de leur histoire personnelle.

Les salariés comme les DRH affirment que la diversité des expériences professionnelles (les changements d'entreprise, de métier ou de domaine d'activité) accélère l'évolution et facilite la réalisation du projet professionnel. Cette évolution est également aidée, selon les DRH, par une bonne visibilité sur les possibilités en matière de parcours interne et sur les opportunités externes qui augmentent le potentiel d'employabilité. Il y a donc une sorte d'accord tacite (lié au contexte) sur la réalité d'évolutions professionnelles dans des trajectoires plus instables qu'autrefois (en concordance donc avec les discours sur les « nouvelles carrières »).

En termes de carrière, les résultats de nos enquêtes confirment le constat selon lequel de nombreuses personnes démarrent dans la vie professionnelle en faisant des choix par défaut. Bien sûr, certaines vont réussir à devenir ce qu'elles avaient voulu être. Mais pour beaucoup, les choix s'effectuent de manière aléatoire, à coups d'occasions mais aussi d'échecs, ou à partir de déterminations familiales[52] (Protassieff et al., 2014). Cela n'empêche en rien l'effort de prendre en charge son parcours, et d'y montrer de l'autonomie ou de la volonté (par exemple en saisissant des opportunités, en se formant, en ayant des démarches actives).

D'où l'importance de la formation pour les salariés qui souhaitent façonner leurs parcours au gré de leurs envies ou de leurs possibilités. Car, « *il est devenu très difficile de mener sa vie professionnelle sans continuer à se former* » (Protassieff et al., 2014, p. 43). En

[51] Dans ce cas, ils font « contre mauvaise fortune bon cœur ».
[52] Il peut s'agir d'orientations guidées par le contexte familial (métiers des parents, vocations issues de l'environnement de vie). Mais on trouve aussi d'importants effets de réseau. Le réseau des parents et amis est une source importante d'appuis à l'embauche.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

ce sens, l'individu ne peut plus compter sur sa seule formation initiale. Les résultats de notre étude mettent bien l'accent sur ce que les uns et les autres en ressentent. Les responsables RH voient la formation comme un moyen indispensable de développement des compétences, d'accompagnement et d'avancement des carrières. Et les salariés font appel à la formation, à des moments différents de leurs carrières, afin de pouvoir avancer comme ils le souhaitent, avec ou sans l'aide de l'entreprise.

Cependant, comme les formations en interne ont une orientation avant tout centrée sur les besoins de l'organisation d'appartenance, cette dernière n'est pas toujours à même d'aider à l'employabilité externe des salariés, dans un contexte où les capacités et les aptitudes professionnelles se construisent aussi par rapport aux opportunités de l'environnement. La formation doit pouvoir servir de facilitateur pour toutes les formes de mobilité. Il faut qu'elle puisse ouvrir des portes vers l'extérieur pour trouver, comme le précisent Cadin et al. (2012, p. 627), « *une meilleure employabilité ou une plus grande valeur marchande* ».

Les salariés en sont conscients. L'adaptation réciproque emploi-formation peut doter la personne, en début de parcours, d'un avantage important par rapport à une autre qui n'a pu profiter des diplômes et des formations correspondants. Certains témoignent des difficultés de progression et même d'emploi auxquelles ils sont confrontés, quelles que soient leurs expériences, quand ils sont dépourvus de formations claires ou de qualifications reconnues, « *esquisses d'un avenir possible* » (Livian, 2004, p. 11).

Les diplômes obtenus et le niveau de formation initiale influencent d'une manière importante les possibilités d'accéder à des positions supérieures. Ce constat est d'autant plus vrai aujourd'hui que le contexte de travail est sélectif. Le salarié qui souhaite progresser en atteignant des fonctions ou des métiers qui l'intéressent a tout intérêt à détenir ou à développer des compétences utilisables et valorisées sur le long terme.

Au regard notamment des résultats de nos enquêtes, l'âge a des effets sur le développement de la carrière. Comme l'ont déjà montré Sheehy (1977) ou encore Levinson et al. (1978), les différentes phases de transition de la vie d'une personne vont influer sur l'évolution de ses attitudes à l'égard de son environnement et du milieu familial et professionnel. Par exemple, les nouvelles générations, plus curieuses et plus volatiles que les précédentes, n'envisagent pas forcément leurs carrières au sein d'une seule entreprise.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

A cet effet, Deloitte et nominations.fr ont établi en 2014 un taux de mobilité par âge qui s'élève à 31% chez les moins de 35 ans. Et 51% des mouvements enregistrés représentent des mobilités externes. Un directeur au sein du cabinet Hudson France (Bern Terrel) ajoute qu'à cet âge, « *l'écart de rémunérations sera plus fort en mobilité externe (entre + 15% et + 20%) qu'en interne (entre + 5% et + 10%)* ». Pour cette catégorie de personnes (les trentenaires), on considère alors que « *l'infidélité paie davantage* »[53].

Parallèlement, les résultats de notre recherche, notamment auprès des plus expérimentés, montrent que les salariés cadres et cadres-dirigeants ont été davantage acteurs dans la gestion de leurs parcours et donc décideurs concernant leurs évolutions de carrières. Louart (2004a) affirme à ce sujet que « *les fins de carrière sont structurées par les acteurs eux-mêmes, en fonction des types de métiers (selon leurs risques, leurs intérêts, le fait qu'on y perde ou qu'on y gagne de la valeur en fin de parcours) et des dispositifs mis en œuvre par les entreprises pour les salariés âgés (avec des effets qui se sont fait sentir, dans certains cas, dès 45 ans)* » (p. 356).

Aujourd'hui, cette réalité touche aussi les carrières des salariés moins qualifiés. Même si leurs parcours témoignent d'une irrégularité due à des facteurs qu'ils ne maîtrisent pas vraiment (opportunités fortuites, rencontres imprévues, chance,…), leurs fins de carrières se construisent davantage sur la base d'envies, d'aspirations ou de motivations personnelles. Elles ne tiennent pas forcément compte des logiques organisationnelles. C'est dans cet esprit d'indépendance que beaucoup de salariés aimeraient finir leur carrière à l'extérieur de leurs entreprises, dans un cadre d'entreprenariat ou encore dans des fonctions d'indépendants (avec des opportunités de transmission de leurs compétences).

1.3.2. Au-delà du salarié acteur, un partage de responsabilité ?

Les salariés apparaissent ainsi comme des acteurs de leurs parcours. Ils veulent se montrer autonomes et proactifs dans cette démarche. Quant à eux, les responsables et directeurs RH (décideurs en matière de gestion de carrière) prônent la cogestion des parcours professionnels, en insistant sur le rôle principal que doit jouer le salarié. Une responsable

[53] « Il n'y a pas d'âge pour changer d'emploi », article de C. Bys, *l'usine nouvelle*, 08 janvier 2014. http://www.usinenouvelle.com/article/il-n-y-a-pas-d-age-pour-changer-d-emploi.N230000

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

emploi et carrière (S-5) déclare ainsi : « *chez nous, on parle de 'collaborateur de sa carrière', c'est-à-dire que chaque collaborateur est acteur de son parcours. Ce n'est pas Banque Accord qui va prendre par la main le salarié et le guider vers une carrière. On ouvre les vannes, on ouvre nos chakras pour de vrais changements de poste ou des évolutions hiérarchiques, par contre, il faut que le collaborateur ait le potentiel, qu'il puisse sortir de sa zone de confort et qu'il en ait l'envie. En ce sens, on lui donne tous les outils qui sont mis à sa disposition pour qu'il prenne les choses en main* »[54].

Pour sa part, l'entreprise aurait donc une obligation de moyens et de politiques RH qui permettent le suivi et l'accompagnement des salariés dans leur gestion individuelle de carrière. Un gestionnaire de carrière (I-5) affirme en ce sens que « *l'entreprise ne fait pas à la place du salarié, elle l'aide, au travers d'entretiens de carrière, à connaitre ses compétences et à se projeter* ». Un gestionnaire de cadres (I-3) ajoute : « *avant, c'étaient les RH qui contactaient les salariés, alors que maintenant, on est plutôt là pour faire du conseil et pour répondre aux questions des salariés* ». Un DRH (S-2) va encore plus loin dans ses propos en disant : « *j'offre aux gens des possibilités d'améliorer leurs compétences, de grandir, mais je ne vais pas gérer leurs carrières* ».

Les organisations incitent de plus en plus les salariés à prendre le contrôle de leurs parcours. Une telle démarche ne les empêche pas de s'engager dans cette gestion de carrière, mais elle leur confère avant tout un rôle d'encouragement ou une responsabilité d'accompagnement. Pour éviter de mettre tout le poids du devenir professionnel sur les seuls salariés, les responsabilités de la satisfaction et de la progression professionnelles sont dites « partagées » entre l'employeur et le salarié. Le salarié construit son projet professionnel et l'employeur le valorise.

Dès lors, l'entreprise aurait pour seule obligation de fournir les outils, les opportunités et l'environnement afin d'aider les salariés à développer leurs compétences, leur potentiel d'employabilité ou leur autonomie professionnelle. Elle pourrait même les aider à poursuivre en dehors de son cadre organisationnel pour répondre à des besoins qu'elle ne peut plus satisfaire. Les outils qu'elle met à leur disposition permettraient aux salariés de mieux gérer

[54] Dans ce type de discours très « mode », comme personne ne verra jamais, concrètement, les « vannes » ou les « chakras » de l'entreprise, ni d'ailleurs la « zone de confort » du salarié, chacun pourra prétendre avoir réalisé sa part du contrat !

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

leurs talents et leurs emplois. « *Ils prennent aussi en compte les aspirations des personnes en leur donnant les moyens d'agir en partenaire de l'entreprise dans la gestion des carrières* » (Cerdin, 2015, p.187).

Cependant, le salarié doit être informé sur ces outils ou ces opportunités, et comprendre leur utilité. Pour une responsable recrutement et mobilité (S-3), « *le dispositif de gestion des carrières que met une entreprise ou la possibilité qu'elle donne ou non à ses salariés de postuler aux postes qu'elle a à pourvoir, permettent au collaborateur de répondre à ses demandes, à ses besoins de progression interne, d'évolution, de changement professionnel, de promotion* ».

Mais, comme l'affirment beaucoup de responsables RH, ce n'est pas forcément l'outil le plus sophistiqué qui est le plus efficace. Une approche de gestion de carrière simplifiée facilite son application et sa compréhension à tous les niveaux organisationnels. Les entreprises doivent avant tout être capables de faire fonctionner les outils qu'elles mettent en place. C'est d'autant plus vrai qu'un outil est contextuel et à durée de vie variable. L'important est donc de choisir non pas les plus performants dans l'absolu, mais ceux qui correspondent aux besoins individuels et organisationnels.

Certes, l'entreprise n'accompagne plus les parcours professionnels ni n'assure la sécurité de l'emploi au sens où on l'entendait naguère, mais elle contribue à l'émergence de nouveaux profils de compétences et de nouvelles formes d'activités professionnelles. Selon Bruet et Larose (2014, p. 46), il s'agit « *d'élargir les compétences des collaborateurs, de partager les connaissances, de mettre en place des parcours individualisés. Le management participatif, le travail en mode projet sur des chantiers transverses, et l'esprit d'initiative sont alors encouragés* ».

Le rôle du management apparait alors comme primordial dans la gestion de ces nouvelles carrières, surtout à court terme. Dans notre étude, les RH insistent fortement sur la responsabilité qu'ont les managers à détecter l'aptitude de leurs collaborateurs et les points sur lesquels ils doivent être accompagnés ou progresser, ainsi qu'à imaginer et concevoir la suite de leurs parcours. Une DRH (I-9), par exemple, met en avant la vision du manager développeur : « *comme on est dans un pays où les collaborateurs sont quand même, d'une façon générale, plutôt passifs, le manager doit aussi donner des informations et pousser le*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

collaborateur à devenir plus proactif et à se prendre en main dans le cadre de sa carrière professionnelle ».

Les discours des RH mettent en avant le fait que la gestion des carrières est de plus en plus déléguée aux managers. « *En tout cas, c'est la volonté des gestionnaires RH modernes, et cela fonctionne plus ou moins bien, et dépend des entreprises, des managers, des habitudes* », confirme un HR Business Partner (I-6). Le manager est considéré comme un guide de l'évolution professionnelle de ses collaborateurs, en étant proche d'eux, en disposant des informations dont ils ont besoin pour pouvoir les conseiller. Un cadre dirigeant (D3.D.B, directeur général de Sofilec) souligne : « *la gestion de carrière, c'est quelque chose qui demande de la part des managers beaucoup de savoir-faire. Le vrai responsable de cette démarche et le plus à même de savoir ce qui se passe dans la tête des collaborateurs est le manager d'équipe et pas le responsable RH. Et le salarié est force de proposition ; s'il est ambitieux, il doit proposer, se proposer, montrer son envie de progresser, se mettre en avant, prendre des responsabilités, faire preuve d'autonomie* ».

Néanmoins, les RH affirment être en soutien et en aide permanente, à côté des managers, pour faciliter la construction et l'amélioration des différents projets, notamment à travers des bilans, des actions de développement personnel et des formations. Et dans une volonté de promouvoir la mobilité interne, ils mettent en lumière le soutien qu'ils apportent au niveau des changements d'emploi en interne. Cela se manifeste par différents outils qui peuvent être mis en place (bilans, entretiens, plans de développement), même si cette instrumentation est plus souvent réservée aux cadres.

En réalité, les RH agissent avant tout dans ce domaine pour retenir et fidéliser les meilleures compétences. Il est clair que les entreprises « *s'efforcent de retenir ceux de leurs salariés sur lesquels elles ont beaucoup investi, notamment en formation* » (Cadin et al., 2012, p. 499). En ce sens, l'organisation ressent toujours le besoin de contrôler ses salariés ainsi que leurs projets professionnels (ceux qui sont stratégiques) pour protéger ses intérêts. Dans certains cas, comme l'indique Louart (2013), elle peut même aller jusqu'à favoriser la sortie de ses salariés lorsqu'elle ne peut pas répondre à leurs attentes de carrière en interne. Dans ce cas, elle les soutient dans leurs décisions de départ pour s'assurer qu'ils restent actifs jusqu'au bout, elle reste liée à eux quand ils partent (par contacts et réseau) et, si c'est possible, elle

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

cherche à les récupérer quand se présentent des opportunités internes et qu'eux ont acquis de l'expérience complémentaire.

Les résultats de notre étude témoignent d'une philosophie de gestion de carrière différente, où les responsables RH seraient plus ouverts à l'idée du départ de leurs collaborateurs. A ce titre, un directeur développement des cadres (I-10) affirme : « *si l'entreprise est incapable d'offrir des perspectives intéressantes, il faut bouger, il faut changer pour continuer à apprendre* ». Un DRH de groupe (S-6) va encore plus loin : « *un manager qui aime recruter aime aussi laisser partir et voir si ses collaborateurs ont progressé, sinon ça ne peut jamais marcher* ». C'est ce que dit aussi, avec des perspectives entrepreneuriales, un manager RH (I-14) : « *c'est une grande fierté pour nous si quelqu'un nous quitte pour créer son entreprise, cela veut dire qu'on l'a formé, qu'on l'a bien accompagné, qu'on lui a permis de réaliser son rêve* ».

Au-delà des outils et des pratiques qu'elles mettent en place pour favoriser les développements professionnels en interne, les entreprises se lancent donc aujourd'hui, lentement et prudemment, dans le soutien des salariés qui veulent évoluer vers l'extérieur. Sans qu'il y ait de démarches ou d'outils particuliers réservés à ce type d'accompagnement, les RH expliquent que le changement régulier d'entreprise est la garantie d'avoir des évolutions et des progressions de carrière plus intéressantes, plus rapides et surtout plus faciles. Ils se disent favorables à ce type de décisions, qu'elles consistent en un départ à l'étranger, une création d'entreprise ou encore une évolution professionnelle à l'intérieur d'autres entreprises.

Pour les dirigeants, l'employabilité de leurs salariés a de l'importance. Mais elle désigne avant tout une capacité d'adaptation aux évolutions des emplois. Elle n'implique en rien d'avoir des perspectives précises et de les anticiper en lieu et place des salariés eux-mêmes. En ce sens, les entreprises fournissent des aides indirectes par leurs politiques RH et leur mode de management. Mais ce sont les stratégies individuelles qui prévalent.

En lien avec ce qui précède, nous pouvons donc valider aussi cette proposition de recherche :

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

→ Dans le secteur privé, les parcours professionnels sont structurés par les salariés eux-mêmes, mais en profitant des outils mis à leur disposition par les entreprises.

D'un autre côté, comme nous l'avons déjà montré, si les salariés profitent des outils mis à leur disposition pour conduire leurs carrières avec une certaine indépendance, les entreprises offrent des systèmes de compensation ou de soutien. Elles ne sont pas sans intervenir, de différentes manières, dans les processus d'évolution professionnelle. Cela nous permet de confirmer aussi cette autre proposition de recherche :

→ Même si les entreprises ne contrôlent plus vraiment les carrières et semblent avoir renoncé à des pratiques actives en la matière, elles continuent à piloter les parcours professionnels à travers des moyens d'activation de carrière. Par exemple, elles créent des situations internes propices, ou elles aident les salariés à poursuivre leur carrière en externe.

Par conséquent, d'après ce qui a été avancé dans les paragraphes précédents, retenons que même si la carrière ne se construit plus sur la seule base des entreprises, celles-ci continuent à mettre en place des outils de gestion en la matière, en offrant des opportunités ou un environnement approprié. Elles peuvent aussi adapter leurs modes de fonctionnement et d'organisation, ou recourir à des consultants ou des professionnels spécialisés dans différents domaines (formation, recrutement, développement des compétences, évaluation, outplacement). Le niveau d'implication et ses effets sont cependant très différents d'une entreprise à l'autre, et d'une catégorie de personnel à une autre. Certaines actions promises restent au niveau des discours (des intentions exprimées), et la continuité des attentions aux personnels n'est pas toujours réalisée. Néanmoins, le but est bien d'aider les salariés à optimiser leurs expériences, à développer leurs compétences, à pouvoir exprimer leur potentiel d'employabilité et, si besoin, à prolonger leurs parcours professionnel à l'extérieur de l'entreprise.

1.3.3. Vers une approche mieux réfléchie et plus responsable

Cela dit, les politiques RH s'orientent aujourd'hui davantage vers une logique de gestion de flux que patrimoniale. On y met en avant la recherche continuelle et immédiate de l'adéquation entre les personnes et les postes ainsi que la performance de court terme. Les

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

mouvances engendrées par ce type de gestion font apparaître des opportunités régulières de changement de poste. Contrairement à cette approche où le salarié doit prendre en mains son parcours, la gestion patrimoniale se focalise plutôt sur la pérennité de l'organisation en accompagnant les salariés sur le long terme.

En même temps, les possibilités de s'engager dans une carrière diversifiée, sur une longue durée, représentent un atout de recrutement qui, aujourd'hui encore, reste attractif. La logique patrimoniale permet de mettre en place des systèmes ambitieux de gestion d'emplois et de compétences, par exemple en définissant des aires de mobilité, voire des parcours-types au sein des entreprises. Si la mise en œuvre de ce type de démarche est difficile, le raccourcissement actuel de l'horizon stratégique ne fait que brouiller encore plus sa légitimité. L'anticipation des parcours professionnels est considérée par beaucoup comme un objectif trop ambitieux (voire irréaliste) dans un contexte imprégné par une forte incertitude sur les métiers et les effectifs de demain.

Assez souvent, les faits organisationnels font voir un mélange des deux modèles. En plus d'être prévisionnelles, les méthodes les plus efficaces sont également adaptatives, définies pour des collectifs mais conduites aussi en prenant en considération les spécificités personnelles. Il est toujours utile d'optimiser les potentiels des différents collaborateurs et d'individualiser les systèmes d'accompagnement, y compris pour les mobiliser dans leurs emplois du moment.

En conclusion, même si l'on continue, « *dans nos sociétés culturellement bureaucratiques, à pointer la responsabilité des personnes, (…) les organisations sont toujours reconnues responsables de ce qui se passe en leur sein, voire de tout ce qui survient pour les personnes* » (Dejoux et Thévenet, 2015, p. 18). Pour expliquer les principaux facteurs de mauvaise employabilité qui existent dans les entreprises, Cadin et al. (2012) évoquent alors « *des éléments qui renvoient aussi bien à la responsabilité de l'entreprise (insuffisance de la formation continue, obsolescence rapide des compétences, absence ou refus de mobilité professionnelle) qu'à celle des salariés (culture du non-changement, incompréhension de la gestion anticipée)* » (p. 501).

Une telle logique exige des individus une prise de conscience des répercussions que leurs choix personnels peuvent avoir sur leur employabilité. De l'autre côté, elle demande aux

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

entreprises qu'elles reconnaissent leur part de responsabilité en activant des pratiques pouvant aider à développer l'employabilité des salariés. En s'appuyant sur de la prospective personnelle (Cerdin, 2010), les entreprises pourraient mettre à disposition de leurs salariés des outils qui les aident à construire une employabilité durable et responsable (Cerdin, 2011). Celle-ci passerait par « *la mise en place d'un contrat psychologique où les individus deviennent véritablement acteurs de leur carrière* » (Cerdin, 2015, p. 119).

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Section 2 : La gestion de carrière : des attentes et des démarches diverses et variées

Les organisations s'engageant de moins en moins dans le processus de gestion de carrière, la relation d'emploi s'en trouve changée, avec des besoins organisationnels et individuels qui, souvent, ne sont pas en correspondance. Il y a des décalages et des discordances d'attentes. Les jeux d'acteurs internes et externes prennent alors de plus en plus de place dans la gestion des nouvelles carrières.

2.1. Une pluralité des attentes

2.1.1. Qu'en est-t-il du contrat psychologique ?

Le contexte instable d'aujourd'hui, marqué par des évolutions de l'environnement intérieur et extérieur des entreprises, entraîne que les besoins organisationnels sont changeants et évolutifs. Cela pousse les salariés à s'y adapter, en faisant évoluer leurs connaissances et leurs compétences afin d'y répondre au mieux. Si les gestionnaires RH consacrent la plus grande partie de leur travail à la satisfaction des besoins de court terme, plus spécifiquement aux remplacements, cela ne doit pas empêcher d'anticiper et de préparer les évolutions probables en offrant à leurs salariés des opportunités intéressantes. Les entreprises sont censées mettre en place des modèles organisationnels et de gestion qui favorisent le développement des compétences et les apprentissages, afin de garantir les possibilités d'avancement personnel.

A l'image de l'organisation, les résultats de notre étude montrent que les attentes des individus sont elles aussi évolutives. Leurs décisions et leurs priorités en matière d'emploi ainsi que leurs choix professionnels changent en fonction de la conjoncture économique, des opportunités du contexte, de l'intérêt qu'ils portent à leur poste ou à leur entreprise, et de facteurs d'ordre personnel ou familial.

Dans ce cadre, il est indispensable de prendre en compte les différences individuelles en termes d'objectifs, de désirs et d'aspirations. Ces différences dépendent du niveau

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'études, du sexe, de l'âge et surtout de la personnalité de l'individu. Elles contribuent à déterminer les choix professionnels car, du côté de l'organisation, les possibilités d'offrir une stabilité et une visibilité de carrière sont de plus en plus faibles.

Cette réalité a transformé en partie la relation qui lie le salarié à son entreprise. Les résultats de nos recherches montrent que l'engagement se calcule désormais sur une plus courte durée avec des confrontations fréquentes au marché de l'emploi. Cela entraîne un nombre croissant de parcours professionnels atypiques (en tout cas diversifiés), quel que soit le statut du salarié.

Ces développements font évoluer le contenu du contrat psychologique. Pour certains salariés, il passe d'une attente de stabilité ou de sécurisation à un besoin d'ouverture et de flexibilité. Pour y répondre, l'employabilité se présente comme un nouvel enjeu et se place au cœur de la nouvelle relation d'emploi. Selon Cerdin (2015), « *l'employabilité remplace la sécurité d'emploi que pouvaient offrir les entreprises par une forme dynamique sur laquelle les individus peuvent construire leur carrière, aussi bien dans une organisation qu'à l'extérieur de celle-ci* » (p. 121). La promesse de carrière laisse donc place à une promesse d'employabilité. Le cadre de l'accord entre les deux parties prendrait alors en compte les différentes attentes des salariés et des employeurs en se basant sur les aspirations individuelles et les caractéristiques du contexte organisationnel.

2.1.2. Quelles conséquences sur la réciprocité des attentes ?

Ce changement dans la nature de la relation d'emploi implique des évolutions dans la nature des attentes professionnelles. Que ce soit du côté de l'entreprise ou des salariés, la pluralité des attentes en matière de gestion de carrière représente, comme le montrent nos enquêtes, une grande difficulté. L'une et les autres peuvent exprimer des besoins complètement différents, voire incompatibles. Et cette situation rend compliqué le suivi individuel des carrières, en créant des tensions, des frustrations et des insatisfactions.

Même si les attentes peuvent différer en fonction du statut, les salariés se mettent tous d'accord sur le manque d'efforts et de moyens mis en place par les entreprises en matière de gestion de carrière. Comme déjà énoncé, il y a un décalage avéré entre ce que les dirigeants et

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

responsables RH des entreprises prétendent réaliser (ou proposer) et les attentes insatisfaites des salariés.

Pour s'en défendre (ou du moins l'expliquer), les responsables RH mettent en avant la limite des possibilités ou des moyens de leurs entreprises. Une responsable emploi et carrière (S-5) explique : « *de toute façon, la réalité c'est qu'on ne pourra jamais contenter 100% des collaborateurs sur un poste ouvert à l'interne, on a plusieurs candidats et il y aura plus d'insatisfaits que de satisfaits* ». Il est clair que certains salariés n'auront jamais la possibilité de voir leurs projets aboutir ou qu'ils devront les reconsidérer parce qu'ils n'en ont pas le potentiel aux yeux de leurs supérieurs.

Même si les DRH admettent l'importance de prendre en compte les attentes individuelles, ils insistent avant tout sur la difficulté d'y répondre. C'est ce qui les incite à demander aux salariés de prendre leur parcours en main. Selon eux, aujourd'hui encore, certains salariés ne réfléchissent pas assez à leur employabilité et à leur gestion de carrière. Ils sont installés dans leurs postes et ne pensent pas à se projeter. Cela dit, les entreprises peuvent aussi avoir des perspectives de carrière différentes de celles auxquelles aspirent leurs salariés. Concernant la formation, par exemple, certains salariés font des demandes pour lesquelles l'entreprise ne souhaite pas investir.

Parfois, la difficulté vient d'un problème d'ajustement temporel, dans le sens où quand des postes s'ouvrent, cela ne correspond pas toujours au moment où les personnes sont disponibles, et à l'inverse, quand les personnes sont disponibles, il n'y a pas forcément d'ouverture de postes. « *Mais, comme l'entreprise n'attend pas, c'est vrai que cela peut créer des frustrations* », ajoute un manager RH et responsable de gestion de carrière (S-4).

La difficulté, pour les RH, réside alors dans la capacité de croiser ce qu'ils ont pu envisager avec les salariés (anticipations, esquisses de parcours) avec la réalité du terrain ou des circonstances. Il ne suffit pas de faire des projections, encore faut-il que cela corresponde à des opportunités concrètes effectives et satisfaisantes. L'autre difficulté est de proposer cela au bon moment.

Ce que les RH redoutent le plus, c'est de faire des promesses sans pouvoir les tenir. Un DRH (S-2) explique en effet : « *on est dans des environnements très changeants et si en*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

cours de route, ce que nous avons prévu pour les personnes ne s'avère pas exacte ou ne s'avère pas, ça va créer beaucoup de frustration, de désillusion voire de rancœur. Les boites sont plutôt précautionneuses là-dessus, on essaye aujourd'hui de ne pas promettre des choses qu'on ne peut pas tenir ». Il faut donc être très prudent dans ce que l'on peut annoncer au salarié.

En même temps, les RH évitent de plus en plus de faire des projections de carrière pour leurs collaborateurs. Ce qu'ils mettent en avant, c'est qu'il revient aux personnes de reconnaître et d'exprimer comment elles veulent s'épanouir professionnellement. Mais le but sous-jacent, c'est d'éviter de prendre des engagements par rapport aux trajectoires individuelles. Cadin et al. (2012) évoquent l'évolution des démarches de gestion de carrière en ces termes : « *alors que l'acceptation de certaines mutations, telles que l'expatriation par exemple, garantissent naguère l'accès à des positions de plus en plus élevées dans la structure, les opportunités offertes aujourd'hui ressemblent davantage à des obligations, sans assurance aucune en retour* » (p. 490).

A travers ce qui précède, nous pouvons donc valider la proposition de recherche qui énonce que :

→ Plus les attentes et les besoins de part et d'autre sont complexes (multiples, différenciés), moins il est possible d'organiser, de formaliser ou d'anticiper la gestion des carrières.

2.2. La gestion individuelle de la carrière : une question de personnalité, d'attitude et de relationnel

2.2.1. Des ancres aux choix de carrière

Dans la mesure où l'organisation ne peut plus assurer une sécurité d'emploi à ses salariés, les parcours professionnels sont plutôt gérés par les personnes et changent au fil du temps selon des choix personnels et des occasions en lien avec l'environnement institutionnel et économique. C'est ce que confirment nos propres enquêtes.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ainsi, l'utilisation de ses propres habiletés et talents, mais aussi le respect de ses valeurs et de ses croyances constituent des points de repère décisifs dans les choix professionnels individuels. Cela explique que certains salariés puissent rompre avec des trajectoires ascendantes à partir du moment où elles ne correspondent plus aux valeurs auxquelles ils sont attachés, ou lorsqu'ils ne s'intéressent plus au travail qu'ils font, ou encore s'ils ne se reconnaissent plus dans les activités dont ils ont la charge.

Sur le fond, le courant des nouvelles carrières a « *l'avantage d'avoir mis l'accent sur des éléments jusque-là négligés : les aspects subjectifs de la carrière ou la pluralité des représentations et des expériences, notamment celles des plus jeunes qui semblent moins séduits que leurs aînés par la nécessité d'une ascension verticale, jugée trop contraignante* » (Cadin et al., 2012, p. 499). Dans l'esprit des salariés, les déterminants d'une carrière réussie sont davantage le reflet de leurs valeurs ou de leurs besoins que celui des attentes des organisations. Il s'agit alors d'une réussite professionnelle « subjective » (et non plus objectivée par des logiques extérieures de progression linéaire ou verticale).

Ces constats se confirment à travers les résultats de notre recherche. Ils montrent que les ancres de carrière, telles que définies par Schein, constituent toujours une base solide sur laquelle se forment les choix et décisions de carrière. L'ancre représente ainsi une métaphore témoignant de la solidité des valeurs fondamentales (auxquelles on « s'accroche »). La réussite et l'épanouissement professionnels sont assurés tant que la personne continue à obtenir des responsabilités ou des positions professionnelles en accord avec son (ou ses) ancre(s) de carrière, donc avec ses valeurs. Ces ancres autour desquelles se développent les carrières individuelles sont (rappelons-les) : l'ancre compétence technique ou fonctionnelle, l'ancre compétence de direction, l'ancre autonomie-indépendance, l'ancre sécurité-stabilité, l'ancre esprit d'entreprise, l'ancre service-dévouement, l'ancre défi et l'ancre harmonisation avec le mode de vie qu'on s'est choisi.

En s'exprimant sur les différents choix professionnels qu'ils ont conduits et en se projetant dans leurs parcours, les salariés de notre étude mettent en avant, selon leurs statuts, ces huit types d'ancres, principalement l'ancre compétence technique-fonctionnelle. Certains non-cadres sont attirés par l'ancre compétence de direction, les cadres par les ancres autonomie-indépendance et compétence de direction, et les cadres dirigeants par l'ancre esprit d'entreprise. Ces deux dernières catégories de salariés mettent aussi en évidence l'impact

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'une autre ancre, l'aspiration à « l'international », ajoutée par Cerdin (2007), pour témoigner que de plus en plus d'individus considèrent les expériences à l'étranger comme un moyen d'ouverture et de créativité.

Nos résultats confirment également la théorie selon laquelle une ancre de carrière peut changer au cours d'un parcours professionnel, car les personnes à forte mobilité évoluent au fil de leurs expériences. Cependant, si la construction d'une carrière réussie se base sur une ou plusieurs ancres, quelles que soient les particularités de l'entreprise, le salarié doit aussi s'adapter à son contexte, idéalement avec une attitude qu'on ne puisse lui reprocher. Il faut pouvoir se distinguer par son travail et être reconnu par sa hiérarchie comme étant capable d'évoluer ou de prendre des responsabilités supérieures. Le challenge est alors de trouver l'équilibre entre son ancrage par les valeurs et ses possibilités d'adaptation aux circonstances de son parcours.

Encore aujourd'hui, le concept d'ancre est donc utile. Il améliore la connaissance de soi. Et il propose aux directeurs et responsables RH un instrument d'analyse leur permettant de comprendre les attentes et les valeurs des individus vis-à-vis de leurs carrières, à partir d'une validation par divers travaux scientifiques et empiriques (Driver, 1979 ; Noe et al., 1988 ; Igbaria et al., 1991 ; Feldman et Bolino, 1996, 2000). Dans cette perspective, Louart (2013) affirme que même en milieux turbulents, les choix professionnels peuvent être analysés à partir des ancrages de carrière ou simplement des valeurs mises en avant par les individus pour justifier une envie professionnelle, une vocation, une orientation de métier ou de filière.

2.2.2. Des parcours professionnels organisés autour de points d'ancrage internes et externes

Dans leur gestion des carrières, les entreprises sont contraintes par le respect d'un cadre réglementaire, légal et juridique qui leur est imposé. La vulnérabilité de certaines catégories de salariés ainsi que l'amplification du chômage font de l'employabilité et de la sécurisation des parcours des enjeux sociaux et économiques majeurs. Au niveau de l'entreprise, des obligations et des dispositifs ont été renouvelés et renégociés afin d'apporter des réponses appropriées à ces enjeux. Par exemple, il existe une obligation légale à former ses salariés, même si la contrainte est avant tout administrative et fiscale. De même, il y a des

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), même si la qualité de ces dispositifs dépend de la manière dont les entreprises se les approprient. Ce cadre oblige, en apparence du moins, à afficher son investissement dans l'évolution professionnelle des salariés.

Pour accompagner l'employabilité interne et externe, la seule application des obligations réglementaires ou légales ne favorise pas la création d'une dynamique à la hauteur des enjeux. Ce sont les manières dont les entreprises fonctionnent, leurs implications pratiques, qui peuvent ou non favoriser l'accompagnement, la cogestion ou la prise en charge individuelle des parcours professionnels.

Les pratiques organisationnelles en matière de gestion de carrière sont également influencées par le contexte social ainsi que par les environnements économiques, financiers ou technologiques. Les TIC peuvent faciliter l'usage de certains outils. Quant à la pression financière, elle oblige de plus en plus les entreprises à faire appel à des sous-traitants. Le recours à des consultants ou à des professionnels spécialisés (en formation, recrutement, développement des compétences, évaluation, outplacement) permet d'exploiter leurs expertises et de se décharger ainsi de certaines activités, notamment en GRH. Régulier ou occasionnel, ce transfert permet de déléguer la charge d'agir à des extérieurs plus distants et de légitimer le moindre engagement des employeurs par rapport au suivi des parcours professionnels ou à la gestion individualisée des carrières.

Obligés de gérer leurs parcours, avec des aides plus ou moins sporadiques, les salariés se retrouvent dans des contextes marqués par de multiples évolutions des emplois. Dans certains secteurs, il y a beaucoup de turbulence professionnelle. Les salariés peuvent avoir à faire face, selon des fréquences variables, à des situations contraignantes de recherche de travail et parfois à des phases difficiles d'insertion professionnelle.

Il leur est alors conseillé de s'informer sur les pratiques existantes en entreprise, de se renseigner sur les métiers, de travailler leurs projets professionnels et de se servir au mieux des outils mis à leur disposition. Cela leur permettrait de profiter de toutes les possibilités qui peuvent s'ouvrir à eux et de saisir les opportunités qui les intéressent. Comme l'indique Louart (2013), « *si les organisations s'engagent moins pour les carrières, elles sont souvent pleines d'occasions à saisir ou à provoquer* ». En effet, « *des points de soutien,*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'accompagnement, d'inflexion ou d'accélération » existent toujours dans les entreprises (supérieurs bienveillants ou influents, contacts facilitateurs, réseaux porteurs). Il est donc important de travailler sa visibilité, d'entretenir son relationnel et sa proactivité afin d'anticiper ses changements professionnels sans avoir à les subir.

Dans ce contexte, où le rôle joué par les organisations s'est relâché (se limitant à encourager ou à accompagner les progressions individuelles), l'analyse de la carrière ouvre le champ à des perspectives plus larges, en obligeant à tenir compte d'un plus grand nombre de partenaires de la relation d'emploi. Il faut sortir des seules logiques internes aux organisations, pour intégrer le contexte socioprofessionnel et l'environnement des personnes, car ces aspects contribuent pour beaucoup à façonner l'évolution professionnelle. Il est indispensable d'insérer les nouvelles carrières dans « *des dispositifs sociopolitiques globaux* » (Livian, 2004, p. 10), afin de comprendre leur cheminement et leur déroulement sur le marché du travail.

C'est dans cette optique que diverses politiques d'emploi sont conduites aujourd'hui, qui facilitent l'insertion professionnelle en essayant d'actionner différents leviers. Des programmes de développement des compétences et de formation ou encore de création de centres de carrières sont ainsi mis en place par les organisations privées et publiques, par les chambres de commerces ou les réseaux professionnels. De multiples cabinets de conseil offrent des aides en accompagnement professionnel (orientation, coaching, bilans,...). L'individu n'aurait qu'à trouver les outils adéquats et les mobiliser afin de construire un parcours mieux maîtrisé.

Pour ce faire, il peut se renseigner (sur les évolutions des obligations légales et des dispositifs de formation par exemple) auprès des organismes d'aide à l'emploi ou d'insertion professionnelle, ou des services RH des entreprises. De leur côté, les bilans de compétences et de carrière, par exemple, permettent aux salariés de mieux connaître leurs propres compétences, aspirations personnelles et motivations. La formation peut également provoquer les changements souhaités en activant les opportunités de parcours. Enfin, on ne peut pas négliger les aides apportées dans les domaines de la recherche d'emploi, de la construction d'un projet professionnel, de la gestion de l'identité ou de l'image professionnelle, ni bien sûr de l'utilisation des réseaux sociaux professionnels, etc. Ces différents types d'appui et d'aide facilitent l'avancement professionnel tout en guidant les trajectoires suivies par les uns ou les

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

autres. « *L'indécision vocationnelle se trouve également réduite* » (Guénolé et al., 2015, p. 132).

Les résultats de notre étude mettent l'accent sur l'importance de nourrir son réseau, de développer sa visibilité et son employabilité. Pour les salariés, cela passe aussi par le recours à des organismes spécialisés externes, comme on vient de le voir, mais ils sont conscients qu'il y a un coût d'usage parfois élevé. Et quand il s'agit de services marchands, il faut faire la part de ceux qui ne répondraient pas vraiment à leurs besoins. Dans un autre registre, plus les salariés sont clairs sur ce qu'ils souhaitent, plus ils ont de chance de détecter les opportunités qui correspondent à leurs besoins et à leurs aspirations. De nos jours, la circulation accélérée des informations en ligne concernant la vacance des postes, la spécialisation des agences d'intérim, la professionnalisation de l'APEC et la montée de la chasse de têtes facilitent le passage d'une entreprise à une autre.

Rappelons, par ailleurs, le rôle déterminant de certains cabinets de recrutement ou chasseurs de têtes dans les carrières des salariés, quel que soit leur statut. Un certain nombre de salariés se sont mis à utiliser, par eux-mêmes, des bilans de compétences, des formations professionnelles ou des entretiens d'orientation. Cet accompagnement faciliterait l'acquisition d'informations utiles pour leur orientation de carrière (Carrein et Bernaud, 2011) ou l'aide à la prise de décision (Faurie, 2012). Il permettrait de « *provoquer le développement de la capacité des individus à gérer leur projet professionnel* » (Guénolé et al., 2015, p. 133). Plus globalement, l'investissement personnel dans la carrière passe de plus en plus par le développement de relations professionnelles ouvertes, qui se servent directement de la force des réseaux.

2.2.3. La force du réseau relationnel

L'implication des salariés dans l'orientation de leurs parcours professionnels est aujourd'hui indispensable. Il leur faut développer continuellement leurs compétences, être en veille permanente, entretenir leur potentiel d'employabilité, activer leur intelligence professionnelle. Mais s'il leur fallait agir seuls, sans conseil, sans soutien ou sans appui, cela deviendrait quasiment impossible.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Si les salariés reconnaissent l'importance de se prendre en charge, sans trop être aidés par leur entreprise, ils montrent à travers leurs discours qu'ils trouvent souvent du soutien (ou des opportunités pratiques) dans leurs réseaux relationnels. Ces réseaux favorisent les échanges, les liens forts ou faibles, et proposent régulièrement de « bonnes occasions » (pour trouver des idées professionnelles, des postes ou des emplois). Ce sont comme des bourses informelles, qui mettent en rapport les besoins ou les valeurs des salariés avec des situations propices ou des possibilités concrètes.

Même si l'entreprise constitue un cadre plus structuré que le réseau pour accompagner les carrières (ne serait-ce qu'au regard des obligations qui lui sont imposées ou de ses politiques de GRH), sa capacité d'accompagnement des employabilités ou des parcours individuels est contrainte par ses limites territoriales. Elle ne peut agir que par rapport à ses propres opportunités. A contrario, le réseau extérieur est plus large, plus étendu (en quantité et en variété d'occasions à saisir).

Cela n'empêche en rien d'entretenir un réseau à l'intérieur de son entreprise, car il y a déjà un certain nombre d'opportunités utiles. Le niveau d'information qu'un salarié détient sur les postes qui lui sont accessibles, sur les vacances existantes, sur les exigences d'affectation ou les éventuelles possibilités d'avancement peut favoriser son cheminement de carrière. Ces informations sont toujours meilleures quand on appartient à un réseau relationnel au sein de l'organisation. Un salarié a toujours intérêt à se faire connaître à l'intérieur comme à l'extérieur de son entreprise, car cela le rend visible par rapport aux situations dont il pourrait profiter.

Les résultats de notre étude permettent de constater que les salariés cherchent à trouver un substitut à l'entreprise, quand il leur semble qu'elle fait défaut pour les aider dans leurs trajectoires professionnelles et la recherche d'occasions d'emploi. Aujourd'hui, c'est le réseau relationnel qui tend à occuper la place vacante. Ce réseau offre des possibilités d'ouverture professionnelle, des moyens d'échange et des saisies d'opportunités. Les connexions sur les réseaux sociaux, associées à des connaissances personnelles et à des contacts professionnels ou familiaux consolident la réputation. Ils facilitent ainsi la détection d'opportunités intéressantes.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les personnes qui cherchent à développer leur réseau et à être visibles par divers moyens sont souvent celles qui progressent plus rapidement et plus facilement que les autres. En ce sens, on pourrait dire que les réseaux institutionnels deviennent un instrument de pression. On comprend l'intérêt, pour certaines personnes, de faire partie d'organisations syndicales, de certaines associations (clubs, coteries, confréries, etc.), ou encore de partis politiques afin de se faciliter l'accès à des postes et à l'emploi.

Les réseaux à la fois s'écoutent (ils offrent des opportunités intéressantes) et se développent (il faut en accroître ou en renouveler les membres). Mais c'est le professionnalisme et les qualités personnelles qui permettent au salarié « *de bénéficier d'un échange fructueux et peut-être durable* » (p. 19) avec ses contacts (Bommelaer, 2012).

Bien gérés, les réseaux font ainsi partie des facteurs-clefs d'une carrière réussie. Comme le souligne Bommelaer (2012), un bon réseau est essentiel « *pour réussir sa vie professionnelle aujourd'hui* » (p. 87), dans le sens où il « *constitue le socle d'alliances positives* » (p. 88) que la personne utilise pour progresser vers son objectif.

Pour le dire autrement, « *le réseau est un outil qui, s'il est bien utilisé, s'avère extrêmement efficace dans la recherche d'emploi, dans la création ou la reprise de société, dans le développement de business,…* » (Protassieff et al., 2014, p. 94). Par exemple, poussés par la force de leur réseau, certains de nos interviewés ont décidé de devenir indépendants en mettant les compétences et les connaissances qu'ils ont accumulées au profit de la formation, du consulting, du conseil ou encore de l'entreprenariat.

Parmi les réseaux, citons l'environnement familial (proche ou élargi), les collègues de travail avec lesquels on a coopéré activement, l'appartenance à des groupes professionnels, ou encore à des associations d'anciens d'entreprises ou d'école. De leur côté, les médias sociaux jouent aussi un rôle. Quand ils s'inscrivent sur ce type de réseaux, les salariés en recherche active doivent assurer leur visibilité et soigner leur image, surtout auprès des personnes qui recherchent leurs types de compétences.

Toutes ces démarches fortifient et développent les relations utiles. Pour les salariés, elles augmentent leur potentiel d'employabilité et leurs chances de suivre un parcours approprié à leurs envies. Elles constituent ainsi une sorte d'accélérateur et de facilitateur de

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

carrière. De cette manière, deux ressources doivent être mobilisées dans une vie professionnelle, celle des réseaux qui assurent un accompagnement durable de la carrière, et celle des entreprises d'appartenance, qui peuvent toujours apporter des perspectives ou offrir des opportunités (en solutions d'emplois ou en promotions). Quelle que soit la démarche adoptée, le plus important est que les salariés y trouvent un minimum de confiance dans leurs possibilités professionnelles.

A la lumière de ces conclusions, la proposition de recherche suivante est elle aussi validée. Nous la formulons comme suit :

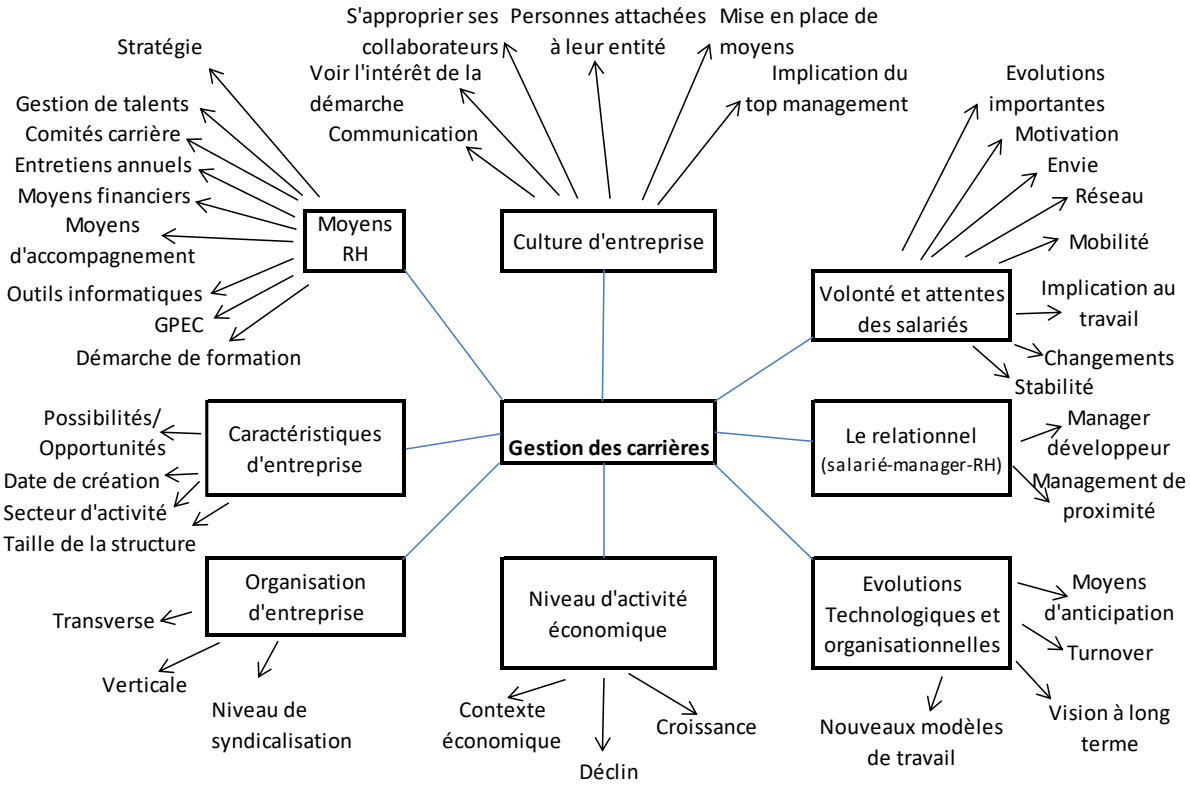
→ Les carrières s'organisent autour de points d'ancrage internes et externes. A côté des possibilités offertes par les entreprises, le contexte institutionnel et l'environnement relationnel offrent des opportunités professionnelles qui font évoluer les carrières individuelles.

Pour synthétiser les deux premières sections, nous présentons dans la figure suivante (21) un résumé des principaux facteurs qui influencent la gestion des carrières et les pratiques observées en entreprise.

Tous ces facteurs interagissent, il est donc intéressant de mobiliser les plus flexibles, par exemple en adaptant le relationnel managérial à l'articulation entre les contraintes et les outils actuels de l'entreprise, d'une part, et les attentes des salariés, d'autre part. A l'expérience, la culture de l'entreprise à l'égard de la gestion des carrières peut s'en trouver progressivement modifiée.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Figure 21</u> : Les facteurs clés influençant les pratiques de gestion de carrière en entreprise



© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Section 3 : Les difficultés liées à la gestion des nouvelles carrières, ses implications sur la conception et le suivi des parcours et ses applications GRH

Les changements structurels incessants et les évolutions permanentes du contexte économique, social et technologique ont perturbé les modèles prévisionnels des ressources humaines, initialement conçus pour un environnement stable. Les organisations ne peuvent plus vraiment assurer la sécurité d'emploi et la planification des parcours à leurs salariés. Dès lors, la gestion des carrières est beaucoup plus compliquée à mettre en place ou à réussir. Les salariés comme les entreprises doivent prendre conscience de toutes les contraintes qui entourent cette démarche afin d'agir d'une manière plus efficace, en essayant de faire au mieux (parfois au moindre mal) pour faire face aux différents besoins organisationnels et individuels.

3.1. Des problématiques et des difficultés plus ou moins maîtrisées

3.1.1. Des difficultés de prévision et d'anticipation

Toutes les évolutions liées à l'environnement de l'entreprise rendent risquées les diverses planifications prévisionnelles et les projections à moyen terme en matière de gestion de carrière. Les résultats de notre étude confirment ce constat. Les responsables et directeurs RH insistent évidemment sur l'importance d'anticiper et de prévoir leur activité économique, les emplois qui en découlent et avec eux les besoins en compétences. Mais cela ne les oblige en rien à s'engager directement auprès des salariés dans la gestion de leurs parcours individuels.

Pour les DRH, la gestion prospective des carrières et les plans prévisionnels sont de plus en plus compliqués à réaliser. Aujourd'hui, en entreprise, les hypothèses de carrière s'effectuent avant tout à court terme (pour prévoir d'éventuels emplacements ou successions par exemple). Les modèles de travail sont élaborés habituellement sur des cycles courts. Une RRH (S-11) déclare en effet : « *on n'a pas une vision à moyen terme, on ne prend pas assez*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

le temps de construire quelque chose dans la durée, on attend des gens qu'ils soient tout de suite opérationnels et efficaces ».

Cette situation demande une forte réactivité ainsi que de grandes capacités d'adaptation de la part de l'entreprise comme des salariés. Au regard des changements réguliers dans le domaine RH (emplois, formations, gestion prévisionnelle), les simulations de parcours demandent une fréquente réactualisation, ce qui implique beaucoup d'efforts à effets incertains. Et comme la proposition de parcours est une forme d'engagement de la part de l'entreprise, celle-ci ne veut pas en faire sans s'assurer que ses propositions puissent être applicables dans la réalité.

On se méfie donc des promesses qu'on pourrait faire aux salariés en matière de carrière. Un Group Head of HR (S-10) déclare : « *je trouve qu'aujourd'hui on change d'organisation quasiment tous les 18 mois, et on se retrouve avec des problématiques de flexibilité des ressources humaines. C'est beaucoup plus compliqué de faire de la gestion prospective des carrières parce que quand on fait de la gestion des carrières, on fait des promesses* ». Il ajoute, en expliquant son attitude à travers quelques exemples : « *vous avez promis à quelqu'un de prendre un poste de management dans les deux ans et puis, vous n'êtes plus capable de le lui donner parce qu'il n'y a pas le business ou parce que l'organisation est faite de telle sorte que ce n'est plus possible. Vous promettez une expatriation et puis, ce n'est plus possible parce que vous êtes en train de réduire les effectifs, etc. Donc, cela est très compliqué* ».

Selon Louart (2013), les entreprises ont de réelles difficultés « *à prévoir l'avenir de manière durable, il n'est plus guère question de carrières programmées par leurs organisations pour les salariés* ». Loin d'être le facteur déterminant, les crises économiques et financières ont longtemps été l'argument utilisé par les responsables RH pour ne plus gérer les carrières. Plus intérieurement, ces crises ont contribué à créer des changements profonds dans les modes d'organisation et les procédés de travail des entreprises. « *Les inflexions régulières de leurs objectifs, de leurs missions ou de leurs compétences* » les empêchent de promettre des progressions précises à leurs salariés (Louart, 2013).

Ne pouvant mettre en place une véritable gestion prévisionnelle des emplois (du moins en profondeur), les entreprises perçoivent leur engagement dans des accords de GPEC

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'une manière très disparate. Cela va d'un conformisme passif aux contraintes légales à une GPEC vécue comme opportunité stratégique, mais pas pour tous les salariés. La mise en place d'un accord de GPEC ne garantit d'ailleurs pas la mise en pratique d'une démarche opérationnelle précise. Il y a rarement de prospectives approfondies. En l'absence de vraies projections des emplois, ou d'une sérieuse réflexion sur la disparition de certains métiers dans les années à venir, la GPEC reste très basique.

Nos enquêtes, en tout cas, mettent en évidence le peu d'utilité que procure ce dispositif aux entreprises aujourd'hui. Pour les responsables et directeurs RH, il s'agit surtout d'une obligation légale dont ils ne se servent pas forcément pour des enjeux pratiques. Sa lourdeur administrative rend compliquée sa mise en œuvre. Alors, tout dépend des besoins. La gestion des successions de postes est peu formalisée chez les répondants du secteur industriel, mais dans le secteur des services, on trouve des plans de succession pour préparer des politiques de développement.

Partout, les difficultés d'anticipation et de prévision compliquent le suivi des évolutions de métiers. Il serait extrêmement difficile de faire correspondre ces évolutions aux changements organisationnels et aux évolutions des postes et des compétences au sein des entreprises. Dans les pratiques RH actuelles, les différentes procédures et méthodes mises en place pour assurer un minimum de prévision sont complétées (ou suppléées) par des activités plus informelles.

De nombreux responsables RH proposent d'ailleurs des processus plus simples, plus faciles à utiliser et moins formalisés, comme 'l'observatoire Métiers', le 'job catalogue' ou encore le 'workforce planning'. Des spécialistes renforcent cette tendance en affirmant que la GPEC traditionnelle ne serait plus adaptée à notre réalité, car elle est caractérisée par un monde de travail en continuel mouvement, réclamant des fonctions évolutives. Ils proposent donc, à leur tour, des approches renouvelées. Une « GPEC rénovée » est ainsi décrite par Labruffe (2008). Elle devrait être claire aux yeux des salariés, et représenter une gestion personnalisée de l'évolution des compétences. Elle serait établie conjointement avec chacun à partir de son évolution de carrière, tout en s'adaptant aux changements technologiques ou fonctionnels.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

De son côté, Geuze juge nécessaire de reconsidérer la GPEC en la qualifiant, non plus d'outil, mais de démarche de professionnalisation et de mise en cohérence de la GRH avec la stratégie générale de l'entreprise. Il propose une approche plus simple et plus pragmatique, reposant sur un consensus avec les partenaires sociaux. Cette GPEC globale s'appellerait : « *gestion projet emplois et compétences* »[55]. Geuze explique que l'on travaille souvent aujourd'hui en mode projet. Il faut donc essayer d'avoir une vision très opérationnelle de la GPEC, en lui donnant la perspective d'un projet et en s'assurant, après négociation, de l'adhésion des différents acteurs concernés (direction, RH, partenaires sociaux et collaborateurs).

Quant à Peretti (2012, p. 3), il ajoute que « *maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences* ». Mais, dans le contexte actuel, très peu d'entreprises peuvent réussir ce pari. S'il s'agit, dans le principe, d'un dispositif qui permet d'harmoniser en profondeur les recrutements, les formations et plus généralement les emplois, la GPEC reste relativement peu pratiquée. En élaborant des modèles moins rigides, mais plus réactifs et coopératifs, on pourrait mieux informer ou impliquer les salariés, en les aidant à enrichir leurs opportunités de carrière, que celles-ci soient internes (à certaines conditions, circonstances ou délais) ou externes (par des apports en employabilité).

A notre niveau, ce qui précède nous permet de valider notre dernière proposition de recherche :

→ Les entreprises n'ont pas une vision systématique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Quand elle existe, la GPEC répond à des besoins spécifiques. En l'absence de prospective profonde sur l'emploi, les entreprises utilisent les potentiels des salariés pour garantir la continuité des postes.

[55] « Pour une GPEC par Projet », interview de S. Diebold (AFFEN TV), *e-rh*, 02 juillet 2016. http://www.e-rh.org/index.php/dossiers/competences/257-pour-une-gpec-par-projet

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

3.1.2. Des difficultés liées aux jeux de relations et d'influence internes

Les responsables RH confient un rôle important aux managers de proximité en matière de gestion de carrière. Dans un sens, cela réduit leur propre engagement. Mais c'est dû aussi à ce que certains acteurs de la GRH ont perdu leurs relations directes avec les salariés. Un gestionnaire de cadres (I3) confie : « *souvent, les gestionnaires de cadres et les RH ont plus de contact, je trouve, avec les managers qu'avec les salariés. Et on est là beaucoup pour remplir des tableaux, pour faire des reportings, etc*. ».

Proches de leurs collaborateurs, les managers ont plus de facilités à détecter les aptitudes dont ils font preuve ou les points sur lesquels ils doivent être accompagnés pour progresser. Cependant, ce rôle d'évaluation est souvent biaisé par une certaine subjectivité (parfois involontaire, parfois intentionnelle). La DRH a donc un travail important à faire pour essayer d'objectiver les points de vue des managers et rester vigilante par rapport à des abus de jugement ou des erreurs d'estimation.

Le potentiel de mobilité, par exemple, peut être évalué de manière inobjective, pour défendre les points de vue ou les intérêts personnels des managers. Dans notre étude, certains responsables RH signalent que les managers n'ont pas toujours avantage à déclarer le vrai potentiel de leurs collaborateurs, car ils n'ont pas envie de les voir quitter leur service. Il y a une culture d'appropriation des personnes, qui empêche parfois d'être complètement honnête, notamment lors des revues RH, où on minimise délibérément les qualités de certains salariés, de peur de les perdre à partir du moment où ils sont remarqués par d'autres.

Il s'agit d'un réflexe assez classique dans les entreprises, où les dispositifs formels font comme s'il n'y avait pas de rivalités ou de concurrences internes. Certains managers redoutent de récupérer « de mauvais éléments » en laissant partir « les bons ». Et c'est là où on peut voir l'utilité des revues RH ou « people reviews ». Elles permettent aux responsables RH de vérifier les informations communiquées au sujet des salariés. Mais il ne s'agit pas d'un outil totalement fiable. Comme l'explique une DRH (I-9) : « *je pense que dans toutes les entreprises, les revues RH vont être biaisées parce que ça repose, quand même, sur ce que l'opérationnel va indiquer sur le collaborateur, et que c'est toujours difficile de savoir si le discours de l'opérationnel est sincère ou pas. La limite très forte que je vois, chez moi, c'est qu'il n'y a pas forcément de corrélation aujourd'hui entre ce que peuvent indiquer nos*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

collaborateurs en entretien annuel, notamment en souhaits de mobilité, et ce qui est indiqué pendant la revue RH ». L'accent est donc mis une fois de plus sur le rôle du salarié à se prendre en charge, à être le plus proactif possible, et à ne pas attendre qu'on déclare son talent et ses envies ou qu'on lui fasse les propositions. C'est à lui de provoquer lui-même les changements professionnels qu'il souhaite.

Dans le cadre des politiques d'affinités, certains supérieurs hiérarchiques tendent à favoriser la mobilité des salariés avec lesquels ils entretiennent les meilleures relations. Une DRH (I-9) dénonce en ce sens les pratiques selon lesquelles « *la détection des potentiels peut être faussée parce que le manager ne croit pas en une personne et ne s'entend pas avec elle, et n'a pas de vision suffisamment large des choses* ». Les salariés qui ont une forte volonté de réussir, de réaliser leurs projets professionnels ou d'accéder à des positions et des fonctions attractives dans l'entreprise (car apportant du confort financier, du pouvoir, etc.), peuvent profiter de ce type de liens afin d'atteindre leurs objectifs. Certains sont prêts à tout pour être promus, même aux dépens des autres, dans le but de servir leurs intérêts plutôt que ceux de l'entreprise.

3.1.3. Des difficultés liées à l'appréhension de la gestion des carrières

Derrière le discours des responsables RH qui mettent en avant l'importance d'accompagner les salariés dans leurs parcours professionnels et de développer leur employabilité, se cache une autre réalité. C'est celle d'une gestion de carrière parfois très administrative, lente et pas assez engageante. Les responsables insistent sur la nécessité d'avoir des parcours de progression clairs, alors que les salariés ont souvent du mal à se projeter en interne, car les opportunités à saisir viennent davantage des aléas (accidents, incidents, occasions) que d'une anticipation stratégique de l'entreprise. Ces constats confirment les propos de Bruet et Larose (2014) selon lesquels « *beaucoup d'entreprises agissent selon un modèle ancien, inadapté. Une certaine rigidité ou lenteur, un certain type de formalisme ne sont pas en phase avec la souplesse cognitive des générations qui arrivent sur le marché du travail* » (p. 9).

Parfois présentée comme une démarche faisant partie d'autres domaines RH, la gestion des carrières n'est pas souvent dédiée, dans les entreprises, à des personnes qui en font leur spécialité. Pourtant, les responsables RH reconnaissent l'énorme travail de suivi que cela

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

nécessite. C'est encore plus compliqué dans les grandes entreprises où l'on trouve beaucoup de métiers différents, des populations diversifiées, des secteurs et des pays obéissant à des législations différentes, etc. Comment s'assurer que l'organisation de la gestion des carrières puisse fonctionner conjointement pour toutes les zones, tous les pays et tous les métiers de l'entreprise ?

L'autre difficulté des grandes entreprises est liée à la bonne connaissance des populations salariées dont elles disposent. Certains DRH soulignent la tendance qu'ont différentes unités organisationnelles d'une même entreprise à se détacher l'une de l'autre, en ce qui concerne le suivi des parcours, les promotions, les remplacements. Dans ce cas, comment réussir à construire une gestion transverse globale plutôt que de multiplier les gestions internes ? A quel niveau différencier, à quel niveau coordonner ? C'est compliqué pour une DRH d'y répondre, car l'idéal voudrait qu'on harmonise et régule l'ensemble des fonctionnements. C'est ce que souligne Peretti (2012), « *la DRH doit prendre en compte l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, et aussi du contexte, pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées* » (p. 1-2). Mais ce type d'idéal peine à trouver son principe de réalité.

Aujourd'hui, trop de DRH ne maitrisent pas le contenu des métiers de l'entreprise, ou ils en ont une vision formelle, alors qu'ils décident des formations, des évolutions et des parcours professionnels. Ils n'ont pas les moyens de prévoir les transformations des emplois, alors qu'ils sont censés prendre en charge la GPEC. On leur demande d'évaluer les potentiels individuels, alors qu'ils ne savent pas analyser les besoins évolutifs en compétences. On attend d'eux qu'ils anticipent les besoins des personnes et de l'organisation, alors qu'ils ont du mal à suivre les changements de l'environnement (interne ou externe). Ils s'occupent d'aider les salariés à se former, alors qu'ils ignorent pour partie les théories psychosociales de l'apprentissage.

Par ailleurs, les outils que l'entreprise met en place pour que les DRH puissent gérer les carrières, et les salariés prendre leurs parcours en main, doivent être cohérents avec les autres pratiques de GRH. Ce n'est pas forcément le cas aujourd'hui. Certains RH se perdent dans la masse des outils et dispositifs existants. Il y en a beaucoup, trop, et donc difficiles à optimiser séparément. Parfois les salariés ne sont même pas informés de leur existence.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Dès lors, on n'utilise pas toujours les outils disponibles de la bonne manière. C'est le cas, par exemple, lorsque l'on demande à un seul dispositif de réaliser plusieurs objectifs. Certains salariés et responsables RH inscrivent les entretiens annuels d'évaluation dans cette logique. Ils désapprouvent le recours à un seul entretien annuel pour à la fois mesurer les performances ou les résultats réalisés, et en même temps discuter du bilan de carrière et des potentiels d'évolution. Un talent manager (I-7) souligne ce problème de la manière suivante : « *la limite c'est que ça se passe une fois par an. Et puis, on pourrait peut-être imaginer un système où l'on sépare la performance de l'évolution, de la carrière, c'est-à-dire avoir un entretien plus sur le bilan de l'année et un autre plus sur le développement de la carrière, et ne pas mélanger les deux* ».

L'autre difficulté, c'est que les gens sont instables, et qu'il faut toujours envisager des changements possibles par rapport aux contenus des échanges et aux prévisions qu'on pourrait en tirer. Comme le rappelle un RRH (I-17) : « *la vérité d'aujourd'hui n'est pas celle de demain. Les choses ne sont jamais gravées dans le marbre pour quelqu'un qui a un projet professionnel. Il peut à chaque fois changer en fonction des choix qu'il fait, des personnes qu'il rencontre, etc. Il faut avoir un outil adaptable dans le sens où ça peut tout le temps changer. Il ne faut pas lui donner plus de pouvoir que ça en a en réalité. Cet outil doit être une aide, un accompagnement, ça ne doit pas être une vérité absolue* ».

Lorsqu'il s'agit des plans établis en matière de gestion de carrière, les responsables RH doivent garder en tête qu'il s'agit de plans prévisionnels et non définitifs, et qu'il n'y a pas de garantie sur ce qui va se passer réellement. Un directeur développement des cadres (I-10) explique : « *vous pouvez avoir de très bons collaborateurs avec beaucoup de projets en tête pour eux, mais ils démissionnent. Vous pouvez avoir le projet de faire bouger quelqu'un sur un autre poste, mais il n'accepte pas. Ce qui est de plus en plus important, c'est de faire l'exercice pour ne pas être dépassé par les besoins, mais en même temps, il faut être très spécifique, il faut parler des vrais postes, des vrais gens* ».

Les facteurs liés à la vie personnelle des salariés ne sont pas négligeables. Ils ont une claire influence sur les choix de carrière. Comme le montrent les résultats de notre étude, ces facteurs affectent davantage la carrière des salariés non-cadres que celle des cadres et des cadres-dirigeants. Mais dans toutes les catégories étudiées, les enjeux personnels peuvent prendre le pas sur les opportunités professionnelles, en surprenant parfois les managers de

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

carrières qui n'attendaient pas de refus, de repli ou de revirement sur des propositions pourtant alléchantes. Les contraintes de la vie familiale, par exemple, peuvent peser lourd. « *Certains jeunes arrivent ayant des plans de carrière, après, une fois qu'ils se marient et qu'ils fondent une famille, ils se stabilisent un peu plus, y compris dans leurs ambitions* », raconte un RRH (I-4).

Pour un des DRH interrogés (I-12), il y aurait deux sortes de salariés actifs : « *on va avoir deux types de populations. Il y a celle qui gère sa carrière en grenouillant au sein de l'entreprise, en se faisant un réseau, en se faisant remarquer, en parlant avec d'autres personnes pour saisir un poste, qui à long terme, dans 2 ou 3 ans, va s'ouvrir et va être disponible si quelqu'un part avant, et ces personnes construisent leurs carrières de cette manière-là. Et il y en a d'autres qui sont plus des talents, qui disent 'voilà je fais ça, maintenant c'est fini, je veux changer, qu'est-ce que vous me proposez ? Il n'y a plus rien ici, je vais dans une autre boite'* ». Une troisième catégorie pourrait concerner les salariés « attentistes », qui attendent des autres sans s'activer eux-mêmes, qui voudraient que les responsables RH viennent les chercher pour leur faire des propositions. Et s'il ne se passe rien, soit ils quittent l'entreprise, soit ils s'y enferment en perdant leur énergie ou leurs illusions. Enfin, la dernière catégorie abrite ceux qui travaillent sans prétendre faire carrière, et qui soit s'accrochent aux postes qu'ils occupent, soit naviguent de poste en poste, mais sans chercher à progresser, les uns parce que l'emploi est pour eux secondaire, les autres parce qu'ils n'ont pas confiance en eux. Toutes ces dynamiques, et d'autres encore, les responsables RH doivent les comprendre pour adapter leurs pratiques et leurs démarches de gestion de parcours professionnels.

3.2. La gestion des nouvelles carrières : préconisations et applications GRH

Au fond, nos analyses des parcours individuels, de leur conception et de leur pilotage, mettent en évidence des choix de carrière qui n'obéissent pas forcément à des logiques RH ou à des processus de gestion clairement établis. Ils découlent plutôt, le plus souvent, de la rencontre d'un problème de gestion de carrière (une décision à prendre, une alternative de choix, une crise à résoudre) et d'une solution appuyée par un ou plusieurs acteurs. Les

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

évolutions de carrière sont ainsi décrites comme une succession, plus ou moins logique et rationnelle, de décisions prises dans des contextes résolutifs mouvants.

C'est dans cette perspective que Claisse (2017) a mené ses recherches en sociologie sur les carrières professionnelles et l'accompagnement des mobilités. Il a mis l'accent sur le caractère organisé et négocié de la construction des parcours individuels, ainsi que sur le rôle structurant que jouent les contextes d'action. Les parcours professionnels semblent alors « *se dessiner selon des schémas normatifs encore difficilement informés théoriquement et peu renseignés empiriquement* », dans un environnement marqué par le développement de la porosité des frontières séparant les différents statuts d'emploi.

Les environnements décisionnels relatifs aux carrières sont de plus en plus complexes et ambigus aujourd'hui. Dans des situations où les conséquences des actions, les préférences personnelles ou encore les périmètres des différents intervenants dans le processus de décision sont en partie flous et incertains, les prises de décisions individuelles sont provoquées par la confrontation à des crises ou à des opportunités.

Nos constats mettent en avant l'influence des décisions opportunistes sur la gestion individuelle de la carrière, en lien avec des carrefours d'options qui sont parfois préparées, parfois de nature aléatoire[56]. Afin de mieux réagir à l'imprévu relatif (car il comporte des aspects qu'on pouvait prévoir), l'adoption d'attitudes proactives et le développement de compétences d'adaptation aident à mieux réagir aux obstacles ou aux difficultés. Ces stratégies individuelles de veille et d'anticipation font partie de la logique des nouvelles carrières.

Le développement de cette logique est confirmé par les résultats de notre étude, qui soulignent l'indépendance relative des acteurs individuels, face au retrait des entreprises et à l'insuffisance des moyens qu'elles proposent (sauf pour la gestion de leurs « talents »). Mais ce n'est pas incompatible avec la présence de modèles de carrière hybrides (Sullivan et Baruch, 2009). Des salariés construisent ainsi leurs carrières en se basant à la fois sur le modèle classique traditionnel et sur celui des trajectoires nomades. Certains parcours se retrouvent par exemple à partager le salariat et la profession libérale. Ou encore, à l'image du

[56] Dans ce cas, on n'est pas loin du modèle du GARBAGE CAN de J. March.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

travail que les mentors, les managers et les DRH font au niveau des évolutions des carrières organisationnelles, on voit un développement des rôles de médiateurs ou de facilitateurs hors entreprises (détection d'opportunités, conseil, par exemple par des agences d'intérim, des cabinets de recrutement, des chasseurs de têtes, des consultants ou des sous-traitants RH multifonctions).

En règle générale, les parcours professionnels sont de moins en moins gérés par les entreprises, et de plus en plus par des processus internes-externes, où se mêlent les besoins des individus et des circonstances facilitées par des acteurs intermédiaires ou des réseaux actifs. Il faut donc fournir aux salariés les compétences de conduire eux-mêmes leurs parcours professionnels, en apprenant comment activer les points-clefs qui les y aideront tout au long de la vie.

De leur côté, les organisations se sont débarrassées en partie des évolutions professionnelles de leurs salariés. Au-delà de la fidélisation ou des offres promotionnelles qu'elles proposent à ceux dont elles ont particulièrement besoin, elles ont à l'égard des autres un discours libératoire. Autrement dit, elles s'exonèrent de la charge d'aller au-delà d'une employabilité dont elles sont encore responsables. Ce transfert de responsabilité est mis en valeur comme une pratique bénéfique, car elle laisserait libres les individus ; elle leur permettrait de se construire par eux-mêmes et d'exercer leurs talents, en satisfaisant ainsi leurs attentes psychologiques.

Mais, c'est bien plus complexe que ne le disent les discours des DRH. Concrètement, si les employeurs incitent de plus en plus les salariés à prendre en main leur parcours professionnel, ces derniers sont souvent désarmés. Ils n'ont pas de connaissance très claire des marchés, de leurs compétences ou de leurs potentiels. « *D'un côté, on attend d'eux qu'ils s'engagent dans des processus d'apprentissage à vie. De l'autre côté, on escompte qu'ils puissent développer des stratégies d'opportunisme individuel, en étant parfois fidèles, parfois opportunistes et entrepreneurs selon les besoins organisationnels* » (Louart, 2004a, p. 358).

On les prend souvent pour des entrepreneurs, alors qu'ils avaient choisi le salariat pour se débarrasser des aléas d'entreprendre. La plupart d'entre eux souhaiteraient toujours qu'on les aide à trouver des emplois ou à les stabiliser. Cela mécontente certains dirigeants RH, qui jugent alors ou déprécient leurs salariés (inconscience, attentisme, passivité). Mais, ils

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

devraient se mettre à la place des gens qu'ils désorientent en prétendant les rendre à leur liberté. En attendant, leurs actions restent cantonnées au suivi des évolutions, car les décisions importantes en matière de gestion des carrières leur échappent de plus en plus.

Pour Cerdin (2015, 112), « *mettre au cœur de l'employabilité l'individu ne signifie pas que l'entreprise n'a plus de rôle à jouer. La responsabilité de l'individu s'exerce avec le soutien de l'entreprise qui lui apporte les outils nécessaires à travers sa politique de gestion des carrières* ». Les organisations continuent donc de s'y intéresser, mais elles ne se sentent responsables que d'accompagner les progressions individuelles, sans prendre beaucoup d'engagements. Si l'on en croit Hoffman et Casnocha (2013, p. 17), elles « *ne veulent plus investir sur leur personnel* », d'autant plus que leurs capacités à suivre les trajectoires professionnelles d'une manière durable sont limitées. Leurs contraintes d'ajustement tactique ou de réactivité stratégique à court terme les empêchent de développer l'employabilité à moyen et long terme.

En acceptant donc que ce soit très difficile pour certains salariés (notamment les non-cadres et les moins qualifiés), le projet d'un salarié (ou d'un professionnel hors salariat) qui soit acteur de son employabilité n'est pas impossible. Il a même ses avantages, lorsqu'il est facilité et encouragé par les acteurs du cadre institutionnel et de l'environnement relationnel. C'est là où l'intérêt du modèle de pilotage stratégique de la carrière, proposé au début de ce travail, prend son sens. Il libère en tout cas les perspectives de carrière, dans la mesure où il les sort pour partie des seuls processus intra-organisationnels, autrement dit des possibilités d'avancement proposées, en interne, par les entreprises d'appartenance.

Les facteurs qui ont un impact sur le déroulement de la carrière sont également liés au cadre institutionnel et à l'environnement extérieur. La gestion des carrières dépend certes des politiques sociales et des pratiques organisationnelles des entreprises, ainsi que des projets professionnels que les individus souhaitent réaliser, mais pas uniquement. Elle repose aussi sur des jeux d'acteurs et de circonstances externes qui interviennent dans les relations de travail. L'environnement global agit indirectement sur les continuités ou les interruptions d'emploi. Et il peut faciliter l'accumulation des compétences, tout en incitant à des prises de risques ou à des saisies d'opportunités. Font partie de cet environnement, outre les sociétés de services RH et les réseaux cités plus haut, tous les dispositifs coopératifs qui produisent des

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

interactions transversales à plusieurs entreprises (fournisseurs, partenaires, prestataires, clients, concurrents même).

Par ailleurs, pour éviter de mettre tout le poids du devenir professionnel sur les seuls salariés, de plus en plus de spécialistes RH préconisent une cogestion de la carrière et de l'employabilité. C'est aussi une manière, entre les employeurs et les salariés, de partager les responsabilités en matière de satisfaction au travail et de progression professionnelle. Dans la mesure du possible, et avec les moyens dont ils disposent, les employeurs ont à soutenir et à valoriser les projets d'évolution de leurs salariés. Comme l'indique Cerdin (2015, p.188), « *Pour l'entreprise, il est indispensable d'avoir les outils qui vont aider les salariés à aider l'entreprise dans leur gestion des carrières. Cette approche est innovante car elle donne les moyens aux salariés d'être acteurs de leur carrière en les formant à la gestion des carrières. Le développement des personnes est une affaire de méthodes. (...) Ainsi la cogestion des carrières deviendra une réalité* »

Cette démarche est par définition complexe. Les objectifs de deux parties ne sont pas toujours compatibles ou faciles à concilier, loin de là. Mais on peut au moins s'y employer. Dans la mesure où elle serait souple et ouverte (sans promesses impossibles à tenir, ni exigences impossibles à respecter), une cogestion des carrières permettrait d'instaurer « *un véritable partenariat entre les individus et l'organisation* » (Cerdin, 2015, p. 12), en aidant le salarié à « *retrouver une liberté par rapport à lui-même et l'organisation à mieux intégrer le développement de chaque individu sur le long terme en fonction de sa stratégie* » (p. 199).

Cette conception de carrière intelligente (Parker et al., 2009 ; Cerdin, 2015) se base sur l'apprentissage et l'investissement dans la carrière, à travers les motivations personnelles, les compétences et les relations. On peut alors imaginer un modèle d'entreprise apprenante où on augmente l'intelligence collective et favorise le management participatif, tout en valorisant la transmission des savoirs, le capital d'apprentissage et la formation. « *Développer les compétences et les performances des collaborateurs, faciliter leur adaptation aux changements technologiques et organisationnels, assurer leur mobilité vers les métiers de demain, tels sont les nouveaux objectifs assignés à la DRH* » (Bruet et Larose, 2014, p. 55).

Et si les carrières sont aujourd'hui plus incertaines, liées à l'opportunité et à la conjoncture, le rôle de la DRH doit être orienté également sur la connaissance des indicateurs

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

qui peuvent prévoir les changements de carrière. De même, la connaissance des techniques de rétention des salariés, surtout ceux dont le vécu professionnel en interne est conséquent et dont le développement professionnel a été pris en charge, est indispensable. La DRH doit aussi porter la lourde charge d'identification des choix individuels de parcours et des pratiques de gestion de carrière à même d'assurer l'accompagnement de ces parcours. En conséquence, une connaissance plus précise des parcours individuels et des éventuelles orientations que les personnes poursuivent tout au long de leur vie professionnelle, ainsi qu'une analyse plus sérieuse des divers facteurs susceptibles de les pousser vers ces orientations, sont indispensables.

Parallèlement, la détection des effets relatifs à l'intégration des dispositifs de gestion des compétences (nature des compétences, types d'intégration) a beaucoup d'intérêt quand on veut pouvoir explorer leur influence potentielle sur les parcours individuels. Comme on l'a déjà souligné, il vaut mieux mettre en place une gestion souple de la mobilité professionnelle, en abandonnant les conceptions formalistes et les tentatives de planification rigide des parcours.

Une réflexion plus approfondie sur les nouvelles formes de carrières permettrait aux responsables RH et, s'il y a lieu, aux gestionnaires des carrières, de réaliser un meilleur management des parcours professionnels, en lien avec les besoins organisationnels et individuels. En améliorant leur compréhension des aspects développés ci-dessus, les responsables RH seraient plus à même de faire des propositions d'emploi et des actions de développement en accord avec les aspirations des salariés. Ou du moins, ils pourraient avoir un meilleur franc-parler, et construire des échanges plus réalistes.

Au regard des pratiques actuelles, les DRH se rendent compte que leurs entreprises manquent parfois de perspectives d'avenir. Beaucoup de décisions de départ s'expliquent par des envies d'évolution restées sans réponse, ou par des besoins de poursuivre autrement les projets de carrière. Elles sont justifiées par une absence réelle d'alternatives ou d'opportunités internes, mais aussi par l'insuffisance des discussions et des soutiens qui auraient permis de répondre aux besoins de progression, voire de patienter quelque temps avec des garanties d'évolution à moyen terme.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Beaucoup de salariés sont toujours sensibles à la politique de gestion de carrière et aux possibilités de promotion de l'entreprise. St-Onge et al. (2009) considèrent ainsi que les opportunités de carrière représentent « *des déterminants de l'attraction, la satisfaction et la rétention des salariés* ». Ng et al. (2010) affirment même qu'elles seraient l'argument le plus attractif pour la génération Y. Dans les nouvelles carrières, les salariés sont intéressés par les démarches de gestion de carrière qui favorisent et encouragent l'apprentissage, l'enrichissement du travail, la diversification des compétences, les changements et la mobilité professionnelle.

Beaucoup de DRH sont d'accord, sur le fond, pour une gestion des carrières pragmatique, accessible et compréhensible pour chaque salarié, quel que soit son statut. C'est la pratique en ce sens qui fait encore défaut. Pour que cela fonctionne, les deux parties (les salariés et l'employeur) doivent y trouver de l'intérêt.

La gestion des parcours professionnels doit donc faire partie des préoccupations régulières des responsables proches des salariés, qui connaissent bien les compétences, le potentiel et les besoins de chacun. Une DRH (I-11) souligne ainsi que : « *cela ne peut pas être des décisions qui se passent au niveau des sièges, par des spécialistes, parce qu'on est loin de la réalité du terrain et des attentes pragmatiques des salariés, qui parfois ont d'autres problèmes* ». Un autre DRH ajoute (I-12) : « *c'est un travail de terrain, donc rencontrer des gens régulièrement, saisir toutes les occasions de projets programmés, d'opportunités fortuites pour pouvoir proposer des choses aux bonnes personnes qui veulent bouger ou évoluer. C'est une sorte de puzzle où il n'y a pas d'image fixe. C'est une philosophie qui se base sur le fait que ce soit un processus qui se passe des procédures formalisées* ».

Un directeur de développement des cadres (I-10) pousse cette idée plus loin : « *il faut se passer des concepts, des idées, des plans et tout ça, et mettre ce que vous imaginez le mieux en place. Et c'est là où ça devient très dur ; c'est de mettre des pratiques de gestion de carrière, de faire en sorte qu'elles soient opérationnelles et qu'il y ait vraiment, à la fin des fins, des gens qui font d'autres choses, qui progressent et qui se développent. C'est ça le vrai enjeu de la gestion des carrières, ce n'est pas des modèles, des power point, des choses qui ont l'air très sympa, mais c'est de faire en sorte que les gens bougent et se développent* ».

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les salariés, quant à eux, ont besoin de vivre des expériences professionnelles qui leur procurent du sens, qui les mettent en apprentissage et les aident à développer des compétences, des savoirs-être ou des aptitudes relationnelles. Un manager RH (I-14) explique à cet effet que : « *l'idée principale est que ce qui compte, c'est de vivre une expérience intéressante et pas forcément de chercher toujours à gravir les échelons, ce qui est un peu dans la culture française. On peut faire un métier, on peut refaire un autre, on peut quitter son entreprise, on peut continuer surtout à faire le même métier tout en prenant plus de responsabilités au sein du même métier, et pas forcément avoir ce qu'on appelle en France une 'promotion'. Je pense que ça doit changer dans la mentalité des français et surtout des entreprises. L'objectif n'est pas de prendre la place du DRH groupe, on est tout le temps en mission, en responsabilité et en développement de nos propres compétences. Si on réussit à faire ça dans l'entreprise, on a tout compris, on a tout réussi, c'est ça l'essentiel* ».

D'autres salariés, même s'ils apprécient ce type de démarches en interne, préfèrent croire à la sécurité que leur bonne employabilité leur procure, et pas à celle de leurs employeurs. Ils choisissent de contrôler par eux-mêmes leur processus d'évolution professionnelle, dont ils assument alors la pleine responsabilité. Par exemple, ils développent une spécialisation, ou ils se forgent leur réputation en cultivant des réseaux de relations et de communications. Leurs employeurs doivent en tenir compte. S'ils veulent bénéficier de leurs compétences et de leur efficacité au travail (en les sachant un peu mercenaires), mieux vaut qu'ils acceptent leurs perspectives professionnelles. Le contrat qu'ils nouent avec eux est basé sur des accords de courte ou moyenne durée. Dans ce cadre, ils ont même avantage à les aider quand ils prévoient de partir de l'entreprise.

En guise de synthèse, nous présentons dans le tableau suivant un ensemble de préconisations et d'orientations de travail, telles que nous les avons développées dans cette dernière partie. Elles pourraient aider les DRH dans leurs démarches d'accompagnement et de gestion des parcours professionnels.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

<u>Tableau 35</u> : Préconisations et axes de travail aidant les DRH à réussir leurs démarches de gestion de parcours

Démarche de gestion de parcours	Favoriser un modèle RH où l'on augmente l'intelligence collective (entreprise apprenante), on favorise le management participatif, on valorise la transmission des savoirs et le capital d'apprentissage, sans se contenter d'avoir une vision restrictive où l'on focalise les efforts sur un petit nombre de personnes, potentiellement capables de porter le futur de l'entreprise.
	Favoriser une culture de formation (continue et professionnelle), car elle contribue énormément à l'employabilité et à la fidélisation des salariés.
	Favoriser un suivi, un accompagnement et une orientation selon les profils, et cultiver un esprit d'échange et d'adhésion autour de la démarche de gestion de carrière, afin de réduire le décalage entre la conception et l'application de cette démarche par l'entreprise et les attentes exprimées ou les besoins réels des salariés.
	Mettre en place des modèles organisationnels et de gestion qui favorisent le développement des compétences et les apprentissages, afin d'améliorer des possibilités d'avancement.
	Favoriser une cogestion de la carrière et de l'employabilité. Entre l'employeur et le salarié, partager les responsabilités de la satisfaction au travail et de la progression du parcours personnel. Si besoin, aider les personnes à retrouver une liberté par rapport à elles-mêmes.
	Avoir une vision dynamique de la gestion des carrières. Assurer une gestion préventive, un suivi de l'employabilité, une veille technologique, une gestion proactive des compétences, une politique de mobilité active, un travail permanent de qualification et de requalification.
	Si possible, dédier la gestion des carrières à des personnes qui en font leur spécialité (même sur un temps partiel), donc qui maitrisent le contenu des activités de leurs collaborateurs, avec une vision pratique du travail de chacun, et une capacité à prévoir les évolutions des métiers.
	Mettre en place des pratiques de gestion de carrière en faisant en sorte qu'elles soient vraiment opérationnelles avec une évaluation de leurs effets concrets.
	Adopter une approche de gestion de carrière simplifiée, pragmatique et accessible. Cela facilite son application et sa compréhension à tous les niveaux organisationnels.
	Les méthodes les plus efficaces sont à la fois prévisionnelles et adaptatives, définies pour des collectifs et conduites en prenant en considération les spécificités personnelles. Il est important d'optimiser les potentiels des différentes catégories de collaborateurs et d'individualiser les systèmes d'accompagnement.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Analyse de la gestion des parcours	Libérer les analyses et les débats sur les carrières du seul cadre entreprise-salarié. Ouvrir le champ à une analyse plus large à travers la prise en compte d'un plus grand nombre de partenaires de la relation d'emploi.
	Prendre conscience, dans le pilotage de la carrière, que les intervenants externes et les réseaux peuvent jouer un rôle déterminant. Prendre en compte ces jeux d'acteurs, car ils agissent indirectement sur les relations entre le salarié et l'employeur (par exemple en apportant des opportunités d'emploi ou d'évolution, en modifiant les prises de risques individuelles).
Prise en compte des attentes	Mieux discuter des demandes et des besoins exprimés à l'entretien annuel (avec des réponses honnêtes et concrètes).
	Favoriser la mise en place des entretiens de carrière car ils facilitent l'avancement professionnel et le positionnement du salarié par rapport à son parcours.
	Faciliter les entretiens à la demande où le salarié peut faire le point quand il le souhaite pour exprimer des souhaits particuliers ou solliciter des formations. Ne pas se limiter aux entretiens annuels.
	Appuyer et encourager les salariés dans leurs décisions et choix professionnels, quel que soit leur motif : mobilité, évolution, expatriation, création d'entreprise, départ pour un poste ailleurs.
	Offrir aux salariés la possibilité de vivre des expériences professionnelles qui leur procurent du sens, qui enrichissent leurs apprentissages et les aident à développer des compétences, des savoirs-être ou des aptitudes relationnelles.
Outils et dispositifs de gestion de carrière	Au regard de la contextualité des outils, il est important de choisir, non pas les plus performants a priori, mais les plus adaptés aux besoins individuels et organisationnels de l'entreprise.
	Proposer les outils, les opportunités et l'environnement adéquat pour aider les salariés à développer leurs compétences, leur potentiel d'employabilité et leur autonomie, même si cela doit les conduire à externaliser leur parcours professionnel.
	Etre capable de faire fonctionner les différents outils mis en place et d'informer les salariés de leur existence, de leur utilité ou de leur pertinence respective. Ces outils doivent être adaptables et avoir une certaine cohérence interne et externe (cohérents entre eux et avec les autres outils utilisés en GRH).
	Favoriser la mise en place de dispositifs variés comme les forums métiers, le mentorat, les cellules d'orientation, les commissions de suivi de carrière, le coaching, le bilan de compétences. Cela témoigne d'une volonté d'accompagnement des projets professionnels et de suivi des progressions individuelles. Ces dispositifs aident les salariés à se projeter, à faciliter d'éventuels changements de poste ou à explorer de nouvelles opportunités d'avancement ou d'orientation professionnelle.
	Se doter de systèmes d'information qui aident à être plus efficace, plus proactif par rapport à l'identification et à l'anticipation des compétences.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	Affirmer la GPEC en tant qu'opportunité et démarche stratégique. Réaliser un travail profond sur les prospectives d'emploi. Faire de vraies projections d'emplois.
	Une démarche de GPEC doit être claire aux yeux des salariés et représenter une gestion personnalisée de l'évolution des compétences établie conjointement avec eux, en suivant leurs parcours et en s'adaptant aux évolutions technologiques et fonctionnelles. Elle doit être pragmatique et simple, reposant sur un consensus avec les partenaires sociaux et impliquant tous les acteurs (direction, RH, collaborateurs).
Prévision, projection et anticipation	Etre capable d'anticiper et préparer les évolutions (organisationnelles, économiques, technologiques) pour pouvoir offrir aux salariés des opportunités intéressantes.
	Abandonner la planification rigide des parcours. Faire l'exercice des projections des parcours d'une manière intelligente pour ne pas être dépassé par les besoins. Garder en tête que les simulations des parcours demandent une réactualisation permanente.
	Il ne suffit pas de faire des projections ou des propositions, encore faut-il qu'elles soient applicables en réalité et correspondent à des résultats concrets satisfaisants. Parer avec prudence, rester dans les hypothèses réalistes sans faire de promesses prématurées.
	Renseigner les salariés sur les possibilités et les métiers.
Rôle du management de proximité	Il est nécessaire de déléguer une part de la responsabilité de la gestion des parcours aux managers de proximité. Ces derniers jouent un rôle important, surtout sur le court terme, dans la détection des aptitudes de leurs collaborateurs, ainsi que sur les points où ils doivent être accompagnés ou où ils peuvent progresser.
	Des responsables RH doivent être en soutien et en aide permanente, à côté des managers, pour aider à concevoir ou à améliorer les projets professionnels (entretiens, actions de formation, bilans, etc.). Ils ont aussi à objectiver les points de vue des managers et à limiter leurs biais d'analyse.
Identification des choix individuels de parcours	S'inspirer de la théorie des ancres de carrière. Elle est particulièrement utile car elle propose un outil de mesure permettant de comprendre les besoins, les attentes et les valeurs des individus à l'égard de leurs carrières. Elle permet d'analyser les choix professionnels à partir des ancrages personnels ou simplement des valeurs mises en avant par les individus pour justifier leurs choix.
	Prendre en compte les différences individuelles en termes d'objectifs, de désirs et d'aspirations. Celles-ci dépendent du niveau d'études, du sexe, de l'âge et surtout de la personnalité de chacun. Bien cerner les différentes dynamiques personnelles (salarié proactif, attentiste, en retrait, etc.) pour pouvoir y adapter les pratiques et démarches de gestion de parcours.
	Disposer d'indicateurs permettant d'évaluer les hypothèses ou éventualités d'orientations des salariés. Faire une analyse sérieuse des facteurs susceptibles de les pousser vers ces orientations. Bien maitriser les techniques de fidélisation.
	En connaissant davantage les intentions sous-jacentes des salariés, leurs envies, leurs manières d'imaginer le parcours professionnel, il est possible de leur faire des propositions d'emploi ou de développement qui soient davantage en accord avec leurs aspirations.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Conclusion

Ce dernier chapitre synthétise les résultats de notre processus de recherche, qui s'est effectué en trois étapes. Premièrement, nous avons étudié les représentations et le sens que les acteurs (salariés et DRH) donnent à leurs actions et à leur engagement dans une démarche de gestion de parcours professionnel. Deuxièmement, nous avons tenté d'en donner quelques explications. Enfin, nous avons proposé un ensemble de préconisations qui donnent aux décideurs RH de quoi réfléchir s'il veulent adapter ou améliorer leurs pratiques en matière de gestion de carrière, en tenant compte des attentes et des besoins des salariés.

En même temps, ce chapitre constitue l'essence de notre travail. Il répond à nos questionnements de recherche et à notre problématique générale. Nous y avons validé toutes nos propositions. Les résultats de notre investigation empirique ont contribué à mieux comprendre les démarches et les pratiques de gestion des parcours professionnels, telles qu'elles ont évolué ces dernières années, en tenant compte aussi des travaux sur les « nouvelles carrières ». Pour faire voir comment les approches de gestion de carrière pouvaient s'adapter aux attentes et aux besoins individuels, nous avons développé des réflexions sur le pilotage stratégique de la carrière. Ce pilotage déborde du territoire des organisations et s'ouvre à des espaces inter-organisationnels où interviennent de nombreuses médiations et influences de réseaux.

Au-delà d'un principe de cogestion de la carrière, et alors que les politiques RH n'aboutissent pas toujours aux résultats escomptés (par manque d'approfondissement, de confiance ou de dialogue, en raison aussi des limites propres aux entreprises et à leurs contraintes stratégiques), l'analyse des carrières et de leurs cheminements doit inclure d'autres facteurs liés au cadre institutionnel et à l'environnement extérieur d'une manière générale. La gestion des parcours professionnels dépend des politiques organisationnelles et sociales des entreprises, ainsi que des projets propres aux individus. Mais elle repose également sur des jeux d'acteurs externes que toute GRH doit prendre en compte, car ils contribuent à façonner les relations d'emploi.

En intégrant toutes ces données, les responsables RH peuvent réduire le décalage entre un discours officiel où le processus de gestion des parcours professionnels serait rationnel et

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

notablement pris en charge par l'entreprise, avec une réalité beaucoup plus nuancée, qui met en avant l'importance des pilotages individuels et des environnements extérieurs (acteurs spécialisés, médiateurs, réseaux divers) qui interviennent pour les guider, les évaluer ou leur fournir des opportunités.

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Conclusion générale

Cette thèse propose une analyse de la manière dont évoluent aujourd'hui les carrières des salariés. Dans un contexte où il y a davantage de changements de poste, d'emploi, de statut ou d'organisation, ces derniers sont rendus responsables de leurs choix d'activité ou de parcours professionnels. Car les capacités qu'ont les organisations à suivre l'employabilité ou les trajectoires individuelles de manière durable sont limitées. Le rôle qu'elles jouent s'est ainsi relâché, se réduisant à encourager ou à accompagner les évolutions de chacun, sans prendre d'engagements ni réaliser de plans prévisionnels. Cette réalité se retrouve au cœur des conflits politiques actuels, opposant les courants libéraux qui prônent la flexisécurité (en conditionnant un certain niveau de protection sociale au fait que les salariés assument une partie des risques et investissent dans leur employabilité), aux courants de protection globale de l'emploi qui voudraient renforcer la sécurité des emplois par des cadres juridiques plus contraignants.

Dans les faits, on ne peut pas nier que les entreprises ont allégé leurs contraintes en jouant à la fois sur les aléas de l'économie et sur un supposé besoin d'autonomie des salariés. Mais cela ne les empêche pas, quand elles le jugent nécessaire, d'organiser des viviers pour répondre aux besoins de renouvellement de leurs cadres, ou d'avoir des stratégies ciblées de rétention de certaines compétences-clés ou considérées comme rares. A l'égard des autres salariés, elles ont un discours libératoire. Elles ont tendance à se dessaisir de la gestion des carrières en ne gardant que la charge de satisfaire à une employabilité dont elles sont encore responsables.

Comme l'ont révélé nos enquêtes empiriques, ce transfert de responsabilité est mis en valeur comme une pratique bénéfique, car elle laisserait autonomes les individus. Elle leur permettrait de se construire par eux-mêmes et d'exercer leurs talents. Dès lors, il y a peu d'affichage de gestion de carrière. Seul l'objectif d'employabilité perdure officiellement. Pourtant, il y a un réel besoin pour les salariés d'être aidés, donc de disposer de réseaux ou d'opportunités de soutiens externes à leurs entreprises d'appartenance. Car ils sont souvent incapables d'analyser à eux seuls tous les débouchés potentiels en matière d'emploi, ou encore d'avoir une vision globale du marché du travail.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Tels étaient les constats de départ de notre problématique de recherche. Selon celle-ci, même si les individus sont appelés à être acteurs de leur parcours, de leur formation et du développement de leur employabilité, même s'ils sont plus nombreux à se détacher du seul cadre organisationnel pour gérer leurs carrières, ils continuent à rechercher l'appui et l'aide de leurs entreprises. Quand c'est difficile ou peu probant, nous avons mis l'accent sur l'influence du cadre institutionnel et de l'environnement relationnel qui peuvent offrir des réponses appropriées aux salariés. Parallèlement, nous avons réétudié le rôle joué par les organisations dans le suivi des parcours de carrière de leurs salariés.

Afin d'analyser la nature de toutes ces interactions et d'observer les pratiques de gestion de carrière en entreprise, nous avons choisi une approche qualitative basée sur des entretiens exploratoires. Nous avons mené deux études pratiques, pour lesquelles deux guides d'entretien ont été préparés. Le champ de notre première enquête a porté sur vingt-huit entreprises du secteur industriel et du secteur des services, basées en France. L'échantillon s'est composé de trente responsables et directeurs RH ayant un pouvoir de décision important concernant les démarches de gestion des carrières. Une deuxième enquête a été réalisée auprès d'un échantillon de soixante-dix salariés (non cadres, cadres et cadres-dirigeants), occupant différents postes dans diverses entreprises basées en France. Dans ces entretiens, le recours au questionnement biographique a permis de produire une large variété de données et d'informations.

Nos terrains d'enquêtes nous ont permis de mieux comprendre la logique défendue et appliquée par les responsables RH en matière de gestion de carrière, mais aussi la réalité des pratiques en entreprise dans ce domaine. Nous avons pu rassembler des données sur les différentes dynamiques qui traversent les parcours professionnels aujourd'hui. En ce sens, les entretiens nous ont offert un éclairage sur la plus grande ouverture des choix de carrière aux contextes institutionnels et relationnels (médiations, réseaux) au-delà des entreprises d'appartenance.

Les résultats de notre recherche mettent en avant différentes dimensions qui caractérisent aujourd'hui les nouvelles carrières. Sans nier l'autonomisation des salariés dans leurs choix individuels de carrière (1), un partage de responsabilités en termes de gestion de parcours est indispensable (2). Cela doit se faire dans les organisations, même si la pluralité

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

des besoins individuels et organisationnels pèse sur la stabilité de la relation d'emploi et où l'impact des dispositifs RH est relativement faible (3). Et cela s'élabore aussi dans un contexte institutionnel où l'influence des relations interpersonnelles, des jeux politiques et des réseaux a de plus en plus d'impact sur la gestion des parcours (4) :

1- Quel que soit leur statut, les salariés montrent une certaine autonomie dans leurs décisions et choix professionnels. Si besoin, ils savent se passer des RH et être proactifs dans le pilotage de leur parcours. Ils refusent parfois de répondre aux propositions de leur entreprise dès lors qu'elles ne correspondent plus à leurs besoins ou envies. En saisissant ou provoquant des opportunités, ils montrent leur aptitude à changer de poste, de domaine d'activité ou d'entreprise. Cette aptitude leur permet de sortir lorsqu'ils vivent des conflits de valeurs, des situations qui ne leur conviennent plus ou des difficultés de poursuivre leurs projets professionnels. Dans ce contexte, la diversité des expériences professionnelles apparait comme un accélérateur d'évolution et un moyen de mieux réaliser son projet professionnel. Les carrières les plus intelligentes sont parfois les plus atypiques. C'est dans cet esprit d'indépendance qu'un certain nombre de salariés envisagent leurs fins de carrière à l'extérieur de leurs entreprises, par l'entreprenariat ou dans des fonctions d'indépendants. Cependant, le fait que les salariés se responsabilisent en matière de carrière n'enlève pas leur attachement aux entreprises où ils travaillent. Beaucoup sont moins poussés par l'envie d'autonomie que par l'obligation d'aller chercher des solutions par eux-mêmes à partir du moment où les entreprise se déchargent de gérer leur parcours. Dès lors, il s'agirait davantage d'un accord implicite de relâchement, avec une moindre confiance mutuelle et donc moins de fidélité ou d'engagements réciproques.

Notre recherche nous conduit à relativiser le débat actuel sur l'individu « acteur de son parcours » et sur les nouvelles conceptions de carrière, rejoignant ainsi les critiques d'autres chercheurs (Dany, 2004 ; Delobbe, 2006 ; Rodrigues et Guest, 2010 ; Falcoz, 2011). Si les employeurs incitent de plus en plus les salariés à prendre en main leur parcours professionnel, ces derniers sont souvent désarmés. La plupart d'entre eux préfèreraient qu'on les aide à avoir une connaissance plus claire des marchés du travail, de leurs compétences ou de leurs potentiels, ainsi qu'à trouver des emplois et à s'y stabiliser. Certains n'ont pas forcément la souplesse ou les compétences nécessaires, ni même l'envie de gérer leur employabilité ou leur carrière en totale autonomie. La position de travailleur indépendant ne convient pas à tout le monde. Certains se satisferaient d'une carrière à l'intérieur d'une seule entreprise, exprimant

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

par là un attachement à des contextes stables. Ces constats confirment d'autres recherches en ce domaine (De Larquier et Remillon, 2008 ; Rodrigues et Guest, 2010 ; Cerdin, 2015), qui soulignent ici et là la persistance de l'ancien modèle de carrière. Ce dernier est encore privilégié par les entreprises qui souhaitent fidéliser leur personnel, du moins le segment stratégique pour lequel elles sont, aujourd'hui encore, prêtes à investir dans des politiques complexes et coûteuses.

Si nos résultats montrent l'impact d'une philosophie nomade et le développement d'une auto-détermination de leurs carrières par les salariés, on observe aussi des modèles de carrière hybrides, selon la désignation de Sullivan et Baruch (2009). Par exemple, on peut voir des salariés rester dans une même organisation, mais y connaître des parcours aléatoires, qui combinent une fidélité à leur entreprise et la contrainte d'y changer d'emplois ou de métiers pour s'adapter à son instabilité stratégique.

2- Mais, quel que soit le modèle de carrière adopté, il est vrai que les entreprises agissent dans ce domaine poussées par un souci de fidélisation et de rétention des meilleures compétences. En même temps, les actions d'accompagnement et de développement qu'elles s'obligent à mettre en place leur permettent de mobiliser leurs salariés en évitant de les rendre hostiles. Si elles mettent en avant la responsabilité de chacun pour sa carrière, elles ressentent toujours le besoin de contrôler les projets personnels pour protéger leurs intérêts. Les responsabilités de la satisfaction au travail et de la progression professionnelle se retrouvent ainsi partagées entre l'employeur et le salarié. Une telle logique oblige les individus à prendre conscience des choix qu'ils font et des répercussions que cela entraîne sur leur employabilité. Mais elle impose aussi aux entreprises de reconnaitre leur part de responsabilité, notamment à travers les pratiques et les moyens qu'elles mettent à la disposition de leurs salariés.

Même si ce discours déplaît à certains dirigeants RH, qui ont tendance à déprécier l'effort personnel de leurs salariés (par inconscience, attentisme ou passivité), constatons que l'entreprise a un rôle à jouer face aux risques d'employabilité (en particulier pour améliorer ses politiques de formation, de mobilité, de développement professionnel, etc.). Elle doit mettre à la disposition des salariés les outils et moyens les aidant à élaborer une trajectoire professionnelle acceptable. L'employabilité désigne une capacité d'adaptation aux évolutions des emplois. Elle n'implique en rien d'avoir des perspectives précises et de les anticiper en lieu et place des salariés. Ce qu'il y a plutôt lieu de faire, c'est de permettre aux salariés de

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

développer leurs apprentissages et d'être vraiment acteurs du développement de leurs compétences, grâce aux politiques RH et au mode de management.

Certaines entreprises continuent à offrir des systèmes de compensations ou d'opportunités, en favorisant les apprentissages internes, en adaptant leurs modes de fonctionnement, en instaurant des pratiques d'incitation et de « talent management », en recourant à des consultants ou des professionnels spécialisés dans différents domaines (formation, recrutement, développement des compétences, évaluation, outplacement). Le but est d'aider les salariés à optimiser leurs expériences, à développer leurs compétences ou leur autonomie professionnelle et à pouvoir prolonger leur parcours professionnel à l'extérieur. Un certain nombre de responsables RH reconnaissent qu'un changement d'entreprise est un moyen d'avoir des progressions de carrière plus intéressantes, plus rapides et surtout plus faciles. De ce fait, la responsabilité des entreprises dépasse leur sphère organisationnelle pour s'étendre à l'actualisation de compétences développées à l'échelle d'un secteur d'activité, voire du marché de l'emploi. L'intérêt serait alors de disposer de salariés qualifiés pour des opportunités ouvertes.

3- Dans ce partage de responsabilité, dans cette sorte de cogestion des parcours professionnels, la difficulté pour l'entreprise est de trouver un équilibre entre ne rien faire et trop en faire. Il faut trouver des solutions réalistes, qui tiennent compte des temporalités, des compétences disponibles et des besoins organisationnels. C'est compliqué, car l'entreprise peut avoir des objectifs d'évolution de carrière différents de ceux auxquels aspirent ses salariés. Elle peut ne pas pouvoir investir pour ceux qui en expriment la demande, ne pas vouloir garder ceux qui ont envie de rester, ou chercher au contraire à fidéliser ceux qui voudraient partir. Sur le fond, les anticipations se font aujourd'hui dans beaucoup d'incertitude. Les systèmes prévisionnels se heurtent aux changements fréquents (tactiques ou stratégiques), ce qui empêche de faire des promesses et transforme l'avenir en un jeu avant tout spéculatif.

Que ce soit du côté de l'entreprise ou des salariés, la pluralité des attentes représente une difficulté à surmonter. Les deux parties peuvent exprimer des besoins et des attentes en partie divergents, parfois même incompatibles. Cela ne facilite guère le suivi individuel des carrières et représente une source de tensions, de frustrations ou d'insatisfactions. Les salariés peuvent reprocher aux entreprises le manque d'efforts et de moyens dans ce qu'elles mettent

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

en place en matière de gestion de carrière. De leur côté, même si les responsables RH reconnaissent l'importance de prendre en compte les attentes individuelles, ils soulignent tout de même la difficulté d'y répondre. Ce décalage entre la vision que l'entreprise se fait de la gestion des carrières et les besoins des salariés se traduit, chez ces derniers, par l'impression d'un manque de suivi ou d'aide au développement professionnel. Et plus les attentes et besoins sont multiples, moins il est possible d'organiser, de formaliser ou d'anticiper la gestion des carrières d'une façon satisfaisante[57].

En même temps, les difficultés d'anticipation et d'organisation de la gestion des carrières sont aussi liées à l'inadaptation relative des procédures actuelles. Les plus grandes instabilités et complexités organisationnelles des entreprises sont favorables aux pilotages individuels des parcours. Parfois, les entreprises mettent en avant des approches et des pratiques présentées comme innovantes, mais l'objectif est d'éviter d'aller trop profondément dans la gestion individualisée des carrières. Et même si elles s'en préoccupent (dans un jeu d'aide qui est aussi une forme de rétribution), elles le font davantage pour servir leurs intérêts que pour contribuer à l'avancement professionnel des salariés. Le suivi ou la planification des carrières n'expriment donc pas, en première intention, le souci d'un développement professionnel des salariés ou d'une projection intelligente des compétences individuelles. La plupart du temps, ce sont les objectifs business qui priment.

4- Pour pallier ces limites, un certain nombre de salariés tâchent de provoquer des rencontres productrices d'interactions profitables pour eux. Ces dernières jouent un rôle de plus en plus important dans le pilotage de leurs parcours individuels. Elles aident à produire, des inflexions de trajectoires. On retrouve d'abord les acteurs classiques internes (des managers bienveillants, des supérieurs hiérarchiques influents, des mentors, etc.) qui peuvent offrir, en plus d'apprentissages ou d'aides opérationnelles, une aide dans la construction des identités ou des parcours professionnels. Mais une partie des salariés tentent d'aller au-delà des procédures RH pour provoquer une accélération ou une bifurcation de leur carrière. Ils se mettent alors en quête d'opportunités externes, en s'appuyant sur des acteurs influents qui disposent de réseaux ou de moyens appropriés à leurs besoins. Des cadres et cadres-dirigeants cherchent également l'aide de coaches, chasseurs de têtes, cabinets de formation ou dispositifs

[57] Certes, la multiplicité des enjeux peut permettre d'avoir un marché d'opportunités internes plus large. Mais pas d'y associer des procédures de gestion claires ou permettant de coordonner facilement les arbitrages ou les choix.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

de bilans de compétences pour les aider à piloter leur carrière. Qu'ils soient internes ou externes, ces contacts ou ces réseaux porteurs facilitent l'avancement professionnel et contribuent à guider les trajectoires individuelles, en jouant le rôle de vecteurs de développement, d'accélérateurs de décisions et de facilitateurs de transitions (d'un métier à l'autre, d'une entreprise à une autre).

Les résultats de notre recherche soulignent la présence de jeux de pouvoir s'exerçant dans les réseaux d'influence. Quand les salariés investissent dans des relations extérieures multiples, ils en tirent des atouts de carrière majeurs. Pour ceux qui en ont les moyens (en compétences et potentiel d'interactions utiles), la gestion de carrière peut être interprétée comme une « *microentreprise personnelle* » ou une « *start-up* », telle que la qualifient Hoffman et Casnocha (2013). Les salariés s'appuient sur les expériences qu'ils ont acquises mais également sur leurs réseaux de relations. A partir du moment où ils projettent leur parcours professionnel au-delà des entreprises où ils travaillent, à l'image des entrepreneurs, des consultants ou des experts, ces réseaux deviennent des outils stratégiques autant que des supports opérationnels. Cette gestion politique de la carrière offre des possibilités professionnelles que les salariés peuvent saisir ou provoquer pour répondre à leurs besoins et aspirations. À l'intérieur de l'entreprise, entretenir un bon relationnel améliore aussi la qualité et la quantité des informations disponibles, mais aussi l'entregent, ce qui facilite l'avancement professionnel. À l'extérieur, les connexions sur les réseaux sociaux, associées à des contacts professionnels et des connaissances personnelles, consolident la réputation et la notoriété, ce qui facilite la détection d'opportunités intéressantes.

Les réseaux institutionnels deviennent aujourd'hui des lieux privilégiés d'échange, de visibilité ou d'influence, donc un instrument de pression qui permet de piloter son parcours. Il y a donc deux types de ressources à mobiliser dans une vie professionnelle : celles des réseaux qui construisent un accompagnement durable de la carrière ; et celles des entreprises d'appartenance, en fonction de leurs besoins en compétences et de la qualité de leurs outils de gestion. De cette façon, les carrières s'organisent autour de points d'ancrage internes et externes. A côté des possibilités offertes par les entreprises, le contexte institutionnel et l'environnement relationnel ouvrent des voies utilisables.

Cette recherche apporte des approfondissements et des complémentarités à d'autres études récentes, renforçant de cette manière sa validité externe. En gestion, les travaux de

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Dany et al. (2013) insistent sur l'importance d'inclure les contextes et les influences plurielles qui marquent les parcours professionnels, ce qui permet de mieux comprendre les logiques et les mutations des carrières, donc de mieux les gérer. En sociologie, la thèse de Claisse (2017) sur les « pulsations de la mobilité en entreprise », permet de nuancer les positions des responsables RH, quand ils considèrent les parcours professionnels comme des lieux d'autonomisation des salariés et qu'ils jugent les individus en fonction de leur aptitude à être ou non acteurs de leur parcours. Son investigation approfondie d'un contexte particulier (une ancienne administration d'Etat devenue société anonyme), à travers le recours aux récits biographiques et à une enquête ethnographique, montre que c'est « *l'articulation entre un individu (son âge, son niveau de qualification, son statut d'emploi, son rapport à la carrière et à la mobilité) et les possibilités (de postes, de dispositions réglementaires, de dispositifs de gestion plus ou moins contraignants) structurées par un contexte particulier qui permet de rendre compte des différentes stratégies de mobilité* » (p. 448). D'un autre côté, en apportant des éléments de réponses au mouvement d'individualisation des parcours et de la gestion des carrières, notre recherche permet aussi d'éclairer davantage les explications avancées dans la thèse de Salman (2013), ou par Gautié et Perez (2012), quand ils décrivent l'individualisation des dispositifs d'accompagnement et des parcours, ou encore par Peretti (2012), quand il parle des logiques d'individualisation ou de personnalisation qui traversent les politiques d'emploi et de formation.

Pour la suite de cette conclusion, nous indiquons en quoi la réalisation de nos objectifs de recherche (à la lumière des précédents développements) nous a permis d'apporter certaines contributions théoriques, méthodologiques et managériales. Enfin nous indiquons les limites de notre travail et ses prolongements possibles.

Contributions théoriques et méthodologiques

Tout d'abord nous avons apporté quelques compléments à l'analyse des nouvelles carrières. Notre revue de la littérature sur la gestion des carrières, notre éclairage sur les principaux concepts et notions qui la portent (carrière, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ancres de carrière, responsabilité de carrière, contrat psychologique, employabilité, réseau relationnel) et notre inventaire des dispositifs, outils et pratiques dont disposent les organisations pour accompagner les parcours professionnels nous ont permis de

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

synthétiser des modèles d'interprétation et d'action habituellement utilisés par rapport aux carrières.

La littérature a été explorée dans les deux premières parties de ce travail pour arriver à développer et à expliquer l'articulation entre les stratégies d'entreprises, les parcours individuels et les environnements extérieurs (réseaux, jeux d'influence ou de conseil). Nous voulions montrer l'impact de ces différents facteurs dans la compréhension des choix individuels de carrière et de la construction des parcours professionnels. La spécificité de notre démarche théorique se situe donc dans l'étude des interactions complexes entre ces dimensions individuelles, organisationnelles et environnementales.

Pour organiser cette réflexion complexe, nous avons modélisé un système de pilotage stratégique des carrières qui déborde du seul cadre des structurations organisationnelles (entreprises et salariés), en intégrant les éléments d'environnement qui contribuent à façonner les évolutions professionnelles. En tenant compte de ce que nous en ont dit nos divers interlocuteurs, notre analyse a intégré les contraintes des entreprises et l'évolution de leurs dispositifs RH, mais aussi les acteurs extérieurs, les réseaux et les pratiques formelles influençant le pilotage individuel des parcours professionnels.

L'enseignement majeur que nous en tirons concerne les liens entre les décisions personnelles de carrière, les possibilités offertes ou non par les entreprises et les apports des contextes (en incitations, stimulations, informations, formations et opportunités). Nous avons décrit l'impact que ces liens peuvent avoir sur les choix professionnels et la constitution des parcours de carrière. Nos études empiriques ont confirmé, précisé ou nuancé le cadre initial d'analyse.

Globalement, nos construits théoriques ont été confrontés et mis en perspective par nos deux études pratiques. Leur validité se fonde sur trois critères, selon Mucchielli (1996), Wacheux (1996) et Gohier (2004). D'après leurs propos, la qualité d'une approche interprétativiste dépend de la rigueur méthodologique du chercheur tout au long son travail, celle-ci étant évaluée en termes de crédibilité, de transférabilité et de fiabilité. Dans la restitution de notre démarche, nous avons essayé de garantir à la fois une transparence par rapport aux entretiens et une rigueur dans les explications. Nous avons construit notre validation interne par le recours à la technique de triangulation des sources et des méthodes.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Dans notre collecte de données, nous nous sommes appuyés à la fois sur des entretiens exploratoires, des récits biographique et des documents d'entreprise. Et nous avons diversifié nos échantillons en interrogeant des acteurs appartenant à plusieurs secteurs et domaines d'activité, ayant des statuts divers et occupant des postes différents.

Notre stratégie d'accès au réel s'est traduite par une approche qualitative relevant d'une démarche interprétativiste mobilisant trois niveaux de raisonnement scientifique (l'abduction, la déduction et l'induction). A travers elle, nous avons cherché à enrichir et à compléter les recherches du même ordre dans d'autres domaines scientifiques, notamment en sociologie et en psychologie, mais aussi dans notre discipline en utilisant des méthodes différentes et en abordant une période plus récente dans un contexte qui s'était probablement transformé.

Enfin, nous avons traité nos données par une analyse de contenu thématique et lexicale, complétée par une lecture transversale de l'ensemble. Nous avons relié nos résultats empiriques à notre synthèse théorique préliminaire, en confrontant les réponses apportées par chacune de nos études à nos questionnements de recherche. Cette démarche avait un double objectif : améliorer la cohérence interne de notre travail et clarifier nos analyses. L'explication de notre posture épistémologique, la triangulation de nos données, leur mise en contexte et leur confrontation aux théories existantes avaient pour but de nous aider à répondre au critère scientifique de fiabilité.

Apports managériaux

Parallèlement aux contributions théoriques et méthodologiques, une recherche en sciences de gestion doit comporter des implications pratiques. Si notre travail cherche à explorer et à approfondir certains éléments de la littérature, il vise également à proposer des outils pour les organisations. C'est dans cet objectif que nous avons mis l'accent sur la manière dont ces nouvelles connaissances, développées ici dans le domaine de la carrière, pouvaient améliorer ou actualiser les pratiques de GRH en entreprise. En montrant l'intérêt de mieux prendre en compte la pluralité des besoins individuels et organisationnels pour gérer les parcours de carrière, nous mettons l'accent sur l'intérêt de faire évoluer la GRH dans ses pratiques en lien avec l'employabilité ou l'évolution professionnelle des salariés.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

En proposant un prisme de lecture du nouveau contexte des carrières, notre recherche offre l'opportunité aux entreprises de réfléchir autrement aux compétences dont elles disposent. Nous avons présenté en ce sens un ensemble de préconisations et d'axes de travail qui peuvent aider les décideurs RH dans leurs démarches de gestion de parcours. Le but est d'adapter les pratiques RH aux différents profils professionnels et d'affiner le ciblage des dispositifs de gestion de carrière en fonction des attentes des salariés. En ayant des pratiques plus réflexives et moins formelles, ce qui ne les empêche en rien d'être équipés d'outils pratiques et informés en profondeur, les responsables RH pourraient agir de manière moins détournée, plus franche et sans doute plus efficace.

Notre modèle de pilotage stratégique de la carrière fournit aux responsables RH des voies de réflexion libérant les analyses sur les carrières du seul cadre entreprise-salarié. En mettant la lumière sur les influences des environnements, ce modèle donne les moyens d'une gestion des carrières plus large, qui ne soit pas confinée à l'entreprise d'appartenance, mais qui joue de toutes les opportunités au service à la fois des entreprises et des salariés. Si les DRH ne peuvent plus s'engager dans des logiques de promesses (de parcours, d'évolution, de sécurité), ils ont toujours intérêt à aider et à orienter les salariés dans l'univers complexe de leurs choix professionnels. Au-delà de l'exigence d'employabilité, le but est alors de leur donner compétence et confiance en eux. C'est à la fois une rétribution psychologique, une meilleure garantie d'avenir, et un moyen de mieux les mobiliser ou les stimuler dans leur travail actuel.

Notre réflexion permet enfin de relativiser les débats actuels sur l'individu « acteur » de sa carrière et à trajectoire « nomade ». La vérité, c'est que le champ des possibles est plus ouvert (mais plus aléatoire aussi, plus dangereux) et qu'il y a un plus grand nombre de partenaires dans les relations d'emploi. Au-delà du principe de la cogestion de la carrière où les politiques RH n'aboutissent pas toujours aux résultats escomptés (par manque de confiance, par manque de dialogue, ou en raison des limites et contraintes inhérentes à l'entreprise), l'analyse des carrières et de leurs cheminements doit prendre en compte tous les acteurs en exercice ou en apports éventuels (réseaux, partenaires, médiateurs, formateurs, fournisseurs d'occasions et soutiens divers).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

En améliorant leur compréhension de tous les aspects ci-dessus, les responsables RH pourraient faire des propositions d'emploi ou des actions de développement qui soient mieux reliées aux parcours auxquels les salariés aspirent. Il y aurait des applications potentielles au niveau du recrutement, de la rétention des compétences, de la formation, de l'évaluation des performances, de l'employabilité, du développement professionnel et, bien entendu, de la gestion des carrières.

Limites de la recherche

Un travail de recherche comporte nécessairement des limites. Si elles ne remettent pas en cause les résultats, il est important de les souligner pour mieux les dépasser dans de futurs travaux. En analysant, pour la gestion des carrières, l'articulation entre les décisions des salariés, les possibilités offertes par les entreprises et les opportunités liées aux réseaux ou aux dispositifs externes, nous n'avons pas pu étudier les facteurs liés au contexte avec la même précision que ceux liés aux salariés et aux entreprises. Cela réduit pour partie les interprétations et les explications que nous avons pu en donner.

Ensuite, pour analyser les pratiques de gestion de carrière en entreprise, nous avons choisi de mener notre première étude empirique dans deux secteurs d'activité (industrie et services) qui possèdent certaines spécificités. Si nous avons pu aborder un nombre varié de secteurs, il faut bien admettre que notre approche qualitative s'appuie sur un groupe restreint de répondants. Un nombre plus élevé d'entretiens dans chacun des secteurs aurait probablement permis d'affiner certains aspects du phénomène étudié. Par ailleurs, le poids respectif de nos répondants n'est pas assez équilibré entre les deux secteurs.

Il faut donc être prudent par rapport à la généralisation des résultats de notre première étude (basée sur un échantillon de 30 responsables RH). Ce n'était d'ailleurs pas l'objectif que nous avions poursuivi. Notre recherche s'inscrit dans un univers managérial fort changeant. Elle en montre une image à un moment donné, dans un flux de pratiques exprimant avant tout des tendances et pouvant toujours évoluer. En ce qui concerne les salariés, pour lesquels il y a les mêmes limites de taille d'échantillon, le choix de la technique des entretiens biographiques nous a donné beaucoup de perceptions, forcément subjectives et donc en partie biaisées par les jugements. Mais ce sont les mêmes appréciations (des évaluations de soi et des contextes)

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

qui conduisent à décider en matière de carrière, même s'il y a des faits objectifs (des opportunités ou non de postes, des capacités ou non de faire face à leurs exigences professionnelles).

Une autre limite est liée à la réalisation des entretiens par voie téléphonique, en raison de la difficulté de gérer des entrevues en face à face (par manque de disponibilité, par faible accessibilité des catégories élevées de personnel, par complication d'organiser les déplacements sur les lieux de travail, les répondants étant issus de différentes régions françaises). L'utilisation de cette méthode s'est accompagnée d'un recours à l'enregistrement audio, à l'aide d'un dictaphone. Même si c'est encore le meilleur outil pour conserver toute la richesse des verbatim, même si on peut discerner les réactions affectives dans les tons de la voix ou les interruptions verbales, il y a des pertes de proximité avec les interlocuteurs, dont on ne peut pas lire les expressions faciales et gestuelles. Or ces dernières peuvent laisser voir des ressentis, des évaluations ou des insinuations utiles à enregistrer.

Enfin, notre positionnement a impliqué une démarche de recherche particulière (par entretiens exploratoires et récits biographiques) qui aurait probablement été différente avec d'autres choix épistémologiques. Des designs de recherche fondés sur des expérimentations ou sur des enquêtes quantitatives nous auraient permis de tester certaines de nos propositions avec plus de précision. De la même manière, avec davantage de temps, nous aurions pu tirer de notre analyse qualitative quelques points d'approfondissement, en y forgeant des hypothèses dont nous aurions testé la validité par une méthode quantitative.

Perspectives de recherche

Sans prétendre cerner toutes les limites de ce travail, nous estimons déjà que répondre à celles exposées ci-dessus laisse le champ ouvert à un important potentiel de recherche. Sur le plan méthodologique, comme les nouvelles carrières sont un phénomène fortement discuté, encore évolutif, et que les liens entre les pratiques d'entreprises, les parcours individuels de carrière et les environnements actifs (réseaux, jeux d'acteurs externes) méritent encore d'être approfondis, nous pourrions reprendre cette étude en l'appliquant à un nombre plus

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

significatif ou représentatif d'entreprises et de salariés. Ce faisant, nous pourrions y intégrer des approches quantitatives.

Nous avons donc envie d'augmenter notre spectre d'analyse et d'étendre notre recherche à des types d'entreprises ou de secteurs, dont les spécificités différeraient de ceux étudiés dans le cadre de cette thèse. Ces recherches pourraient être une source de confirmation ou de précision de notre cadre conceptuel.

Nous avons aussi à restituer nos résultats auprès des acteurs de nos deux études. La confrontation de notre analyse avec leurs perceptions de la situation est une source de réflexion et d'amélioration de nos construits. Nous allons procéder aussi à une restitution croisée entre les deux secteurs d'où sont issus nos répondants qui sont dirigeants et responsables RH. L'intérêt de cette démarche est de susciter des comparaisons et d'amener à un questionnement sur les pratiques existantes de part et d'autre.

A partir des résultats obtenus par l'analyse empirique, nous aimerions construire un modèle opératoire contenant tous les éléments que nous avons utilisé dans la présente recherche, afin qu'il serve de base à repenser certains contextes et certaines pratiques de gestion prévisionnelle dans les entreprises.

Une investigation au sein d'entreprises du secteur public pourrait également constituer une piste de recherche intéressante dans le sens où on commence à y introduire ces nouvelles logiques d'individualisation dans la gestion des parcours professionnels. Aujourd'hui, comme elles sont empêchées de licencier ou de faire partir leurs agents, les organisations publiques accordent de plus en plus d'importance au renforcement des compétences de leurs personnels (fonctionnaires ou assimilés). Elles mettent en avant l'intelligence collective. Les difficultés d'anticipation des problèmes, la dématérialisation et la mutualisation des services favorisent le développement des pluri-compétences. Il serait donc pratique d'y étudier ces mouvements et ces régulations ainsi que leurs effets sur la construction des parcours professionnels ou les pratiques RH de gestion de carrière, que celles-ci restent incluses dans un même établissement public, qu'elles favorisent la perméabilité entre établissements, ou qu'elles consentent à des transhumances public-privé (et vice-versa).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Enfin, en observant des points de divergence ou des différences sur la base du genre ou de la taille de l'entreprise dans l'analyse des parcours professionnels et de l'appréhension de la gestion individuelle de la carrière, il serait intéressant de concentrer l'analyse sur une population féminine ou masculine, ou encore d'affiner les observations en fonction de la taille des entreprises. On pourrait ainsi procéder à des comparaisons et approfondir ces caractéristiques personnelles ou structurelles en jugeant de leur impact sur les phénomènes étudiés.

D'une manière générale, les recherches basées sur les récits de vie sont utiles pour saisir la complexité des processus de pilotage des parcours professionnels. Elles s'inscrivent dans une évolution de la recherche en GRH à laquelle invite Thévenet (2009) : « *revenir à la modestie de l'observation et de la compréhension de la réalité* » (p. 41). Si cette thèse constitue l'aboutissement concret de notre travail de recherche, elle représente surtout le commencement d'un cheminement personnel et d'une carrière que nous espérons consacrer à l'enseignement et à la recherche. Nous l'avons construite comme un début de route à poursuivre : « *Voyageur, ce sont tes traces ce chemin, et rien de plus ; Voyageur, il n'y a pas de chemin, le chemin se construit en marchant* » (Antonio Machado, 1875-1839, *Se hace camino al andar*).

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Références bibliographiques

A

Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec.

Alami, S., Desjeux, D. et Garabuau-Moussaoui, I. (2009). *Les méthodes qualitatives.* Paris : PUF.

Allard-Poesi, F. et Maréchal, C. (1999). « Construction de l'objet de recherche ». In R.A. Thiétart, et coll. (Dir.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 34-56). Paris : Dunod.

Allport, G.W. (1970). *Structure et développement de la personnalité. Neuchatel : Delachaux et Niestlé.*

Amherdt, C.H. (1999). *Le chaos de carrière dans les organisations*. Montréal : Editions Nouvelles.

Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Dorsey : Illinois.

Arthur, M.B., Hall, D.T. et Lawrence, B.S. (1989). « Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach ». In M.B. Arthur, D.T. Hall et B.S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 7-25). Cambridge: Cambridge University Press.

Arthur, M.B., Claman, P.H. et DeFillippi, R.J. (1995). "Intelligent enterprise, intelligent careers". *The Academy of Management Executive*, vol. 9 (n° 4), pp. 7-22.

Arthur, M.B et Rousseau, D.M. (Eds.) (1996). *The boundaryless career, a new employment principle for a new organizational Era*. New-York/Oxford: Oxford University Press.

Arthur, M.B., Inkinson, K. et Pringle, J.K. (1999). *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. Londres : Sage Publications.

Arthur, M.B. et Rousseau, D.M. (2000). « The boundaryless career as a new employment principle ». In M.B. Arthur et D.M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational Era*, New-York/Oxford : Oxford University Press.

Aryee, S. (1992). "Career orientations, perceptions of rewarded activity, and career strategies among R&D professionals". *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 9, pp. 61-82.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

B

Barabel, M. et Meier, O. (2014). *Gestion internationale des ressources humaines*. Paris : Dunod.

Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses universitaires de France.

Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu*. Paris : PUF.

Bastid, F. (2007). *La réussite de carrière des cadres : une approche selon le genre par la méthode des récits de vie*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Aix-Marseille III.

Beauchamp, S. et Fabi, B. (1993). "L'influence de la taille organisationnelle sur le plafonnement de carrière". *Revue Internationale PME*, vol. 6 (n° 2), pp. 83-107.

Béret, P. (1992). « Mobilité, investissement et projet : quelques réflexions théoriques ». In L. Coutrot et C. Dubar (Dir.), *Cheminements professionnels et mobilités sociales* (pp. 344-369). Paris : La Documentation Française.

Bergeron, P. (2001). *La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications*. Boucherville : Gaëtan Morin Editeur.

Bernard, R., Wils, T., Guérin, G. et Labelle, C. (1992). "La gestion des carrières dans les entreprises québécoises". *Gestion, Revue internationale de gestion*, septembre, vol. 17 (n° 3), pp. 91-98.

Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie. Perspective ethnosociologique*. Paris : Nathan.

Berthet, T., Grelet, Y. et Romani, C. (Coord.). (2008, octobre). « Le système d'orientation entre choix individuels et contraintes d'action publique ». *Notes Emploi Formation CEREQ* (n° 36).

Berthoin Antal, A. (2001). "Expatriates' contributions to organizational learning". *Journal of General Management*, vol. 26 (n° 4), pp. 62-84.

Bladier, C. (2015). *La boîte à outils des réseaux sociaux*. Paris : Dunod.

Blanchet, A. et coll. (1987). *L'entretien dans les sciences sociales*. Paris : Dunod.

Blanchet, A. et Gotman, A. (2001). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Armand Colin.

Blau, P., Gustad, J., Jerson, R., Parnes, H. et Wilcox, R. (1956). "Occupational choices: a conceptual framework". *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 9 (n° 4), pp. 531-543.

Bolino, M. (2007). "Expatriate assignments and intra-organizational career success: Implications for individuals and organizations". *Journal of International Business Studies*, vol. 38 (n° 5), pp. 819-835.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Bommelaer, H. (2012). *Boostez votre carrière grâce au réseau*. Paris : Editions Eyrolles.

Bosley, S.L.C., Arnold, J. et Cohen, L. (2009), "How other people shape our careers: A typology drawn from career narratives". *Human Relations,* vol. 62 (n° 10), pp. 1487-1520.

Bourdieu, P. (1989). *La noblesse d'Etat, grandes écoles et esprit de corps*. Paris : Editions de Minuit.

Bouteiller, D. et Guérin, G. (1989). "La philosophie de gestion des ressources humaines : un outil de gestion ?". *Gestion*, mai, vol. 14 (n° 2), pp. 20-29.

Boyer, L. et Equilbey, N. (1999). *Le vade-mecum du DRH*. Paris : Editions EMS.

Bruet, J. et Larose, N. (2014). *Capital learning. La formation au service de la performance de l'entreprise*. Paris : Editions EMS.

C

Cadin, L. (1997). « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? ». In P. Besson (Dir.), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation* (pp. 65-96). Paris : Editions Vuibert.

Cadin, L., Guérin, F. et Pigeyre, F. (1997). *Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie*. Paris : Dunod.

Cadin, L. (1998). "Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières ?". *Gestion 2000*, vol. 14 (n° 5), pp. 139-154.

Cadin, L., Bender, A.-F. et de Saint-Giniez, V. (1999). "Les carrières nomades, facteur d'innovation". *Revue française de gestion*, n° 126, pp. 58-67.

Cadin, L., Bender, A.-F., de Saint-Giniez, V. et Pringle, J.K. (2000). "Carrières nomades et contextes nationaux". *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 37, pp. 76-96.

Cadin, L., Bender, A.-F. et de Saint-Giniez, V. (2003). *Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale*. Paris : Vuibert.

Cadin, L. (2005). « Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ? ». In *Actes de la Journée d'étude n° 10 du GDR Cadres* (pp. 45-57), Cahiers du GDR Cadres, CEVIPOF-CNRS, 15 décembre. Paris.

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. et Pralong, J. (2012). *Pratiques et éléments de théorie GRH*. Paris : Dunod.

Cadin, L. et Guérin, F. (2015). *La gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod.

Caligiuri, P. et Lazarova, M. (2001). « Strategic repatriation policies to enhance global leadership development ». In M. Mendenhall, T. Kuehlmann, et G. Stahl (Eds.),

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Developing Global Business Leaders: Policies, Processes and Innovations (pp. 243-256). Quorum Books.

Cardinal, L. et Lamoureux, A. (1992). "Le plateau de carrière chez les gestionnaires : diagnostic et intervention". *Gestion*, vol. 17 (n° 3), septembre, pp. 83-90.

Cardinal, L. et Lépine, I. (1998). « La gestion individuelle de sa carrière dans l'optique d'une carrière éclatée ». In C. Lamoureux et E.M. Morin (Dir.), *Travail et carrière en quête de sens* (pp. 267-272). Québec : Presses Inter Universitaires.

Cardinal, L. (1999). "L'éclatement de la carrière ou la carrière éclatée : un nouveau courant en carriérologie". *Carriérologie*, vol. 7 (n° 3-4), pp. 103-114.

Carrein, C. et Bernaud, J.-L. (2011). "Facilitateurs et freins à l'entrée en consultation d'orientation professionnelle : Enjeux, modèles, perspectives de recherche". *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, vol. 40, pp. 27-53.

Cascio, W.F., Thacker, J.W. et Blais, R. (1999). *La gestion des ressources humaines*. MGraw-Hill : Editions Chenelière.

Cerdin, J.-L. (1996). *Mobilité internationale des cadres : Adaptation et décision d'expatriation*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Toulouse 1.

Cerdin, J.-L. (2000). *Gérer les carrières*. Caen : Editions Management et Société.

Cerdin, J.-L. (2002). *L'expatriation, 2ème édition*. Paris : Editions d'Organisation.

Cerdin, J.-L. (2004). "Les carrières dans un contexte global". *Management et avenir*, janvier, n° 1, pp. 155- 175.

Cerdin, J.-L. (2007). *S'expatrier en toute connaissance de cause*. Paris : Eyrolles.

Cerdin, J.-L. (2008). « Careers and expatriation ». In M. Dickmann, C. Brewster et P. Sparrow, *International human resource management: a european perspective* (pp. 192-215). Routledge.

Cerdin, J.-L. et Bird, A. (2008). « Careers in a global context ». In M. Harris, *Handbook of research in international human resource management* (pp. 207-227). Lawrence Erlbaum associates, Inc., Publishers.

Cerdin, J.-L. (2010). « La prospective personnelle ». In A. Scouarnec, *Management et métier : visions d'experts* (pp. 91-100). Editions EMS.

Cerdin, J.-L. (2011). « Les carrières en devenir ». In F. Dupuich, *GRH en devenir* (pp. 57-73). Paris : L'Harmattan.

Cerdin, J.-L. et Brewster, C. (2014). "Talent management and expatriation: bridging two streams of research and practice". *Journal of world business*, vol. 49 (n° 2), pp. 245-252.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Cerdin, J.-L. (2015). *La cogestion des carrières*. Paris : Editions Management et Société.

Chandler, A.D. (1965). *The railroads: the nation's first big business*. New-York, Harcourt : Brace and World.

Chang, E. (1999). "Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention". *Human Relations*, vol. 52 (n° 10), pp. 1257-1278.

Chanlat, J.F. (1992). "Peut-on encore faire carrière ?". *Revue internationale de gestion*, vol. 17 (n° 3), pp.100-111.

Charreire, S. et Durieux, F. (1999). « Explorer et tester ». In R.A. Thiétart et coll. (Dir.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 57-80). Paris : Dunod.

Charreire, S. et Florence, D. (2003). « Explorer et tester : deux voies pour la recherche ». In R.A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management, 2ème édition* (pp. 57-81). Paris : Dunod.

Chay, Y.W. et Aryee, S. (1999). "Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: evidence of the protean career era in Singapore". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20 (n° 5), pp. 613-623.

Claisse, C. (2017). *Les pulsations de la mobilité en entreprise. Entre reconfiguration d'un marché interne et constitution d'un régime d'épreuve à la mobilité professionnelle*. Thèse de doctorat en sociologie. Institut d'études politiques de Paris/ Centre de sociologie des organisations.

Cohen, L. et Mallon, M. (2001). "My brilliant career: Using stories as a methodological tool in careers research". *International Studies of Management and Organization*, vol. 31 (n° 3), pp. 48-68.

Cohen-Haegel, A. (2010). *Toute la fonction ressources humaines : savoirs, savoir-faire, savoir-être*. Paris : Dunod.

Cossette, P. (1989). *Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME : une étude de cartographie cognitive*. Thèse de doctorat. Université de Laval, Québec.

Crepeau, R.G., Crook, C.W., Goslar, M.D. et McMurtrey, M.E. (1992). "Career anchors of information systems personnel". *Journal of Management Information Systems*, vol. 9 (n° 2), pp. 145-160.

D

Dalton, D. et Kesner, I. (1983). "Inside, outside succession and organizational size: the pragmatics of executive replacement". *Academy of Management Journal*, vol. 26 (n° 4), pp. 736-742.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Dalton, G., Thompson, P.H et Price, R. (1977). “The four stages of professional career”. *Organizational Dynamics*, vol. 6 (n° 1), pp. 19-42.

Dany F. et Livian, Y.-F. (1995). *La gestion des cadres : pratiques actuelles et pistes d’évolution*. Paris : Editions Vuibert.

Dany, F. (2001). « La carrière des cadres à l’épreuve des dispositifs de gestion ». In P. Bouffartigue (Dir.), *Les Cadres, la grande rupture* (pp. 207-219). Paris : La Découverte.

Dany F. et Livian, Y.-F. (2002). *La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail*. Paris : Editions Vuibert.

Dany, F. (2004). « La théorie des carrières: d’où venons-nous et où allons-nous ? ». In S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger (Dir.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives* (pp. 335-349). Paris : AGRH, Vuibert.

Dany, F., Pihel, L. et Roger, A. (2013). *La gestion des carrières : Populations et contextes*. Paris : AGRH, Magnard-Vuibert.

Davel, E., Dupuis, J.-P., Chanlat, J.-F. (Dir.) (2008). *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec : Les Presses de l’Université Laval.

David, A. (1999, mai). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion ». *VIIIe Conférence de l’AIMS*. Paris.

De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H. et Alarco, B. (2008). “Employability and employees' well-being: mediation by job insecurity”. *Applied Psychology: An international review*, vol. 57 (n° 3), pp. 488-509.

De Guzman, A.B. et Choi, K.O. (2013). “The relations of employability skills to career adaptability among technical school students”. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 82, pp. 199-207.

De Larquier, G. et Remillon, D. (2008). “Assiste-t-on à une transformation uniforme des carrières professionnelles vers plus de mobilité ? Une exploitation de l’enquête Histoire de vie”. *Travail et Emploi*, n° 113, pp. 13-30.

De Nysse, G. (1996). *Homélies sur l’Ecclésiaste*. Paris : Editions du Cerf.

De Vos, A., De Hauw, S. et Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). “Competency development and career success: The mediating role of employability”. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, pp. 438-447.

Deardorff, D.K. (2009). *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. Sage.

Defillippi, R.J. et Arthur, M.B. (1996). « Boundaryless Contexts and Careers: A Competency-Based Perspective ». In M.B. Arthur et D.M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless*

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

career. A new employment principle for a new organizational Era (pp. 116-131). New-York/Oxford : Oxford University Press.

Dejoux, C. et Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents*. Paris : Dunod.

Delobbe, N., (2006). « Comment gérer les carrières aujourd'hui ? ». In C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche et J.-P. Roland (Eds.), *RH : les apports de la psychologie du travail, management des organisations* (pp. 151-174). Paris : Editions d'organisation.

DeLong, T.J. (1982). "Reexamining the career anchor model". *Personnel*, Mai/Juin, vol. 59 (n° 3), pp. 50-61.

Derr, C.B. (1986). *Managing the New Careerists*. San Francisco : Jossey-Bass.

Doeringer, P.B. et Piore, M.J. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington : M.E. Sharpe.

Dolan, S.L. et Schuler, R.S. (1995). *La GRH au seuil de l'an 2000, 2ème édition*. Québec : Edition du renouveau pédagogique.

Dolan, S.L., Saba, T., Jackson, S. et Schuler, R.S. (2002). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Montréal : Editions du renouveau pédagogique, INC.

Doray, P. (2012). « De la condition étudiante aux parcours des étudiants : Quelques balises théoriques ». In F. Picard et J. Masdonati (Eds.), *Les parcours d'orientation des jeunes. Dynamiques institutionnelles et identitaires* (pp. 51-93). Québec, CA : Presses de l'Université Laval.

Driver, M.J. (1979). « Career concepts and career management in organizations ». In C.L. Cooper (Dir.), *Behavioral problems in organizations* (pp. 79-139). Englewood Cliffs : Prentice Hall.

Driver, M.J. (1980). « Career concepts and organizational change ». In C.B. Derr (Dir.), *Work, Family, and Career: New Frontiers in Theory and Research* (pp. 5-41). New York : Praeger.

Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative, Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris : Vuibert.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche compréhensive, 2ème édition*. Paris : Vuibert.

E

Eby, L.T., Butts, M. et Lockwood, A. (2003). "Predictors of success in the era of the boundaryless career". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24 (n° 6), pp. 689-708.

Eco, U. (1988). *Le signe*. Bruxelles : Editions Labor.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ernoult, V. (1998). “Assessment Center : Gestion des compétences et employabilité”. *Personnel*, n° 393, pp. 34-38.

F

Falcoz, C. (2001). “La carrière « classique » existe encore: le cas des cadres à haut potentiel”. *Gérer et Comprendre / Annales des Mines*, vol. 64, pp. 4-11.

Flacoz, C. (2004). « Pour un modèle contextuel d’analyse des systèmes de gestion des carrières au sein des marchés internes du travail ». In S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger (Coord.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives* (pp. 17-34). Paris : AGRH, Vuibert.

Falcoz, C. (2011). « Pour en finir avec les carrières sans frontières ? – Prolonger et dépasser le courant des ‘boundaryless careers’ pour un programme renouvelé de recherche sur la gestion des carrières ». *XXIIe Congrès de l’AGRH, 24 octobre*. Marrakech (Maroc).

Faurie, I. (2012). “Sentiments d’efficacité personnelle et dynamique du projet professionnel”. *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 17 (n° 1), pp. 37-60.

Feldman, D.C. (1988). *Managing careers in organizations*. Glenview, Scott, Foresman and co.

Feldman, D.C. et Weitz, B.A. (1991). “From the invisible hand to the gladhand: understanding a careerist orientation to work”. *Human resource management*, vol. 30 (n° 2), pp. 237-257.

Feldman, D.C. et Bolino, C. (1996). “Careers within careers: reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences”. *Human Resource Management Review*, vol. 6 (n° 2), pp. 89-112.

Feldman, D.C. et Bolino, C. (2000). “Career Patterns of the self-employed : career motivations and career outcomes”. *Journal of Small Business Management*, Milwakee, vol. 38 (n° 3), pp. 53-67.

Ference, T.P., Stoner, J.A. et Warren, E.K. (1977). “ Managing the career plateau”. *Academy of Management Review*, vol. 2 (n° 4), pp. 602-612.

Forbes, J. (1987). “Early intra organizationel mobility: patterns and influences”. *Academy of management Journal*, vol. 30 (n° 1), pp. 110-125.

Forrier, A. et Sels, L. (2003). “The concept employability: A complex mosaic”. *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 3, pp. 102-124.

Forster, N. (1994). “The forgotten employees? The experiences of expatriate staff returning to the UK”. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5 (n° 2), pp. 405-425.

Fugate, M., Kinicki, A.J. et Ashforth, B.E. (2004). “Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications”. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, pp. 14-38.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Fugate, M. et Kinicki, A.J. (2008). “A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 81 (n° 3), pp. 503-527.

G

Gaertner, K.N. (1988). “ Manager’s careers and organizational change”. *Academy of Management Executive*, vol. 11 (n° 4), pp. 311-318.

Garsten, C. (2011). “Recherches qualitatives dans les organisations : éléments méthodologiques”. *Le Libellio d’Aegis*, vol. 7 (n° 2), pp. 3-13.

Gautié, J. et Perez, C. (2012). “Promoting life long learning through individual accounts: Asset-based versus capability-based policies”. Document de travail, Centre d'économie de la Sorbonne.

Gavani, C. (1997). *La gestion de l’emploi*. Paris : Economica.

Gazier, B. (1993). *Les stratégies des ressources humaines*. Paris : Repères, La Découverte.

Gazier, B. (2001). « Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail ». In J.-P. Faugère et A. Kartchevsky (Dir.), *Philosophe, travail, système(s)* (pp. 75-98). Hommages à Guy Caire. Paris : L’Harmattan.

Gilbert, P. (1999). “La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives”. *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, pp. 66-75.

Gilbert, P. et Parlier, P. (2000). « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : enjeux et limites ». In D. Weiss, *Les ressources humaines* (pp. 379-409). Paris : Editions d’Organisation.

Gingras, M., Spain, A. et Cocandeau-Bellanger, L. (2006). “La carrière, un concept en évolution”. *Carrièrologie*, vol. 10 (n° 3-4), pp. 411-426.

Girod-Séville, M. et Perret, V. (1999). « Fondements épistémologiques de la recherche ». In R.A. Thiétart et coll. (Dir.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 13-33). Paris : Dunod.

Godin, J. et Le Louarn, J.-Y. (1986). “Les mentors ont-ils un effet sur la progression de carrière ?”. *Relations industrielles*, vol. 41 (n° 3), pp. 505-518.

Goffee, R. et Jones, G. (2000). « Career, Community, and Social Architecture: An Exploration of Concepts ». In M.A. Peiperl, M.B. Arthur, R. Goffee, et T. Morris (Eds.), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives* (pp. 24-53). Oxford : Oxford University Press.

Gohier, C. (2004). “De la démarcation entre critères d’ordre scientifique et d’ordre éthique en recherche interprétative”. *Recherches Qualitatives*, vol. 24, pp. 3-17.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Gonzalez, D. et Nauze-Fichet, E. (2002, mai). « Les déterminants des réussites professionnelles ». *9èmes Journées d'études Cereq*. Rennes.

Granovetter, M. (2000). *Le marché autrement : Les réseaux dans l'économie*. Paris : Desclée de Brouwer.

Grimand A., Malaquin M. et Oiry E. (2012, octobre). « Accords GPEC : de la loi aux pratiques – Leçons tirées de 12 études de cas ». *Rapport final synthétique pour la DARES*, Groupe Alpha-CEREGE.

Guay, M.M. (1994). « Carrières de femmes et mitan de la vie ». In G. Ethier (Dir.), *L'administration publique, diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion* (pp. 301-325). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Guénolé, N, Bernaud, J.-L., Desrumaux, P. et Di Fabio, A. (2015). "Approche individualisée ou standardisée de l'accompagnement des demandeurs d'emploi : une recherche inspirée de la théorie du conseil adaptatif". *Pratiques psychologiques*, vol. 21 (n° 2), pp. 121-136.

Guérin, G. et Charrette, A. (1983). « La planification des carrières : un modèle organisationnel ». In G. Tarrab et al. (Ed.), *Psychologie organisationnelle au Québec* (pp. 311-344). Montréal : PUM.

Guérin, G. et Wils, T. (1993). " La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Janvier, vol. 5/6, pp. 13-30.

Guerrero, S. (2001). "Quelle stratégie de carrière, pour quel salaire ? L'exemple surprenant des cadres français". *Gestion*, vol. 26 (n° 1), pp. 12-17.

Guerrero, S. (2003). « La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi ». *Actes du 14ième Congrès AGRH* (pp. 1339-1357). Grenoble.

Guerrero, S. (2004). "Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 53, pp. 55-68.

Guerrero, S., Cerdin J.-L. et Roger, A. (Coord.). (2004). *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*. Paris : Edition Vuibert.

Guichard, J. et Huteau, M. (2001). *Psychologie de l'orientation*. Paris : Dunod.

Guichard, J., Pouyaud, J., de Calan, C. et Dumora, B. (2012). "Identity construction and career development interventions withemerging adults". *Journal of Vocational Behavior*, vol. 81, pp. 52-58.

Guichard, J. (2016). "Une comparaison des apports des modèles de la construction de la carrière et de la construction de soi au life *designing counseling*". *Psychologie française*, vol. 61 pp. 15-29.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

H

Hall, D.T. (1976). *Careers in Organizations*. Santa Monica : Good Year.

Hall, D.T. (1996a). *The career is dead–Long live the career: A relational approach to careers*. San Francisco : Jossey-Bass.

Hall, D.T. (1996b). "Protean careers of the 21st century". *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, vol. 10 (n° 4), pp. 8-16.

Hall, D.T. et Mirvis, P.H. (1996). « The New Protean Career. Psychological Success and the Path with a Heart ». In D.T. Hall et associates, *The Career is Dead, Long Live the Career. A Relational Approach to Careers* (pp. 15-45). San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Hall, D.T., Mirvis, P.H., Altman, B.W., Post, J.E., Fletcher, J.K., Kram, K.E., Kahn, W.A., Parker, V.A., Young, M., Louis, M.R., Seibert, K.W., Walker, B.A., Hodgetts, J.L. et Hodgetts, W.H. (1996). *The Career is dead, Long Live the Career. A Relational Approach*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Hallier, J. (2009). "Rhetoric but whose reality? The influence of employability messages on employee mobility tactics and work group identification". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 20 (n° 4), pp. 846-868.

Herzberg, F.I., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York : John Wiley et Sons.

Hoffman, R. et Casnocha, B. (2013). *Managez votre carrière comme une start-up*. Paris : Leduc. S éditions.

Holland, J.L. (1985). *Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Hsu, M.K., Jiang, J.J., Klein, G. et Tang, Z. (2003). "Perceived career incentives and intent to leave". *Information & Management*, vol. 40, pp. 361-369.

I

Ibarra, H. et Hunter, M. (2007). "How leaders create and use networks", *Harvard Business Review*, vol. 85 (n° 1), pp. 40-47.

Iellatchitch, A. (2000). « Significations de la formation continue et nouvelles formes de carrière ». In *11e congrès de l'AGRH*, "*Internationalisation de la gestion des ressources humaines*", *16-17 novembre*, (pp. 1-11). Paris.

Igalens, J. et Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines*. Coll. "Recherche en gestion", Paris : Economica.

Igbaria, M., Greenhaus, J.H. et Parasuraman, S. (1991). "Career orientations of MIS employees: an empirical analysis". *MIS Quarterly*, vol. 15 (n° 2), pp. 151-169.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Igbaria, M. et Baroudi, J.J. (1993). “A short-form measure of career orientations: A psychometric evaluation”. *Journal of Management Information Systems*, vol. 10 (n° 2), pp. 131-154.

Inkson, K. et King, Z. (2010). “Contested terrain in careers: A psychological contract model”. *Human Relations*, vol. 64 (n° 1), pp. 37-57.

J

Janssoone, D. (2013). *Boostez votre carrière ou changer de métier par la formation continue*. Paris : Maxima.

Jardillier, P. (1972). *La gestion prévisionnelle du Personnel*. Paris : PUF.

Jiang, J.J. et Klein.G. (2000). “Supervisor support and career anchor impact on the career satisfaction of the entry-level information systems professional”. *Journal of Management Information Systems*, vol. 16 (n° 3), pp. 219-240.

Joras, M. (1996). « Utiliser les bilans de compétences ». In J.-M. Peretti (Dir.), *Tous DRH* (pp. 165-172). Paris : Editions d’organisation.

K

Kaplan, B. et Maxwell, J.A. (1994). « Qualitative Research Methods for Evaluating Computer Information Systems ». In J.G. Anderson, C.E. Aydin et S.J. Jay (Dir.), *Evaluating Health Care Information Systems: Methods and Applications* (pp. 45-68). Thousand Oaks : Sage Publications.

Kay, J.A. et Thompson, D.J. (1986). “Privatization: A Policy in Search of a Rationale”. *The Economic Journal*, vol. 96, pp. 18-38.

Kazilan, F., Hamzah, R. et Baker, A.B. (2009). “Employability skills among students of technical and vocational training centers in Malaysia”. *European Journal of Social Sciences*, vol. 9 (n° 1), pp. 147-160.

Klein, H.K. et Myers, M.D. (1999). “A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems”. *MIS Quarterly*, vol. 23 (n° 1), pp. 67-93.

Koenig, G. (1993). “Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles”. *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 9, novembre, pp. 4-17.

Koenig, G. (1999). « Les ressources au principe de la stratégie ». In G. Koenig (Coord.), *De nouvelles théories pour gérer l’entreprise du XXIe siècle* (pp. 199-239). Paris : Editions Economica.

Kram, K. (1985). “Improving the mentoring process”. *Training and development journal*, vol. 39 (n° 4), pp. 40-43.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

L

L'Ecuyer, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu : Méthode GPS et concept de soi*. Québec : PUQ.

Labruffe, A. (2008). *GPEC, pour une stratégie durable et adaptable*. Paris : Afnor éditions.

Lamoureux, A. (1992). *Une démarche méthodologique en sciences humaines*. Laval : Editions études vivantes.

Lazarova, M. et Taylor, S. (2009). "Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30 (n° 1), pp. 119-139.

Le Boterf, G. (1988). *Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines, un outil de management stratégique*. Paris : Editions d'Organisation.

Le Boterf, G. (1999). *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris : Editions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2001). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Editions d'Organisation.

Legrand, M. (1993). *L'approche biographique. Théorie, clinique*. Paris : Editions Presses Internationales.

Leibowitz, Z.B., Feldman, B.H. et Mosley, S.H. (1990). "Career development works overtime at corning, Inc.". *Personnel*, avril, vol. 67 (n° 4), pp. 38-46.

Lessard-Hébert, M., Goyette, G. et Boutin, G. (1996). *La recherche qualitative: fondements et pratiques*. Montréal : Editions Nouvelles.

Levinson, D.J., Darrow, C., Klein, E., Levinson, M. et McKee, B. (1978). *The Seasons of Man's Life*. New-York : Knopf.

Lima, L. (2014). "Qui recrute et comment ? L'expertise économique des professionnels de l'insertion des jeunes". *Sociologie du travail*, vol. 56 (n° 2), pp. 161-181.

Littleton, S.M., Arthur, M.B. et Rousseau, D.M. (2000). « The future of boundaryless careers». In A. Collin et R.A. Young (Dir.) (pp. 101-114), *The Future of Career*. Cambridge : Cambridge University Press.

Livian, Y.F. (2004). « Le rôle du contexte institutionnel dans les carrières des salariés ». In S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger (Eds.), *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives* (pp. 9-16). Paris : Editions Vuibert.

London, M. et Stumpf, S. (1982). *Managing careers*. Addison-Wesley : Reading.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

London, M. (1983). “Toward a theory of career motivation”. *The Academy of Management Review*, vol. 8 (n° 4), pp. 620-630.

London, M. et Mone, E. (1987). *Career management and survival in the workplace*. San Francisco : Jossey-Bass.

Louart, P. (2002). « Les acteurs de la GRH ». *Les cahiers de la Recherche*, CLAREE, IAE-USTL. Lille.

Louart, P. (2004a). « La production des carrières : compétences organisationnelles ou performances individuelles ? ». In S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger (Eds.), *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives* (pp. 351-365). Paris : Editions Vuibert.

Louart, P. (2004b). « Risque et responsabilité ». In J. Igalens (Dir.), *Tous responsables*. Paris : Editions d’organisations.

Louart, P. (2013). « Carrières et contextes : des pistes pour repenser les recherches sur les carrières ? ». In F. Dany, L. Pihel et A. Roger, *La gestion des carrières : Populations et contextes* (pp. VII-XIV). Paris : AGRH, Magnard-Vuibert.

M

Mahoney, M.J. (2002). « Constructivism and positive psychology ». In C.R. Snyder et S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 745-750). Oxford, UK: Oxford University Press.

Mallet, L. (1991). *Gestion prévisionnelle de l’emploi*. Paris : Editions Liaisons.

Marsal, L. (1998). *La détection des potentiels : pour une gestion anticipée des ressources humaines et des carrières*. Paris : Editions ESF.

Martineau, Y., Wils, T. et Tremblay, M. (2005). “ La multiplicité des ancres de carrière chez les ingénieurs québécois : impacts sur les cheminements et le succès de carrière”. *Relations industrielles*, vol. 60 (n° 3), pp. 455-482.

Martinon, M. (1999). « Une explication des attitudes de carrière par des théories de comportement organisationnel : fin de la carrière comme moyen de contrôle ou nouvelles formes de contrôle ». In *11e congrès de l’AGRH, 9-10 septembre*, (pp. 725-738). Paris.

Maslow, A.H. (1962). *Toward a Psychology of Being*. Princeton : N.J. et Van Nostrand.

Mathevet, G. et De Saint Germain, H. (2000). « La gestion fondamentale des ressources humaines ». In D. Weiss, *Les ressources humaine*s (pp. 55-95). Paris : Editions d’Organisation.

McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J.P. et Hall, D.T. (2007). “Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital”. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 71 (n° 2), pp. 247-264.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton, N.J : Van Nostrand-Reinhold.

Meignant, A. (2000). *Ressources humaines, déployer la stratégie*. Paris : Editions Liaisons.

Menger, P.M. (2002). *Portrait de l'artiste en travailleur*. Paris : Editions du Seuil.

Mercier, E. et Schmidt, G. (2004). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Editions e-node/ Pearson Education.

Merlin, A. (1989). « Prévision dans l'entreprise ». In P. Joffre et Y. Simon, *Encyclopédie de gestion* (pp. 2197-2226). Paris : Economica.

Mignonac, K. et Herrbach, O. (2003). "Managing Individual Career Aspirations and Corporate Needs: a study of software Engineers in France". *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 20 (n° 3), pp. 205-230.

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Method*s. Beverly Hills : Sage Publications.

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck.

Miles, R. et Snow, C. (1996). « Twenty-first century careers ». In M.B. Arthur et D.M Rousseau (Eds.), *The boundaryless career, a new employment principle for a new organizational Era* (pp. 97-115). New-York/Oxford : Oxford University Press.

Miralles, P. (2007). « Manager les talents ». In F. Bournois (Coord.), *Comités exécutifs : voyage au cœur de la dirigeance* (pp. 420-424). Paris : Editions d'organisation.

Mirvis, P.H. et Hall, D.T. (1994). "Psychological success and the boundaryless career". *Journal of organizational behavior*, vol. 15, pp. 365-380.

Morrison, E.W. et Robinson, S.L. (1997). "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops". *Academy of Management Review*, vol. 22 (n° 1), pp. 226-256.

Morrison, R.F. et Hall, D.T. (2002). « Career adaptability ». In D.T. Hall (Ed.), *Thousand Oaks* (pp. 205-233). CA: Sage.

Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT : JAI Press.

Mounier-Kuhn, I. et Knock, J. (2010). *Positionnement professionnel et réseaux*. Paris : Dunod.

Mucchielli, A. (1994). *Les méthodes qualitatives, 2ème édition*. Paris : PUF.

Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Myers, I. et Briggs, K. (1980). *Gifts Differing*. Palo Alto (Calif.) : Consulting Psychologists Press.

N

Nauta, A., Van Vianen, A.E.M., Van der Heijden, B.I.J.M., Van Dam, K. et Willemsen, M. (2009). "Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction and role breadth self-efficacy". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 82, pp. 233-251.

Neugarten, B.L. (1976). "Adaptation and the Life Cycle". *The councelling Psychologist*, vol. 6, pp. 16-20.

Ng, E.S.W., Schweitzer L. et Lyons S.T. (2010). "New generation, great expectations. A field study of millennial generation". *Journal of business psychology*, vol. 25, pp. 281-292.

Noe, R.A., Steffy, B.D. et Barber, A.E. (1988). "An investigation of the factors influencing employees willingness to accept mobility opportunities". *Personnel Psychology*, vol. 41 (n° 3), pp. 559-580.

Nordvik, H. (1996). "Relationships between Holland's vocational typology, Schein's career anchors and Myers-Briggs' types". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 69 (n° 3), pp. 263-274.

O

Oddou, G., Osland, J.S. et Blakeney, R.N. (2009). "Repatriating knowledge: Variables influencing the 'transfer' process". *Journal of International Business Studies*, vol. 40 (n° 2), pp. 181-199.

Ornstein, S. et Isabella, L.A. (1990). "Age vs stage models of career attitudes of women: a partial replication and extension". *Journal of Vocational Behavior*, vol. 30, pp. 1-19.

Osipow, S.H. (1983). *Theories of career development*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

P

Parker P., Khapova S.N. et Arthur M.B. (2009). "The intelligent career framework as a basis for interdisciplinary inquiry". *Journal of Vocational Behavior*, vol. 75 (n° 3), pp. 291-302.

Peiperl, M. et Baruch, Y. (1997). "Back to square zero: the post-corporate career". *Organizational Dynamics*, printemps, vol.25 (n° 4), pp. 7-22.

Peiperl, M.A., Arthur, M.B. et Anand, N. (Eds.). (2002). *Career Creativity: explorations in the Remaking of Work*. Oxford : Oxford University Press.

Peirce, C.S. (1931-1935). *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Volumes 1-6 edited by C. Hartshorne, P. Weiss. Cambridge : Harvard University Press.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Pellissier-Tanon, A. (2001). « L'induction, au cœur du dilemme des savoirs en sciences de gestion ». In A.C. Martinet et R.A. Thiétart (Eds.), *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche* (pp. 55-66). Paris : Editions Vuibert.

Peretti, J.-M. (1998). *Ressources humaines et gestion du personnel*. Paris : Editions Vuibert.

Peretti, J.-M. (2009). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Editions Vuibert.

Peretti, J.-M. (2012). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Editions Vuibert.

Peretti, J.-M. (2013). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Editions Vuibert.

Pernin, D. (1985). *La gestion des cadres, acteurs de leur carrièr*e. Paris : Hommes et Techniques.

Perret, V. et Séville, M. (2007). « Fondements épistémologiques de le recherche ». In R.-A. Thietart, et Coll., *Méthodes de recerche en management* (pp. 13-33), *3ème édition*. Paris : Dunod.

Petit, A., Bélanger, L., Bénabou, C., Bergeron, J.L. et Foucher, R. (1993). *La gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Québec : Gaëtan Morin.

Pihel, L. (2006). *La relation d'emploi durable : analyse d'une dynamique d'implication singulière. Analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don/contre-don*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université de Nantes.

Pinto, G. et Grawitz, M. (1969). *Méthodes de*s *sciences sociales*. Paris : Dalloz.

Potel, A. (1997). "Le projet professionnel au service de l'employabilité". *Gestion 2000*, Vol. 13 (n° 1), Jan/ Fév, pp. 27-43.

Pralong, J. (2013). « Nouvelles organisations, nouvelles carrières ? Succès de carrière objectif et « mondes de la carrière » dans les organisations postindustrielles ». In F. Dany, L. Pihel et A. Roger, *La gestion des carrières : Populations et contextes* (pp. 227-244). Paris : AGRH, Magnard-Vuibert.

Prévot, F. (2005). « Pluralisme paradigmatique et pluralisme méthodologique : la diversité comme fondement des recherches en management ». *Cahiers de Recherche (n° 40)*, EUROMED.

Protassieff, S., Bladier, C., Fauche, J.P., Meyfret, S. et Sexton, C. (2014). *Le marketing de soi*. Paris : Editions Eyrolles.

Prusak, L. (2001). "*Where did Knowledge Management come from?"*. *IBM Systems Journal*, vol. 40 (n° 4), pp. 1002-1007.

Q

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Quinn, J.B. (1992). *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*. New York : The Free Press.

R

Raider, J.H. et Burt, R.S. (1996). « Boundaryless Careers and Social Capital ». In M.B. Arthur et D.M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational Era* (pp. 187-200). New-York/Oxford : Oxford University Press.

Rodrigues, R.A. et Guest, D. (2010). "Have careers become boundaryless?". *Human relations*, vol. 63 (n° 8), pp. 1157-1175.

Roger, A. (1992). « La gestion des carrières ». In J.-P. Helfer et J. Orsoni (Dir.), *L'encyclopédie du management* (pp. 164-180). Paris : Vuibert.

Roger, A. et Bouillet, D. (2009). « Talents et potentiel ». In J.-M. Peretti (Coord.), *Tous talentueux* (pp. 33-40). Paris : Eyrolles, Editions d'organisation.

Rosenbaum, J.E. (1984). *Career mobility in a corporate hierarchy*. Orlando : Academic Press.

Rottinghaus, P.J., Buelow, K.L., Matyja, A. et Schneider, M.R. (2012). "The Career Futures Inventory-Revised: Measuring dimensions of career adaptability". *Journal of Career Assessment*, vol. 20 (n° 2), pp. 123-139.

Rouillard, C. et Lemire, L. (2003). "Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique". *Management International*, vol. 7 (n° 4), pp. 1-16.

Rousillon, S. et Bournois, F. (2000). "Management des cadres à haut potentiel : tendances actuelles et pour les années 2000", *Personnel*, n° 406, pp. 36-39.

Rousseau, D.M. (1989). "Psychological and implied contracts in organizations". *Employee Rights and Responsibilities Journal*, vol. 2 (n° 2), pp. 121-139.

Rousseau, D.M. et McClean Parks, J. (1993). « The contracts of individuals and organizations ». In L.L. Chummings et B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 1-43). Greenwich, CT : Jai Press.

Rousseau, D.M., de Rozario, P., Jardat, R. et Pesqueux, Y. (2014). *Contrat psychologique et organisations. Comprendre les accords écrits et non-écrits*. Montreuil : Pearson.

Royer, I. et Zarlowski, P. (2007). « Echantillon ». In R.A. Thietart et Coll., *Méthodes de recherche en management* (pp. 192-227). Paris : Dunod.

S

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Salman, S. (2013). *Une hygiène psychique au travail ? Genèse et usages du coaching en entreprise en France*. Thèse de doctorat en sociologie. Université de Paris Ouest Nanterre.

Sanséau, P.-Y. (2005). “Les récits de vie comme stratégie d’accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d’analyse”. *Recherches Qualitatives*, vol. 25 (n° 2), pp. 33-57.

Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.P., Duarte, M.E., Guichard, J., et al. (2009). “Life designing: a paradigm for career construction in the 21st century”. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 75 (n°3), pp. 239-250.

Savickas, M.L. (2011). *Career counseling*. Washington, DC : APA.

Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Addison : Wesley Series.

Schein, E.H. (1980). *Organizational Psychology, 3ème édition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Schein, E.H. (1985). *Career anchors: Discovering your real values*. San Diego, CA: University Associates.

Schein, E.H. (1987). « Individuals and Careers ». In J. Lorsch (Dir.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 155-171). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Schein, E.H. (1990). *Career Anchors : Discovering your Real Values*. San Diego, California : Pfeiffer & Company.

Schein, E.H. (1995). *Ancres de carrière : découvrir ses véritables valeurs, édition révisée*. Montréal : Actualisation.

Schein, E.H. (1996). “Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century”. *Academy of Management Executive*, vol. 10 (n° 4), pp. 80-88.

Scholarios, D., Van der Heijden, B.I.J.M., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jêdrzejowicz, P. et al. (2008). “Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs”. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19 (n° 6), pp. 1035-1055.

Schwartz, S.H. (1992). “Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries”. *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25, pp. 1-65.

Sheehy, G. (1977). *Passages : les crises de l’âge adulte*. Montréal : Editions Select.

Simeon, R. (2013). *Working in the global economy. How to develop and manage your career across borders*. New York : Routledge.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Stewman, S. et Konda, S. (1983). "Career and organizational labor market: demographic models of organizational behaviors". *American Journal of Sociology*, vol. 88, pp. 637-685.

St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et Petit, A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Québec : Gaëtan Morin.

St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Audet, M. (2009). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 3ème édition*. Chenelière Éducation.

Stumpf, S. et London, M. (1981). "Management promotion: individual and organizational factors influencing the decision process". *Academy of Management Review*, vol. 6 (n° 4), pp. 539-549.

Suet, P. (1971). *Choisir et former des hommes*. Paris : Chotard et Associés éditeurs.

Sullivan, S.E., Carden, W.A., Martin, D.F. (1998). "Careers in the next millennium: directions for future research". *Human Ressource Management Review*, vol. 8 (n° 2), pp. 165-185.

Sullivan, S.E. et Baruch, Y. (2009). "Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration". *Journal of Management*, vol. 35 (n° 6), pp. 1542-1571.

Suutari, V. et Taka, M. (2004). "Career anchors of managers with global careers". *Journal of Management Development*, vol. 23 (n° 9), pp. 833-847.

T

Thévenet, M. (2009). "Crise et GRH". *Revue Française de Gestion*, vol. 35 (n° 193), pp. 37-41.

Thierry, D. (1995). « Métier, mobilité, et employabilité : Questionnement ». In *Transversalité de la GRH, Actes du 6ème congrès de l'AGRH, 23-24 novembre*, (pp. 778-788). IAE de Poitiers, Poitiers.

Thiétart, R.A. et coll. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

Thiétart, R.A. et coll. (2003). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

Tremblay, D.G. (2003). " Nouvelles carrières nomades et défis du marché du travail ; une étude dans le secteur du multimédia", *Carriérologie*, vol. 9 (n° 1-2), pp. 255-280.

Tremblay, M. (1991). " Le plafonnement de carrière chez les cadres ". *Gestion*, mai, pp. 38-49.

Tremblay, M. et Aubry, N. (1994). "Les attitudes des hommes et des femmes suivant les stades de carrière ". *Info Ressources Humaines*, juin/ juillet.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Tremblay, M., Wils, L. et Wils, T. (2006). « Structuration des ancres de carrière : une vérification empirique auprès d'ingénieurs québécois ». *Actes du XVIIe Congrès de l'AGRH, 16 et 17 novembre*, (pp. 1-17). IAE de Lille et Reims Management School, Reims.

V

Van der Heijde, C.M. et Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). "A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability". *Human Resource Management*, vol. 45 (n° 3), pp. 449-476.

Van der Heijden, B.I.J.M., Boon, J., Van der Klink, M. et Meijs, E. (2009). "Employability enhancement through formal and informal learning : An empirical study among Dutch non-academic university staff members". *International Journal of Training and Development*, vol. 13 (n° 1), pp. 19-37.

Vardi, Y. (1980). "Organizational career mobility: an integrative mode". *Academy of Management Review*, vol. 5 (n° 3), pp. 341-355.

Vermot-Gaud, C. (1990). *Détecter et gérer les potentiels humains dans l'entreprise*. Paris : Editions Liaisons.

Vernazobres, P. (2009). "La mise en place d'un *design* de la recherche basé sur une approche ethnographique pour investiguer les pratiques confidentielles du coaching". *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 74, octobre-décembre, pp. 42-62.

Vernazobres, P. (2013). « De la gestion au pilotage des carrières des cadres supérieurs et dirigeants dans les multinationales : une approche exploratoire par les récits de vie ». In F. Dany, L. Pihel et A. Roger, *La gestion des carrières : Populations et contextes* (pp. 59-91). Paris : AGRH, Magnard-Vuibert.

Vimont, C. (1995). *Le diplôme et l'emploi*. Paris : Economica.

Viney, L. (1983). "The Assessment of Psychological States Through Content, Analysis of Verbal Communications". *Psychological Bulletin*, vol. 94, pp. 542-563.

W

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Editions Economica.

Watts, A.G. (2001). "L'éducation en orientation pour les jeunes: les principes et l'offre au Royaume-Uni et dans les autres pays européens". *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 30, pp. 92-104.

Weick, K.E. (1996). « Enactment and the Boundaryless Career: Organizing as we Work ». In M.B. Arthur et D.M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career. A new employment principle for a new organizational Era* (pp. 40-57). New-York/Oxford : Oxford University Press.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Weinert, P., Baukens, M., Bollerot, P. et Walwei, U. (2001). *L'employabilité de la théorie à la pratique*. Bern : Editions Peter Lang.

Weinrach, S.G. (1979). *Career counselling: theorical and practical perspectives*. New-York : McGraw-Hill.

Whitley, R. (1999). *Governance at work: the social regulation of economic relations*. Oxford: Oxford University Press.

Winnicott, D. (1971). *Jeu et réalité*. Paris : Gallimard.

Wright, P.L. (1990). "Teller job satisfaction and organizational commitment as they relate to career orientation". *Human Relations*, vol. 43 (n° 4), pp. 369-381.

Y

Yan, A., Zhu, G. et Hall, D.T. (2002). "International assignment for career building: A model of agency relationships and psychological contracts". *Academy of Management Review*, vol. 27 (n° 3), pp. 373-391.

Yarnall, J. (1998). "Career anchors: results of an organisational study in the UK". *Career Development International*, vol. 3 (n° 2), pp. 56-61.

Yates, J. (2014). *The career coaching handbook*. New York : Routledge.

Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks : Sage Publications.

Z

Zune, M. (2005). « De l'universalisme managérial à la diversité du réel : le modèle des carrières nomades face au cas des informaticiens ». In M. De Nanteuil-Miribel et A. El Akremi (Dir.), *La société flexible. Travail, emploi, organisation en débat* (pp. 267-289). Coll. "Sociétés en changement", Paris : Editions érès.

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Annexes

ANNEXE I

GUIDE D'ENTRETIEN DRH

1- Que pensez-vous de la gestion des carrières ?

2- Est-elle utile et possible aujourd'hui ?

3- Est-ce que c'est une responsabilité de l'entreprise, des employés, ou des deux ?

4- Qu'avez-vous mis en place pour assurer la succession des postes de travail dans votre entreprise ?

5- Qu'avez-vous mis en place pour anticiper cette succession et instaurer une gestion prévisionnelle des emplois ? Pourquoi ? Avec quelles limites ?

6- Qu'avez-vous mis en place en gestion des carrières dans votre entreprise ? Pourquoi ? Avec quelles limites ?

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

ANNEXE II

GUIDE D'ENTRETIEN SALARIE

1- Quel est votre domaine d'activité ? Et pourquoi vous êtes-vous spécialisé dans ce domaine ?

2- Quel autre type de métier vous aurait-il intéressé ?

3- Parlez-nous de votre carrière, depuis votre premier emploi ? (dates, facteurs, raisons de changement, justifications des choix, description des tâches,…)

4- Qu'attendez-vous de la part de votre entreprise dans votre parcours professionnel (dirigeants, hiérarchie, DRH) ?

Vous-a-t-il manqué quelque chose dans la gestion de votre carrière ? Si oui, pouvez-vous préciser ?

5- Attendez-vous des aides d'autres personnes ou structures ? Lesquelles ?

6- Avez-vous eu ce type d'aides ? A quelle occasion ? Comment ? (organismes de formation, partenaires extérieurs,…)

7- Quels sont les souvenirs les plus positifs que vous avez gardés au cours de votre vie professionnelle ? (événements marquants, moments clés, opportunités intéressantes,…)

8- Avez-vous des regrets dans votre parcours professionnel ? Y a-t-il des étapes ou des moments où vous auriez agi autrement avec le recul ?

9- Quels sont les déterminants d'une carrière réussie à votre avis ?

10- Quels sont vos critères de choix en matière de poste, d'emploi et d'organisation ?

11- Vous êtes à trois ans d'ici. Quelle est votre situation professionnelle, quel type de poste occupez-vous et à quel type d'organisation appartenez-vous ?

12- Vous êtes en fin de carrière. Quel poste aimeriez-vous occuper ? Pourquoi ? Comment ?

13- Y a-t-il des questions que nous n'avons pas abordées dans cet entretien et que vous souhaitez évoquer ?

14- Que pensez-vous de cette interview ?

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Caractéristiques socio-démographiques :

1 : Diplôme(s) ou formation(s) obtenu(s) :

……..……..

2 : Pays dans lequel(s) a (ont) été obtenu(s) le(s) diplôme(s) :

- ❑ France.
- ❑ Autres, à préciser ……
- ❑ Pas de réponse

3 : Poste actuel occupé / Statut (non cadre/ cadre / cadre dirigeant)

……..……..

4 : Ancienneté sur ce poste :

……..……..

5 : Type d'organisation : ……

- ❑ Grande organisation.
- ❑ PME.
- ❑ Start-up.

6 : Nombre d'années d'ancienneté (carrière) :

……..……..

7 : Catégorie d'âge :

- ❑ 30-40 ans
- ❑ 40-50 ans
- ❑ 50-60 ans
- ❑ Pas de réponse

8 : Etat civil :

- ❑ Célibataire
- ❑ Marié
- ❑ Autre
- ❑ Pas de réponse

© 2017 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Résumé

Nous proposons une analyse de la manière dont évoluent aujourd'hui les carrières des salariés. Dans un contexte marqué par des changements de poste, d'emploi, de statut ou d'organisation, elles sont en grande partie gérées par les salariés eux-mêmes, rendus responsables de leurs choix d'activité ou de parcours professionnels. En effet, les capacités des organisations de suivre l'employabilité ou les trajectoires professionnelles d'une manière durable sont limitées. Le rôle qu'elles jouent s'est ainsi relâché, se réduisant à encourager ou à accompagner les progressions individuelles. Les salariés sont alors amenés à réagir par eux-mêmes, en s'appuyant sur des réseaux relationnels à partir desquels ils détectent des opportunités de travail, créent des liens ou développent leur employabilité. On leur demande davantage d'autonomie, en admettant qu'ils auront sans doute à intégrer plusieurs entreprises ou organisations. Cette transformation de l'objet et des démarches de la gestion de carrière a donc entrainé un inversement de rôles et de responsabilités, faisant intervenir d'autres acteurs et de nouvelles approches, tant organisationnelles qu'individuelles. Notre thèse tente d'apporter une meilleure compréhension de ces dynamiques à l'œuvre dans les parcours professionnels. Des entretiens exploratoires ont été menés auprès de trente directeurs et responsables RH et auprès de soixante-dix salariés. Nous avons étudié la perception des interactions entre les organisations, les individus et l'environnement institutionnel, ainsi que la manière dont sont vécues les pratiques de gestion des carrières en entreprise. Nos investigations permettent de réinterroger l'intégration du pilotage de la carrière dans son contexte organisationnel et son cadre institutionnel.

Mots clés : nouvelle carrière, responsabilité de carrière, employabilité, réseau relationnel, environnement institutionnel, contexte organisationnel.

Evolution forms of career management

We propose an analysis of the way employees' careers evolve today. In a context marked by changes in position, employment, status or organization, careers are largely managed by the employees themselves who are made responsible of their choices of activity or career path. Organizations' ability to monitor employability or career paths in a sustainable manner is limited. The role they play has thus relaxed, reduced to encouraging or accompanying individual progressions. Employees are then led to react on their own, using relational networks from which they detect work opportunities, create links or develop their employability. They are asked for more autonomy, assuming that they will have to integrate several companies or organizations. This transformation of the object and the approaches of career management thus led to a reversal of roles and responsibilities, involving other actors and new approaches, both organizational and individual. Our thesis tries to bring a better understanding of these professional paths' dynamics. Exploratory interviews were conducted with thirty HR directors and managers and seventy employees. We studied the perception of interactions between organizations, individuals and institutional environment, as well as the way in which career management practices are experienced in companies. Our investigations make it possible to re-examine the career management's integration in its organizational context and its institutional framework.

Keywords: new career, career responsibility, employability, relational network, institutional environment, organizational context.

Laboratoire LEM (Lille Economie et Management) UMR CNRS 8179
Institut Catholique de Lille - 60 boulevard Vauban, CS 40109, 59016 LILLE Cedex

© 2017 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr