

Les « carrières nomades » :

Recherche empirique et apports pour la GRH éclatée

————— Anne-Françoise BAILLY, Loïc CADIN et Véronique de SAINT GINIEZ —————

Les bouleversements des structures organisationnelles et les incertitudes d'un environnement économique dont les règles du jeu concurrentiel se sont profondément transformées ont conduit plusieurs chercheurs anglo-saxons à remettre en question la pertinence de l'approche dominante dans l'étude des carrières, qui met l'accent sur la « carrière organisationnelle » ou carrière pilotée par l'entreprise et essentiellement dépendante des opportunités et régulations organisationnelles (Arthur et Rousseau 1996). Leurs travaux montrent que les « nouvelles carrières », de plus en plus nombreuses dans leurs contextes nationaux, s'éloignent de ce modèle. Elles sont avant tout pilotées par les individus, qui accumulent des expériences dans diverses organisations et peuvent aller jusqu'à fonder leur entreprise. Ces auteurs ont proposé le concept de « *boundaryless career* », traduit par « carrière nomade » (Cadin 1997), pour rendre compte de cette construction idiosyncratique.

Bien que le contexte économique et social français diffère des environnements anglo-saxons, des transformations similaires sont observables dans notre pays et certains analystes annoncent la fin de la carrière traditionnelle (Pierre 1994 ; Morin 1995). La relation d'emploi évoluerait, d'une relation à long terme fondée sur l'apport de travail et de loyauté contre des perspectives d'évolution vers un échange ponctuel de travail contre salaire et acquisition de compétences (Morin op. cit.). Les implications de ces transformations sur la construction des carrières en France ont été essentiellement étudiées sous l'angle de la « carrière organisationnelle ». Le constat a ainsi été dressé par les économistes des « coups de freins » sur les carrières promotionnelles (Goux 1991) et des passages plus fréquents par des situations de chômage (Bédoué 1992). Les sociologues ont rendu compte des difficultés vécues par les personnes exclues de la carrière organisationnelle : jeunes peu qualifiés (Dubar et alli. 1987) et chômeurs de longue durée (Demazière 1992) notamment. Les gestionnaires ont également privilégié une approche organisationnelle, attirant l'attention sur les plafonnements précoces des carrières (Tremblay 1992) et sur l'intérêt de proposer de nouvelles mobilités par une gestion prévisionnelle (Thierry 1990).

Il nous semble fructueux d'adopter une perspective différente, qui s'intéresse aux capacités créatrices des individus à construire leur situation professionnelle hors ou en marge des cadres organisationnels. Il ne s'agit pas d'adhérer à un credo ultra-libéral mais de porter l'attention sur les actions individuelles par lesquelles les personnes « agissent » leur environnement et le transforment au lieu de le subir. Ce changement de regard conduit à étudier les compétences ainsi mobilisées ainsi que les facteurs contextuels susceptibles de faciliter ou de contrarier leur mobilisation. Les travaux anglo-saxons sur les « carrières nomades » proposent un nouveau cadre conceptuel interprétatif des carrières, qui met davantage l'accent sur l'importance des subjectivités (représentations de soi et des contextes) et les compétences individuelles dans la construction des trajectoires. Nous avons souhaité évaluer la pertinence dans le contexte français et avons interviewé près de 80 personnes, de toutes catégories socioprofessionnelles, sur leurs carrières et la façon dont elles avaient vécu et conduit leurs éventuelles transitions professionnelles. Une telle méthodologie a également été utilisée par Arthur, Inkson et Pringle (1996) dans leur recherche sur ces nouvelles carrières en Nouvelle-Zélande.

Après avoir clarifié les présupposés théoriques du corpus « *boundaryless* » en le situant dans l'abondante littérature sur les carrières, nous présenterons les résultats de notre recherche en

faisant ressortir l'étroite imbrication entre subjectivités et facteurs objectifs dans la construction des carrières étudiées. Dans une dernière partie, plus conceptuelle, nous discuterons de l'intérêt de ce corpus pour la recherche dans des contextes de « GRH éclatée ».

1. LE DUALISME OBJECTIF - SUBJECTIF DANS LES ETUDES DES CARRIERES

Deux types de regards sont traditionnellement portés sur les carrières : les approches « objectives », économiques et sociologiques, qui s'intéressent aux facteurs contextuels structurant les parcours, dans les organisations et les marchés du travail, et les approches « subjectives », centrées sur la personne, ses perceptions de soi et de ses compétences. Ces deux perspectives ont considérablement enrichi nos connaissances sur le sujet et nous reprendrons ici quelques résultats parmi les plus établis dans le domaine. Toutefois, elles ne permettent pas, à elles seules, de rendre compte des réalités observées sur le terrain et un mouvement se dessine vers des approches intégratrices, qui s'efforcent de prendre en compte les contextes et les subjectivités individuelles. La perspective des « carrières nomades » s'inscrit dans cette tendance.

1.1. Les approches objectives ou la mise en évidence des déterminants objectifs des carrières

Elles se sont intéressées aux facteurs économiques et sociaux qui structurent les parcours professionnels.

Les économistes ont montré l'importance des investissements en capital humain¹ effectués par les individus au moyen de diverses formations, initiales et professionnelles, au cours desquelles ils accumulent des compétences qui leur permettront d'accéder à des emplois mieux rémunérés. Dans la théorie du capital humain, les individus sont les principaux acteurs de leur carrière mais leurs choix sont conditionnés par la demande de travail des firmes. Ainsi que le souligne P. Béret, ils n'ont d'autre liberté que l'adhésion au vrai, c'est-à-dire aux chances objectives (Béret 1992). Les analyses actuelles en termes d'employabilité s'inscrivent dans cette perspective : les personnes sont incitées à réaliser les apprentissages correspondant aux besoins des entreprises, leur carrière dépend de la justesse de leurs choix et de leur capacité à acquérir les compétences demandées

Les économistes néo-institutionnalistes ont davantage encore mis l'accent sur les effets des pratiques des firmes sur les carrières, montrant l'existence de marchés internes à l'intérieur desquels la rémunération et l'allocation du travail sont gouvernées par un ensemble de règles collectives, non négociables individuellement, et fonctionnelles au regard des organisations du travail (Doeringer et Piore 1971). En France, les recherches du LEST ont souligné l'importance des hiérarchies organisationnelles dans la structuration des carrières (Maurice et alii. 1982). Alors que les transformations organisationnelles remettent en question les marchés internes, les carrières se dérouleraient de plus en plus au sein de « *craft labor markets* » ou espaces de mobilité régis par des règles et coutumes propres aux communautés professionnelles (Tolbert 1996, Courpasson 1990). La carrière « professionnelle » succéderait ainsi à la carrière « organisationnelle ».

Les structurations sociales des carrières en fonction de l'origine sociale, du diplôme et du sexe ont été particulièrement étudiées par les sociologues. Les recherches déjà anciennes de Blau et Duncan (1967) ont montré qu'une origine sociale favorisée augmente les chances d'accéder aux écoles les plus prestigieuses, dont les diplômés bénéficieront des meilleurs salaires. De tels processus de stratification ont été mis en évidence en France par Bourdieu (1979) et Boltanski (1981). Le diplôme

¹ Le capital humain désigne l'ensemble des aptitudes productives de l'individu (Gazier 1993 : 61).

est traditionnellement une ressource fortement valorisée dans notre pays. Le poids de la formation initiale est particulièrement important dans les pratiques de sélection et d'orientation des cadres (Benguigui 1981). Les entreprises privilégient par ailleurs des critères de culture générale, ce qui favorise les cadres issus des grandes écoles au détriment des cadres de formation technique (Gadjos 1972). Les travaux de Bauer et Bertin-Mouroit (1992) confirment ce résultat. Il faut enfin mentionner les différences de carrières entre hommes et femmes, que certains auteurs attribuent à une discrimination à l'échelle de la société à l'égard des femmes, cantonnées dans des emplois peu qualifiés (Maruani et Nicole-Drancourt 1989).

Ces recherches confirment que les carrières ne se déroulent pas dans un monde sans contraintes ni barrières. Elles ont toutefois tendance à accorder un poids considérable aux structures sociales, qui s'imposent aux individus, sur un plan objectif - limitation des actions possibles - mais aussi subjectif - modelage des représentations et des identités via l'habitus -. Aussi, soucieux de rendre compte de l'individualisme croissant de nos sociétés et de l'éclatement des normes collectives, y compris au travail (Dubar et Sainsaulieu 1992), certains sociologues prennent davantage en compte les subjectivités dans leurs analyses les plus récentes. C. Dubar notamment attire l'attention sur la transaction subjective, ou processus par lequel les personnes se construisent des « identités pour soi », qui peuvent différer des groupes sociaux ou catégoriels auxquelles elles appartiennent « objectivement » (Dubar 1996).

1.2. L'accent mis sur l'individu et les interactions individu - environnement.

Les psychologues ont accordé une place centrale aux motivations et représentations des personnes dans la construction des carrières.

En psychologie différentielle, les nombreux travaux de J. Holland (1966) et D. Super (1957) montrent que les intérêts et valeurs professionnelles, ainsi que les aptitudes et représentations de ses compétences orientent significativement les choix professionnels. Les personnes recherchent des environnements congruents avec leur personnalité ou image de soi professionnelle et tendent à y poursuivre une carrière si cette congruence est atteinte. Ces recherches ont débouché sur des pratiques d'aide à l'orientation de type « bilans de compétences », qui insistent sur l'importance de la connaissance de soi comme préalable à l'élaboration de projets professionnels et à l'action. Elles évoluent actuellement d'une vision relativement fixiste de la personnalité vers une plus grande prise en compte des interactions personnalité-environnement (Bujold 1989 : 435) afin de rendre compte des changements plus fréquents d'orientation de carrière au cours de la vie.

Une telle conception dynamique interactionniste domine les travaux sur les carrières en psychologie sociale. Schein (1978) a montré que les personnes élaborent leurs représentations de soi et de leurs compétences ou « ancrages » au cours de leurs expériences professionnelles. Il attire également l'attention sur le fait que, certes, elles recherchent les environnements congruents avec leurs ancrages mais aussi participent à leur transformation, notamment lorsqu'elles ont acquis une certaine influence dans l'entreprise (Schein, 1971). Les personnes peuvent ainsi être plus ou moins « proactives » dans la construction de leur carrière, et Hall mentionne dès 1976 (1976 : 202) l'émergence d'un nouveau pilotage de carrière, qu'il baptise « protéen » et oppose à la carrière traditionnelle. La carrière « traditionnelle » est essentiellement gérée par l'entreprise et se déroule le long des filières de promotion ou marchés internes. Une importante dimension identitaire de la personne réside dans la perception de l'estime des autres et de ce qu'on attend d'elle dans l'entreprise. Elle est donc incitée à se conformer aux attentes de rôle de l'environnement. La carrière « protéenne » déborde de l'entreprise et englobe les diverses expériences de formation ou de travail de la personne. Cette dernière la prend en charge et se préoccupe de la valorisation de ses compétences sur le marché. Son identité repose sur ses propres valeurs et motivations. On retrouve dans cette description certaines caractéristiques des « carrières nomades ».

Ces auteurs ont également mis en lumière le fait que les attentes vis-à-vis du travail évoluent au cours de la vie professionnelle. Ils ont élaboré des approches développementales de stades ou cycles de carrière, fondées sur les modèles psychologiques de cycle de vie. Ces modèles au départ relativement linéaires (à chaque stade de vie est associé un ensemble d'attentes et de motivations de carrières) sont actuellement remis en question. Hall et Mirvis (1997) proposent ainsi un modèle récuratif, qui est une succession de phases d'exploration, d'établissement et de maintenance, d'une durée beaucoup plus courte, et traduit mieux les discontinuités croissantes des nouvelles carrières, notamment celles des femmes.

A l'instar des psychologues sociaux, le courant des « carrières nomades » adopte une approche subjective et s'intéresse aux expériences de rôles professionnels vécues par les personnes. Il reprend certains de leurs concepts (tels que ceux d'identité, de représentations de ses compétences) et adhère à leur vision développementale des carrières, tout en réfutant les modèles de stades de carrière linéaires. Il met toutefois davantage l'accent sur la construction du sens dans les interactions, puisant aux traditions socio-constructivistes, principalement interactionnistes symboliques et épistémologiques. Les auteurs se rattachant à ce courant ont ainsi recours aux concepts de « *sensemaking* » et de « *sensemaking* » développés par Weick (1995). Leur idée maîtresse est que, dans des contextes en bouleversement, un nombre croissant de personnes sont amenées à construire leurs carrières hors des modèles institutionnalisés, en étant davantage guidées par leurs propres critères de réussite². Cette vision rejoint celle de la carrière « protéenne » de Hall. Le hasard joue toutefois un plus grand rôle dans les « carrières nomades » que selon la vision relativement rationnelle des psychologues. Les carrières sont moins « choisies » que « mises en sens ». Les personnes, vivant des transitions professionnelles qui ne correspondent pas aux modèles habituels, sont amenées à rechercher une cohérence entre leurs expériences ainsi que des transferts de compétences possibles. Elles accumulent ainsi un capital humain idiosyncratique qu'elles valorisent auprès des employeurs ou dans l'auto-emploi. Les parcours ne se construisent pas dans un « vide social » et impliquent la mobilisation compétente de diverses ressources. Les environnements sont cependant plus malléables que dans les perspectives économiques et sociologiques traditionnelles et d'autant plus propices aux initiatives individuelles que les règles institutionnelles sont mises à mal.

2. METHODOLOGIE ET PROCESSUS ETUDIÉS

Le courant des « carrières nomades » privilégiant l'approche subjective, nous avons adopté une méthodologie par entretiens et récolté des récits de vies professionnelles. Les entretiens nous ont également permis de recueillir des éléments des contextes dans lesquels se déroulent ces parcours et d'étudier l'interface entre subjectivités et contextes organisationnels ou professionnels. Nous avons ainsi interviewé 79 personnes entre Mars 1997 et Octobre 1997. Les personnes ont été choisies de façon aléatoire (solicitée dans des endroits publics ou dans la rue). L'échantillon reproduit la structure socioprofessionnelle de la population active française. L'âge moyen de notre échantillon est de 40 ans ; il y a 40% de femmes. Nous avons procédé à une analyse de contenu thématique autour des thèmes suivants : la forme du parcours de carrière, ses caractéristiques, sa raison d'être et les ressources mobilisées.

Les entretiens révèlent une forte diversité des parcours de carrière. Les cheminements rencontrés recouvrent non seulement les grandes catégories recensées dans la littérature (Schein 1978) mais aussi des parcours plus idiosyncratiques. Les périodes travaillées alternent avec les

² Weick parle à ce sujet de carrière subjective (Weick et Berlinger 1989), concept qu'il reprend en l'élargissant des travaux proches de l'interactionnisme symbolique sur les carrières (Van Maanen et Schein 1977). Nous revenons sur cette notion en dernière partie.

périodes chômées ; les trajectoires entrepreneuriales deviennent plus nombreuses ; les personnes vivent des ruptures importantes, imprévues ou connaissent des formes de mobilité autrefois inconnues, liées aux transformations organisationnelles de plus en plus fréquentes. Ce caractère haché n'est pourtant pas toujours synonyme d'incohérence. Tous les mouvements ne sont pas possibles. De plus, des logiques internes guident souvent ce qui peut paraître à première vue comme déroutant.

Nous nous sommes attaché plus particulièrement à l'analyse des trajectoires susceptibles d'être qualifiées de « nomades », en adoptant la définition suivante de ce type de carrières : des parcours caractérisés par au moins une reconversion et/ou la mise à son compte. 48 personnes répondent à cette définition, soit une proportion plus importante que ce que l'on pouvait escompter dans une société qui semble « bloquée » aux yeux de beaucoup.

Nous analyserons dans un premier temps les conditions d'émergence de ces parcours, ce qui fournira une première illustration de l'interaction entre facteurs objectifs et subjectifs suggérée par la littérature.

Nous aborderons ensuite les stratégies déployées par les individus en présentant quelques exemples de comportements d'« agency » (ou « d'action sur le cours de choses ») dans un monde où des règles du jeu relativement rigides orientent les comportements mais ne s'imposent pas de façon implacable. Ces comportements s'accompagnent de redéfinitions (ou « *reframing* ») de soi et de son environnement, génératrices d'opportunités.

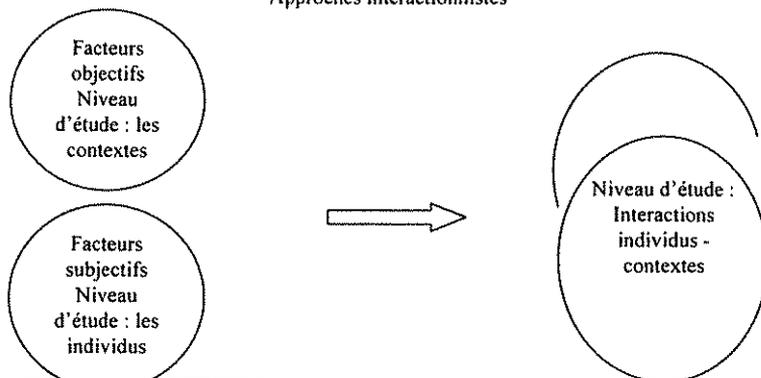
Nous voulons ainsi montrer que la nouvelle donne économique, fréquemment associée aux licenciements, à l'exclusion, aux mobilités subies, n'est pas seulement porteuse de calamités mais peut également être source d'opportunités. Les individus ont certes des capacités d'« enactment positif »³ de leur carrière fort diverses ; ils sont plus ou moins compétents à opérer de fortes redéfinitions et à accéder aux ressources utiles. Le présent papier s'attache à l'analyse de ces nouvelles carrières vécues positivement. Les parcours des personnes souffrant de leur précarité ne sont pas négligés pour autant, car ils permettent de mettre à jour les facteurs différenciant les trajectoires subjectivement réussies de celles moins bien vécues.

Notre démarche peut être synthétisée au moyen des schémas suivants :

Première étape : une certaine convergence des différentes traditions de recherche auparavant très contrastées peut être constatée (exposée dans la première partie)

Approches traditionnelles

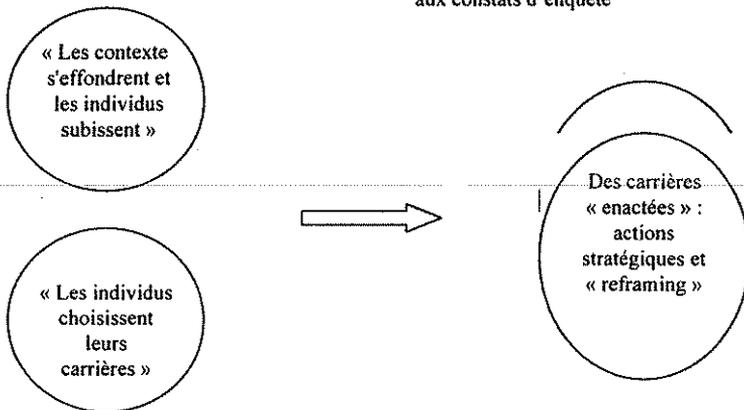
Approches interactionnistes



³ C'est-à-dire d'agir de façon à satisfaire leurs critères personnels de réussite

Deuxième étape : constats empiriques et reconstitution des processus sous-jacents

Des discours ambiants...



3. LES CONDITIONS DES NOUVELLES CARRIÈRES : POUR UN DÉPASSEMENT DE LA DISTINCTION MOBILITE SUBIE / MOBILITE CHOISIE

Il ressort de l'enquête que, contrairement aux discours ambiants qui renvoient à deux idéologies politiques opposées, les transitions professionnelles ne peuvent être expliquées uniquement en termes subjectifs, individuels - les carrières seraient totalement choisies par les personnes -, ou objectifs - les personnes sont les victimes des transformations socio-économiques. Les deux types de facteurs interviennent dans les histoires recueillies.

L'importance des facteurs individuels dans la carrière a été soulignée par les psychologues. Leurs travaux montrent l'impact de l'émergence du concept de soi qui provient de la confrontation avec la réalité (Super 1957), la crise du milieu de vie (Levinson 1969) ou la recherche de la nouveauté (Boyatzis et Kolb 1998). Ces facteurs sont toujours d'actualité.

Le cas de Solange illustre ainsi la crise de la mi-carrière. Après avoir été durant 13 années assistante de direction dans diverses entreprises, elle pense à se réorienter : « En 88, je pensais déjà à une reconversion. Je lisais un article de Mme Figaro quand je cherchais un peu un métier et il y avait un article sur cette anglaise avec des photos de ses produits et j'ai trouvé cela très séduisant. C'est tout. Et j'ai commencé très sérieusement à partir de 1993 ».

Cinq années séparent le moment où Solange pense à changer de métier de celui où elle commence une carrière de décoratrice d'intérieur. Si le désir de changement était présent, correspondant à une motivation ancienne pour les activités artistiques, elle n'est toutefois passée à l'action qu'à la suite d'un changement professionnel qui l'a laissée particulièrement insatisfaite. Son projet latent est devenu manifeste à la suite d'un événement déclencheur.

A côté de ces reconversions longuement mûries, caractéristiques des personnes que nous appellerons des « explorateurs », momentanés ou perpétuels, nous observons des transitions largement attribuables au hasard des événements et des opportunités.

Sandrine, suite à des problèmes de santé, ne peut plus travailler comme secrétaire. Ayant toujours travaillé, elle vit mal son long arrêt maladie. Elle s'occupe alors en gérant le garage de son nouveau mari : *« L'expert comptable tenait à ce qu'on s'occupe nous-mêmes de la comptabilité. Il m'a appris la comptabilité pure c'est-à-dire les comptes, le bilan, le compte de résultat, comment ça fonctionnait. Je me suis formée pour être comptable ».*

Cinq ans plus tard, ses problèmes de santé résolus, Sandrine recherche un travail et trouve un poste dans une entreprise qui recherche une personne polyvalente, à la fois comptable et secrétaire. Elle tire donc profit des compétences qu'elle a acquises. Contrairement au cas de figure précédent, rien n'a ici été prémédité. Sandrine a toutefois « provoqué » l'opportunité en travaillant aux côtés de son mari et a accepté de s'investir dans la formation. Elle est caractéristique des personnes que nous baptisons des « opportunistes » (terme dans lequel il convient de ne voir aucune connotation péjorative), c'est-à-dire des personnes qui n'ont pas planifié leur redéploiement mais ont su saisir des opportunités.

La situation économique actuelle intervient incontestablement dans l'émergence des nouvelles carrières. Elle agit de deux façons.

Tout d'abord, des conditions de travail plus difficiles (stress, précarité) jointes à la réduction des perspectives de carrières organisationnelles contribuent à l'apparition de nouvelles mobilités. Durant les Trente Glorieuses, l'individu insatisfait de son emploi ne changeait pas de métier ou de statut mais simplement d'employeur. Il ressort des entretiens que la « crise des motivations » (Levy Leboyer, 1982), mêlant insatisfaction au travail et méfiance vis-à-vis des employeurs, est plus vivace que jamais. La dégradation des conditions de travail conduit alors parfois à un rejet global du milieu de travail dans lequel l'individu officie. Elles l'amènent à ne plus vouloir dépendre du bon vouloir d'un employeur et à refuser d'être assujéti à des aléas conjoncturels sur lesquels il n'a aucune emprise.

Judith est un bon exemple de ce que nous appellerons les « révoltés ». Entrée dans le prêt à porter par hasard et par nécessité financière après un DEUG de littérature anglaise, Judith fait de la démonstration dans un grand magasin parisien. Dans son dernier poste sa rémunération est en partie liée à son chiffre d'affaire. Mais ses bons résultats conduisent ses employeurs à dénoncer son contrat de travail, sa part variable devenant trop importante. Ils lui proposent successivement un temps partiel et un autre poste, ce qui se traduirait dans tous les cas par une baisse de salaire. Judith ne peut accepter une telle situation : *« Après tout ce que j'avais donné, développé leur stand, je l'ai mal pris, je me suis sentie lésée ».* Elle ne cherche pas un travail dans le même domaine car elle a *« suffisamment donné ... en (a) « marre » de (nom du grand magasin) où il y a toujours des clashes avec les patrons, qui n'ont pas compris que nous n'étions pas leurs employés et n'aiment pas notre autonomie. Les magasins, c'est plus de l'exploitation ... Il faut voir ailleurs ».* Il se produit un effet de halo. Les conditions expérimentées sont généralisées et considérées comme des pratiques en vigueur dans toute la profession. La personne cherche à se soustraire de structures organisationnelles trop étriquées. Judith projette ainsi d'ouvrir un bar en Guadeloupe avec sa soeur.

Par ailleurs, la situation économique favorise la mobilité défensive (Nicholson, 1998). Selon cet auteur, les personnes changent d'environnement en anticipation d'une mobilité subie à venir ou multiplient les mobilités inter-organisationnelles pour limiter le risque de dépendance envers un employeur unique. Nous retrouvons le premier type de comportements, selon lequel la menace d'une mobilité subie joue un rôle de catalyseur. Dans ce cadre, il n'est pas nécessaire que la personne soit directement exposée à une perte prochaine de son emploi. L'existence d'un plan de licenciement dans

l'entreprise - sans que l'emploi de la personne soit directement menacé - la conduit à s'interroger sur son devenir professionnel et la pousse à l'action : « *il a fallu que je fasse autre chose car je m'ennuyais dans mon travail. Et puis surtout mon travail était menacé. Je ne serai peut-être pas partie de moi-même alors qu'en fait j'avais envie d'un changement* ».

Une telle menace conduit fréquemment à une rupture nette de la carrière. A cette occasion, des frustrations latentes émergent, des désirs enterrés resurgissent.

Adolescent, Antoine souhaitait devenir cuisinier. Il voit cependant sa vocation contrariée par ses parents qui le poussent à effectuer un CAP de menuiserie, métier jugé plus sérieux. Après une phase d'exploration qui le conduit à changer fréquemment et régulièrement de travail, il intègre une entreprise où il reste plus de 12 ans, oubliant ses premières amours culinaires. Lorsque l'entreprise procède à des licenciements, alors que son emploi n'est pour l'instant pas menacé, Antoine songe à son devenir. Il se souvient de sa vocation et se met en rapport avec le Fongecif, afin de préparer un CAP de cuisinier.

Nous voyons ici que les reconversions de ces individus, baptisés « préventifs », résultent en partie des facteurs individuels dégagés précédemment. Les événements ou avatars du contexte constituent souvent des catalyseurs de mise en œuvre de projets latents, issues à des crises de milieu de vie ou des vocations rentrées. On connaît l'aversion au risque des Français (Bollinger et Hofstede 1987). Comme le souligne Guillaume : « *Peut-être le seul regret est de ne pas avoir tenté de monter ma boîte. J'ai besoin d'un coup de pied pour ça. C'est pour ça que le plan social était une opportunité* ».

Deux enseignements découlent des développements précédents. D'une part, les nouvelles carrières puisent leur dynamique dans des ressorts très différents, qui mêlent désirs personnels et hasards des environnements ou des rencontres. D'autre part, l'environnement, plus ou moins menaçant, ne suffit pas à rendre compte de la diversité des nouvelles formes de carrière. Parmi les personnes dont l'emploi n'est pas menacé, deux profils se détachent : les « explorateurs », qui se remettent en cause et mûrissent leur reconversion, et les « opportunistes » qui se saisissent d'opportunités qui s'offrent à eux. De même, parmi les personnes qui voient leur emploi menacé, deux profils se distinguent. Les « préventifs » réfléchissent à leur avenir professionnel et le préparent, alors que les « révoltés » agissent en réaction contre le milieu qu'ils ont connu jusqu'à présent et passent à l'action une fois acculés. Le tableau ci-dessous synthétise ces quatre profils :

		Degré d'anticipation de la mobilité	
		Forte anticipation	Faible anticipation
Menace de l'environnement	Forte	Préventifs	Révoltés
	Faible	Explorateurs	Opportunistes

Dans ces différents cadres, les stratégies élaborées par les personnes pour continuer leur vie professionnelle sont multiples. Elles font l'objet de la partie suivante.

4. DES CONDUITES STRATEGIQUES « COMPETENTES »⁴

Nous présenterons ici trois exemples de stratégies parmi les plus courantes dans notre échantillon. Elles ne sont pas exhaustives des comportements d'« agency » observés et peuvent être combinées entre elles. La première consiste à se doter des signaux pour correspondre aux attentes des employeurs. Ce faisant, la personne se conforme aux « règles du jeu » relatives à l'attribution de

⁴ Ce terme désigne le fait que les personnes doivent tenir compte de contraintes et « règles du jeu » contextuelles et font preuve d'une compétence, certes variable, à en jouer pour atteindre leurs fins.

compétences professionnelles en vigueur dans les contextes. La seconde est d'avoir recours à la confiance interpersonnelle afin de pallier l'absence de signaux requis, faisant ainsi « exception » à la règle. Enfin, les personnes contournent ce qui est perçu comme des barrières à l'emploi en se dirigeant vers des contextes moins régulés ou « affaiblis » selon les termes de Weick (1996).

Actuellement en France, l'offre de travail par les individus dépasse largement la demande des firmes dans la majorité des secteurs. Les employeurs, qui s'appuient traditionnellement sur la certification (formation initiale et professionnelle) et l'expérience pour vérifier l'adéquation d'une personne à un poste à pourvoir, valorisent plus fortement que jamais ces deux attributs⁵. Les personnes interrogées en ont conscience et s'efforcent de se doter de tels signaux.

Guillaume ne se plaisait pas dans la banque ; la culture qu'il qualifie de « *pépère* » lui est pesante. Il ne sait pas ce qu'il souhaite faire, seulement qu'il veut quitter ce secteur. N'ayant que le baccalauréat comme bagage académique, il sait qu'il lui faut une formation pratique s'il souhaite pouvoir repartir dans une nouvelle direction. Il démissionne, s'inscrit à l'AFPA et obtient un DUT d'électrotechnique qui lui permet de travailler dans une multinationale.

Cet exemple montre que les personnes intègrent les signaux valorisés par les employeurs dans leurs stratégies de reconversion. Pour se doter de la seconde composante du capital humain, l'expérience, le choix de l'intérim est souvent effectué. Ainsi, lorsqu'il n'est pas un choix de vie, la première raison avancée par les individus pour justifier de leur inscription dans des entreprises d'intérim est la possibilité d'acquérir des expériences qu'ils pourront par la suite valoriser (Von Hippel et alii, 1997).

Mais l'intérim ou la formation ne sont pas toujours accessibles aux individus, qui peuvent refuser de sacrifier un revenu immédiat pour enrichir leur capital humain. Dans ce cadre, une autre stratégie consiste à s'appuyer sur son réseau relationnel.

Pascal est un spécialiste de la paie. Il a travaillé dans ce domaine, qui commence à le lasser, durant 14 ans et ne sait comment en sortir. C'est alors qu'il est contacté par un de ses anciens supérieurs hiérarchiques qui lui propose de devenir son adjoint dans une association.

La simple motivation suffit rarement à convaincre autrui de sa capacité à réussir dans une nouvelle voie. L'attribution du potentiel repose en effet sur une connaissance approfondie de la personne, condition nécessaire pour oser lui confier un poste de nature différente. Pour l'avoir encadré durant trois ans, le supérieur hiérarchique de Pascal sait qu'il a une forte capacité d'adaptation. Cette confiance en ses capacités personnelles lui permet de lui attribuer un certain potentiel, qui n'est reconnu et validé par aucun indicateur objectif.

Nous avons mentionné que les redéploiements ne s'effectuent pas dans n'importe quelle direction. En l'absence de cette connaissance préalable de l'employé, les employeurs s'appuient sur le seul signal fort à leur disposition, le capital humain. Les personnes conscientes de l'importance du diplôme et de l'expérience tentent soit de renforcer ces capitaux soit de contourner ce qui apparaît comme des barrières à l'emploi. Le diplôme et l'expérience ne sont pas seulement des signaux mais aussi des barrières. A défaut de les acquérir, une autre stratégie consiste à se diriger vers des environnements qui valorisent d'autres types de ressources, plus accessibles.

⁵ Cette assertion se fonde sur les travaux montrant le poids du diplôme dans la société française et la faible propension au risque des français (Hofstede et Bollinger op. cit.), y compris des employeurs, ainsi que sur les témoignages des personnes rencontrées, qui ressentent fortement ces exigences de certification.

Aude est diplômée d'une grande école de commerce. Elle démarre sa vie professionnelle comme responsable marketing dans une PME. Mais elle se lasse progressivement du marketing et prend conscience que ce sont les ressources humaines qui l'attirent. Elle essaie de se reconvertir dans ce domaine en actionnant deux leviers : elle suit des cours du soir en ressources humaines et donne à son poste une dimension « ressources humaines », par le biais d'un projet qualité qu'elle propose et met en place. Sa direction essaie cependant de la recadrer sur des activités marketing. La suppression de son poste l'amène à quitter l'entreprise et à finaliser son diplôme. Sa recherche d'emploi n'est « pas sans difficultés étant donné (son) parcours un peu bâtarde dans les ressources humaines ». Elle décide de tenter et réussit le concours de directeur d'ANPE qui lui laisse « des chances par rapport à un CV insuffisamment ressources humaines par rapport aux critères du marché, ce qui allait (lui) poser certaines difficultés ». La règle du concours, prédominante dans le secteur public, lui permet de jouer sur cette nouvelle ressource et de surmonter la barrière du manque d'expérience. On peut toutefois noter qu'elle a pu mobiliser cette ressource du fait de son niveau de formation initiale élevé, condition objective requise pour l'accès au concours.

Lorsque les barrières à l'emploi se cumulent (faible niveau de qualification, manque de diplôme dans la filière convoitée, peu d'expérience, âge élevé⁶), les possibilités apparaissent ténues, comme en témoignent les propos de Blandine, cadre bancaire qui a quitté son entreprise : « Je commençais dans mon esprit à avoir l'idée de partir mais pour quoi faire ? J'allais avoir 40 ans, sans diplôme ... ». La solution adoptée par les personnes rencontrées, pour contourner ces barrières, réside dans l'auto-emploi, plus particulièrement dans le secteur des services. Moins régulé, peu organisé, le secteur tertiaire offre la possibilité d'exercer une grande diversité d'activités avec des coûts d'entrée, financiers et en termes de certification, peu élevés. Sébastien, après avoir travaillé comme technico-commercial, se rend compte qu'il peut se passer d'une structure organisationnelle. Il lance sa propre entreprise, fait du négoce de matériel BTP. Ses seuls investissements seront un téléphone, un fax et un ordinateur. Sa chambre est son bureau, dans lequel il ne reçoit pas ses interlocuteurs.

Lorsque des investissements plus lourds sont nécessaires, les personnes tirent parfois profit des plans sociaux. Blandine a ainsi anticipé un licenciement potentiel en pensant que le premier plan social de son entreprise serait aussi le plus avantageux :

« Une connaissance nous a parlé de la franchise. C'était le premier plan social, très avantageux et on n'a pas trop réfléchi, on avait 40 ans, des situations plus vraiment satisfaisantes, les enfants étaient grands, le pavillon, pratiquement payé. Le plan social a été une chance car je suis partie dans d'excellentes conditions. De plus nous avons bénéficié d'une aide juridique, ce qui nous a aidés pour les démarches ».

Blandine a ouvert avec son mari une entreprise de nettoyage.

Nous avons identifié trois stratégies permettant d'initier des « carrières nomades » dans un contexte économique et social fortement normé, par des exigences de certification notamment. Ces dernières ne s'imposent pas toutefois de façon implacable. Nous avons ainsi montré que, bien que les règles se renforcent du fait de la compétition régnant sur le marché du travail, elles souffrent de nombreuses exceptions dont témoignent les recours aux réseaux personnels et ne s'appliquent pas avec la même vigueur dans tous les secteurs. Les personnes ont cependant des compétences inégales à jouer ainsi avec les règles et contraintes des environnements ; de tels comportements nécessitent souvent qu'elles modifient leur « vision du monde » et d'eux-mêmes, processus que les Anglo-saxons

⁶ L'analyse des pratiques d'embauche des employeurs français montre une nette préférence pour les jeunes, cohérente avec des pratiques d'emploi à relativement long terme et avec la structure d'âge des entreprises (Fougère et Kramarz 1997).

appellent « *reframing* », que nous baptisons « redéfinition », et dont nous proposons des illustrations ci-après.

5. DES REDEFINITIONS GENERATRICES D'OPPORTUNITES

Dans cette partie, nous montrerons le rôle déterminant des prises de conscience, de la part des « nomades », de leur entourage et d'eux-mêmes. Alors que, dans le cadre organisationnel, les carrières ne mettent pas fondamentalement en jeu les réseaux relationnels autres que les pairs et les supérieurs hiérarchiques, hors de ce cadre, de nouveaux substrats sociaux prennent le relais. L'activation du réseau relationnel, notamment extra-professionnel, apparaît fondamentale à partir du moment où la personne ne travaille plus au sein d'une organisation. Les individus qui mènent des carrières subjectives selon la terminologie de Weick évoquent deux rôles joués par autrui dans leur parcours : un rôle d'information et un rôle de soutien de diverses natures. Toutes les personnes ne sont pas également compétentes, néanmoins, à activer leurs réseaux. Construire sa carrière hors des rôles institutionnalisés implique par ailleurs certaines redéfinitions de soi et de ses compétences.

5.1. Savoir écouter mais aussi prendre ses distances vis-à-vis d'autrui.

L'entourage, familial et professionnel, exerce un rôle d'information à divers titres.

Il permet d'une part de prendre connaissance d'éventuelles opportunités : « *C'est un métier où on est une grande famille. Donc mes emplois je les ai trouvés par bouche à oreille. Ça c'est toujours passé comme ça. Il y a un copain qui vous dit: « Il y a une opportunité, ça t'intéresse? »* ».

Les informations données par l'entourage concernent également le concept de soi. Le regard porté permet à la personne d'envisager des orientations négligées jusque là, car non perçues : « *J'ai une amie qui m'a dit qu'elle me verrait bien dans les croisières, et en effet, pourquoi pas ?* ». Il participe ainsi à la redéfinition du concept de soi : « *J'ai beaucoup fait marcher mes relations quand je cherchais car eux te perçoivent d'une autre façon et ça m'a ouvert des horizons* ».

Mais une prise de distance vis-à-vis de l'avis d'autrui s'avère nécessaire, dans la mesure où l'entourage peut freiner les tentations et tentatives de redéploiements : « *Ma famille m'a dit : tu te rends compte, à l'âge que tu as, tu avais un bon job, tu gagnais bien ta vie* ».

De même, les personnes sont amenées à remettre en question les normes sociales sur ce qui est convenable et acceptable, ainsi que l'exprime cette femme : « *J'ai fait un CAP de tourneur. On m'a dit: « tu vas prendre le boulot d'un homme ». Mais moi je m'en fous. J'aimais bien ce qui était manuel alors j'ai fait ce CAP* ».

5.2. Savoir mobiliser ses univers relationnels (faibles ou forts)

Un second rôle joué par autrui est le rôle de soutien psychologique et financier. Il peut enfin aider significativement à l'embauche.

Lorsqu'une personne change d'orientation professionnelle, elle traverse des périodes de doute. Le rôle du conjoint, de la famille plus généralement, apparaît alors important pour rassurer la personne du bien-fondé de son choix.

L'entourage est par ailleurs susceptible d'apporter une aide financière.

Judith, dont nous avons déjà évoqué le cas, justifie de la façon suivante pourquoi elle n'hésite pas à changer radicalement de voie et à refuser plusieurs offres dans le prêt à porter pour aller en Guadeloupe ouvrir un bar avec sa soeur : *« Il y a mon ami, nous vivons ensemble et nous nous soutenons. Quand il était précaire, j'ai cherché un CDI stable, pour le financer, et là il est plus stable donc je peux me lancer. C'est un peu chacun son tour, comme des sauts de lapins Et comme ça on peut continuer, ne pas hésiter à changer ».*

Cette complémentarité se retrouve également au niveau des compétences. Après avoir été démonteur de grues, Marc, suite aux multiples accidents dont sont victimes ses collègues décide de se reconverter. Après un an de chômage il suit un stage de menuiserie à l'AFPA. Son expérience de responsable du rayon menuiserie dans une grande surface est peu concluante. Il décide alors de se mettre à son compte avec un ami, et joue des compétences différentes des personnes qui l'entourent : *« Je m'occupais de l'atelier, de l'approvisionnement et de la pose. Le copain était le comptable et ma femme la secrétaire ».*

Enfin, autrui peut jouer un rôle plus direct dans l'embauche : *« Le travail actuel, je l'ai trouvé parce que je connais bien le directeur. Il était ouvrier comme moi la première fois que j'y ai travaillé. Puis il est parti à l'étranger et il est revenu comme directeur. Je suis sûr que si je n'avais pas connu le directeur je n'aurais jamais été embauché ».*

Ces réseaux sont professionnels, communautaires, ethniques ou régionaux ou encore familiaux. Brigitte a ainsi trouvé un CIE dans une grande entreprise publique grâce à sa famille ; Abdel bénéficie du soutien de la communauté berbère qui possède la majorité des restaurants du quartier latin pour investir dans la restauration ; Constant souligne que son appartenance à la communauté aveyronnaise l'a aidé à se faire recruter dans la brasserie où il travaille aujourd'hui comme garçon de café.

Certaines personnes cependant, surtout parmi les moins qualifiées, éprouvent des difficultés à recourir à leurs réseaux et le vivent comme une véritable barrière à l'emploi : *« C'est comme partout, il faut être pistonné. J'ai eu un refus et ils m'ont dit qu'ils ne pouvaient pas donner une suite favorable. Non, si on n'a pas de relations, c'est pas évident ».*

Plusieurs raisons à ce type de comportement peuvent être avancées.

La première est la forte valorisation du mérite personnel. Pour ces personnes, la notion de réseau relationnel contient une connotation péjorative. Son activation témoignerait d'une incapacité à parvenir à trouver du travail par soi-même : *« Pour parler familièrement, je me suis fait moi-même, je n'ai eu besoin de personne. De base, c'est mon caractère, je ne demande de l'aide de personne. Et ici on n'est pas assisté ».*

Le recours à autrui est assimilé à un aveu de faiblesse et résonne comme un appel à l'aide, auquel beaucoup répugnent : *« Je ne fais jamais appel à mes relations. Si je devais demander de l'aide, je demanderais à un inconnu plutôt qu'à quelqu'un que j'apprécie. Mais je n'aime pas demander. J'ai un cousin ici qui travaille. Je ne suis jamais allé le voir ».*

Ceci peut apparaître comme une forme d'orgueil mais aussi comme la volonté de ne pas entrer dans une relation de dépendance. Faire appel au réseau signifie, dans l'esprit de nos interlocuteurs, s'engager dans une relation de réciprocité : tu m'aides aujourd'hui et je te rendrai la pareille lorsque tu en auras besoin. Or il est possible que certaines personnes, n'ayant pas les ressources nécessaires pour rendre en retour ce qu'elles ont sollicité, refusent d'entrer dans une telle relation. Ainsi, certains nous disent que, lorsqu'ils sont au chômage, les portes se ferment : *« L'activation du réseau ? Quand j'étais au chômage, j'ai essayé de rencontrer tous ces gens-là. Mais*

dès que tu es chômeur, tu as un barrage qui est systématique. Dès que tu vas les démarcher, la démarche n'est plus la même et ils se ferment et c'est fini ».

5.3. Des redéfinitions identitaires « réalistes »

Il est reconnu qu'élaborer une image de soi professionnelle relativement précise et planifier en conséquence sa carrière sont des variables clé de la réussite professionnelle (Pazy, 1988). Le bilan de compétences, la notion de projet professionnel s'appuient sur cette idée. Sans nier le rôle positif que peut jouer une telle élaboration de l'avenir, nous avons souligné que tous les individus ne planifient pas leur avenir, démarche qui paraît illusoire à beaucoup compte tenu de l'incertitude croissante de l'environnement. Il apparaît en revanche fondamental que la personne parvienne à « mettre en sens » son expérience, à se construire une image de soi intégrant de façon harmonieuse et réaliste passé, présent et futur probable, ce qui lui fournira quelques guides pour l'action dans un environnement mouvant.

Le témoignage de Tanguy, qui a occupé divers emplois dans le cinéma et la télévision (directeur photo, cameraman, réalisateur) est éclairant :

« Pour moi, je suis chef opérateur, directeur photo, cadreur. Ce sont des choses que je sais parfaitement faire. Je ne pense pas être un réalisateur tel que peut l'être Bertolucci or Forman. Mais je me suis rendu compte qu'il y a beaucoup de gens qui se disent réalisateurs à l'heure actuelle dans ce métier et qui n'ont pas comme critère Bertolucci ou Forman. Ayant mis une barre inaccessible dans ma tête à travers des gens qui en effet sont des réalisateurs à part entière, je fonctionnais encore sur ce mauvais étalon qui était celui du cinéma. Maintenant, je dis que je suis opérateur-réalisateur. (...) Si on me dit « comme réalisateur, vous ne paraissez pas assez », je dis : « écoutez, je fais l'opérateur », sachant qu'en prenant opérateur, si cela se passe bien, je pourrai après demander réalisateur. Je danse sur l'un des deux pieds pour y arriver. Et je garde « l'alimentaire » sur les plateaux où je ne m'investis absolument en rien intellectuellement et je fais un travail de technicien tout à fait ordinaire ».

Tanguy s'est forgé une image de soi à plusieurs facettes, mettant en avant l'une ou l'autre selon les occasions, mais qu'il intègre dans une identité cohérente de professionnel du secteur.

Un tel travail identitaire suppose que l'individu soit capable de se projeter dans l'avenir et que le futur développé obéisse à un principe de réalité. Or les personnes connaissant un parcours subjectivement mal vécu (ressemblant davantage à une succession d'expériences sans accumulation de compétences) privilégient souvent le présent et les enjeux immédiats sans intégrer passé ni futur dans leur décision. Nous avons rencontré des personnes qui quittent ainsi un emploi qui ne leur convient pas sans avoir aucune idée de ce qu'elles feront ou pourraient faire par la suite : *« C'est moi qui suis parti, oui, je faisais trop d'heures et il me payait pas les heures supplémentaires et des fois j'arrivais à un mois d'heures supplémentaires alors ... j'ai demandé de temps en temps un week-end sur deux et il refusait. C'est pour ça que je suis parti sur un coup de tête. »*

Suivent alors l'attentisme, le rêve : *« J'attends une proposition de vendeur de pressing mais je ne sais pas si ... si ça marche pas bien ... je sais pas, enfin moi je prends ... Là je peux être maître d'hôtel aussi, mais je n'ai pas de formation, j'ai pas de qualification, alors ... »*.

Cette réticence à se projeter dans le futur se double d'une vision parfois idyllique des mondes inconnus. Vendeur dans la grande distribution, Damien démissionne car *« il y avait des possibilités d'évoluer mais c'était très très lent et au bout de 2 ans j'ai quitté car la distance que je faisais tous les jours par rapport à mon revenu était trop ... Mon salaire était pas assez élevé pour que je puisse continuer. Après le supermarché, j'ai fait du porte à porte pour me renforcer côté vendeur. J'ai arrêté afin de repartir dans le rayon du tertiaire (l'hôtellerie). Là il y a des possibilités*

d'évoluer ... ». Les contraintes et barrières à l'emploi sont sous-estimées : les propos relatifs à la possibilité d'être maître d'hôtel s'appuient sur une expérience de quelques semaines, Damien est standardiste dans un hôtel et cumule les CDD.

6. PROLONGEMENTS THEORIQUES

Après avoir présenté ces résultats d'une enquête menée en France selon un cadre méthodologique relevant de la perspective « *boundaryless* », nous souhaitons ici replacer cette recherche dans un programme plus large qui nous semble de nature à contribuer à l'élucidation ou à l'élaboration de ce qui est en jeu avec le thème « GRH éclatée ». Ceci suppose de souligner deux notions illustrées dans l'enquête : celle de compétence et celle de subjectivité.

6.1. Une vision élargie de la compétence

Nous avons fait état d'un certain nombre de ressources mises en oeuvre par les personnes interrogées dans le déroulement de leur carrière ou dans leur redéploiement face aux vicissitudes des situations rencontrées.

Reprenons une distinction classique entre ressources et compétence, qu'on retrouve tant en stratégie qu'en GRH autour de la définition de la notion de compétence (Aubret, Gilbert et Pigeyre 1993) : c'est à partir du moment où une ressource est mobilisée et combinée avec d'autres qu'elle peut devenir une compétence. Cette idée de combinaison se retrouve dans la définition élargie de la compétence dont se dotent les analystes des « carrières nomades ». On comprend bien l'intérêt que présentent pour eux des secteurs où la capacité d'innovation est stratégique, où le projet est la modalité organisationnelle que revêt spontanément l'activité et dans lesquels les organisations intégrées ne constituent pas la référence dominante. Les travaux de C. Jones et R. DeFillippi sur les industries cinématographiques s'inscrivent dans ce courant de recherche (Jones et DeFillippi 1996 ; Jones et Lichtenstein 1998). Ils s'efforcent de comprendre comment se construisent et se développent les carrières des professionnels de ce secteur qui n'ont que des appartenances organisationnelles éphémères. Cela les conduit à proposer une définition élargie de la compétence puisqu'ils font intervenir trois dimensions dans cette notion (Arthur, Claman et DeFillippi 1995) :

- le « *Knowing How* », lequel comprend les qualifications et connaissances susceptibles d'être pertinentes dans l'exercice d'une activité professionnelle ; cela correspond à l'acception habituelle du terme compétence en GRH ;
- le « *Knowing Whom* » fait référence aux relations et contacts sociaux susceptibles de fournir des informations et opportunités ;
- le « *Knowing Why* » prend en compte les valeurs, les croyances, intérêts, passions et autres éléments d'identité.

La compétence devient dans cette perspective une combinaison cohérente, dynamique et génératrice de significations. De même que les individus qui arrivent à percer dans le milieu du cinéma sont ceux qui opèrent une gestion de soi articulant ces différents volets, les personnes que nous avons interrogées qui se trouvent mener les trajectoires les plus « nomades » sont celles qui s'appuient sur des combinaisons originales, cohérentes et plus ou moins harmonieuses de ces dimensions.

Prenons trois exemples tirés de l'enquête pour illustrer le propos :

- Elodie a fait l'école normale mais n'a pas envie de devenir institutrice. Elle décroché une place très spécifique d'animateur socioculturel dans cette institution, qui lui permet de disposer de temps pour se livrer à son activité favorite, le chant. Lorsque les écoles normales sont transformées en IUFM, son poste est supprimé et elle demande à bénéficier d'une formation de reconversion dans le domaine de la documentation. A l'issue de cette formation, elle entend parler de l'ouverture d'un poste de documentaliste à la Cité de la Musique. Cette institution est d'autant plus intéressée par sa candidature que les documentalistes déjà en poste sont plus orientés instruments que vocal. L'intégration singulière de compétences issues d'activités professionnelles et para-professionnelles joue un rôle déterminant dans cette trajectoire.
- Adolphe a été à son propre compte dans la confection avant de rentrer dans une société de négoce de produits intervenant dans la nourriture animale. Il y reste une douzaine d'années qu'il considère comme extrêmement formatrices. Sa passion est l'achat et la revente de véhicules de prestige et il y consacre de plus en plus de temps et d'énergie, jusqu'à ce qu'il décide de sauter le pas et de reprendre un garage en faillite, commercialisant des véhicules de milieu de gamme, dans un quartier élégant. Il combine des compétences, des passions, des réseaux relationnels et un projet entrepreneurial consistant.
- Mathieu a fait la plus grande partie de sa carrière dans une entreprise où il a accumulé une expérience dans le domaine de la restructuration d'unités en difficultés. La place de numéro un lui a échappé, mais il n'a rien à regretter puisqu'il a racheté deux filiales de son ancienne entreprise et est maintenant à la tête d'un groupe qui reprend des entreprises en difficultés et les redresse. Il s'appuie largement sur le réseau tissé au long de sa vie professionnelle.

Ces parcours représentent des changements d'environnement, de statut, de métier, qui ne sont pas négligeables. Les transitions vécues par ces personnes se sont appuyées sur une combinaison spécifique de savoir-faire accumulés, de réseaux sociaux proches ou lointains et d'un travail identitaire, une opération souvent longue et tâtonnante d'alignement progressif d'éléments importants de leur vie. Les hasards qu'elles ont su construire ont en quelque sorte bien fait les choses. C'est sur un concept de compétence remodelé que nous nous appuyons pour rendre intelligible ces parcours. En abandonnant le cadre de l'organisation pour celui des trajectoires individuelles, nous devons reconstruire le concept de compétence et y faire figurer ce qui est fortement occulté dans un cadre organisationnel : réseaux sociaux et identité personnelle. Mais il n'y a pas que cette redéfinition de la compétence qui soit en jeu.

6.2. Subjectivité et action organisatrice

Reprenons nos trois cas et essayons de les caractériser du point de vue de la dynamique organisationnelle dans laquelle ils s'inscrivent ou dont ils sont porteurs.

- Elodie représente une conjonction assez singulière de passion et d'expérience dans l'art vocal, de technique de bases dans le domaine de la documentation et aussi de sens de l'initiative du fait des activités socioculturelles qu'elle a développées pendant un certain nombre d'années. On peut facilement comprendre comment cet assortiment fortement idiosyncratique a pu rencontrer le projet organisationnel novateur de la Cité de la Musique, qui combine lui aussi des activités classiques (musée, concert, centre de documentation) mais les agence d'une façon très originale. On ne fait ici qu'illustrer un constat et une extrapolation des théoriciens du courant « *boundaryless career* » qui considèrent que l'évolution des organisations les rend de plus en plus idiosyncratiques, ce qui les amène à rechercher des profils toujours plus singuliers, et par là donne des chances inédites à des parcours inédits.

- La trajectoire d'Adolphe ne doit pas être réduite au passage d'une activité alimentaire à l'exercice sur le plan professionnel d'une passion personnelle. Ce n'est pas une affaire de négoce de voitures de luxe qu'il a reprise, c'est un garage de quartier, certes pas n'importe quel quartier. Le projet, qui s'est appliqué en premier lieu dans la reprise d'une affaire en faillite, non seulement conjugué de façon créatrice les atouts accumulés au fil des expériences et des appartenances, mais se veut arborescent puisqu'en peu d'années il s'est décliné en prise de participation dans un garage spécialisé en tôlerie et en développement d'une activité de location de voitures de prestige. Le projet se déploie dans des structures existantes qui sont combinées de façon à maximiser leur synergie.
- Avec Mathieu la création organisationnelle est plus marquée. Le point de départ réside aussi dans la reprise d'affaires en difficulté et dans leur gestion mais ce qui s'est développé au fil des ans, c'est un dispositif de repérage systématique d'affaires à reprendre, d'élaboration de programmes de redressement et de mise en place d'équipes de conduite du plan d'action. Mathieu a conçu et développé une structure qui incarne la forme organisationnelle de son projet. Autrement dit, la construction organisationnelle qu'il a élaborée est le reflet de son cheminement professionnel comme personnel, lequel est indispensable pour bien la comprendre. On peut donc regarder son histoire comme la construction d'une compétence au sens où nous l'avons définie précédemment (accumulation et combinaisons de ressources) et comme une action organisatrice, comme invention d'un dispositif organisationnel.

Ce deuxième regard correspond à la notion de subjectivité. La subjectivité est pour nous la déclinaison en actes d'organisation des repères autonomes que se construit un individu et lesquels donnent sens à son parcours. Ce terme de subjectivité est emprunté à Weick, mais il n'est pas inutile, pour le préciser, de retracer les enrichissements successifs auxquels il a donné lieu. On peut distinguer 4 étapes, qu'on retrouve du reste dans l'exploitation de notre enquête et qui sous-tendent aussi le plan de la présente communication.

Première étape : la subjectivité comme méthodologie d'étude.

Il s'agit tout simplement d'essayer de mieux comprendre les itinéraires, les choix, les bilans en écoutant les récits de vie et en privilégiant le sens que chacun donne à son parcours. Toute recherche sur les carrières peut ainsi être positionnée à partir des deux polarités : approche objective-approche subjective. Ainsi notre enquête se situe du côté de l'approche subjective.

Deuxième étape : la subjectivité des repères ou normes de carrières.

La théorie des carrières distingue les repères internes et les repères externes à l'individu (Van Maanen et Schein op. cit.). Lorsque nous parlons de repères autonomes nous faisons allusion à cette dichotomie et nous nous référons à des repères internes. Nous signifions ainsi que certains individus rencontrés dans le cadre de notre enquête se sont affranchis des indicateurs de succès, des jalons placés par les organisations dans lesquels ils oeuvraient initialement :

- Elodie n'a jamais voulu exercer le métier d'institutrice, ce qui n'est pas commun quand on fait une école normale ;
- Adolphe pouvait prétendre devenir à terme le président du directoire de l'entreprise où il a passé une douzaine d'années ;
- Mathieu a-t-il été frustré de ne pas devenir le numéro un de l'entreprise dont il avait gravi tous les échelons ? Il ne semble pas en avoir été meurtri outre mesure.

Troisième étape : la mise en rapport des repères de carrières et des types d'organisation.

Weick oppose les organisations traditionnelles et les « *self-designing organizations* ». Il associe les carrières objectives aux premières et considère que les carrières subjectives constituent des ressources pour les secondes (Weick et Berlinger op. cit.). Il opère ainsi une mise en relation entre le type de rapport à la carrière et les types d'organisation dans lesquelles elles peuvent se déployer. Ces liens se retrouvent dans les cas que nous avons étudiés.

Quatrième étape : la montée en généralités.

Cette étape est en germe dans la précédente et ne constitue en fait qu'une formulation élargie au niveau des économies, lesquelles se caractérisent par des déstructurations accrues. On y retrouve la volonté d'embrasser de façon conjointe les évolutions tant des carrières que des organisations. Weick propose de penser les carrières non pas seulement en termes de détermination par les organisations mais en termes d'interaction avec les organisations (Weick 1996) ; il affirme que « *Boundaryless careers enact boundaryless organizations* » et que « *Boundaryless organizations enact boundaryless careers* ». Il met en relation nomadisme et effet organisateur, idée que nous reprenons dans notre définition de la subjectivité. Les trois cas que nous présentons sont à la fois plutôt nomades, fortement subjectifs et produisent un effet organisateur, certes variable. Il est plus fort chez Mathieu (qui a créé une structure originale) que chez Adolphe (qui fait évoluer des entités préexistantes). Il est plus fort chez Adolphe que chez Elodie (qui participe activement à un projet novateur mais à la définition duquel elle n'a pas pris part). Ces intensités variables renvoient sans doute aux ressources détenues et mobilisées, à la nature des projets élaborés, à des ancrages personnels différents.

Notre enquête fournit un tableau d'ensemble qui n'est pas sans rapport avec le paysage auquel se réfèrent les auteurs du courant « *boundaryless career* ». Ce paysage amène à s'interroger sur la GRH éclatée, aspect sur lequel nous revenons en conclusion.

Notre intérêt pour l'enrichissement du concept de subjectivité n'implique pas de négliger le contexte. Cette communication met l'accent sur l'action organisatrice des carrières subjectives mais il y a tout lieu de penser que les contextes plus larges, régionaux ou sociétaux, influencent l'émergence de ces subjectivités. Il nous semble du plus grand intérêt d'exploiter les potentialités de comparaison internationale de notre enquête (des travaux comparables étant réalisés en Nouvelle-Zélande) pour mieux comprendre en quoi les légitimations, dominations et significations influencent les subjectivités et leurs effets organisationnels.

CONCLUSION

En quoi la perspective ouverte par le courant « *boundaryless career* » peut-elle apporter une contribution à l'élaboration d'une « GRH éclatée » pour reprendre le thème de ce congrès ? Son entrée méthodologique privilégie les trajectoires individuelles et l'accumulation de compétences qu'elles représentent. En cela elle permet de s'affranchir du cadre organisationnel dominant la GRH classique et amène à étudier des secteurs (Jones et DeFillippi op. cit. ; Jones et Lichtenstein op. cit.), des bassins d'emploi (Saxenian 1996), des contextes nationaux (Arthur, Inkson et Pringle, op. cit.). Le cadre théorique du courant articulé étroitement et de façon interactive la théorie des organisations, l'approche ressource de la firme et la théorie des carrières. Il intègre donc les disciplines qui s'efforcent de rendre compte dans leurs concepts fondamentaux des évolutions qui sous-tendent l'émergence d'une GRH éclatée.

Une des questions centrales de ce courant consiste à dépasser la rhétorique libérale de l'employabilité et à mettre à jour les conditions concrètes de viabilité de formes alternatives de relations entre individus et organisations. Ceci passe par l'identification des substrats sociaux, des fonctionnements de marché du travail et des cadres cognitifs permettant de mener des trajectoires plus nomades. C'est une invitation à regarder la compétence d'un autre point de vue que celui d'un service fonctionnel Ressources Humaines en entreprise.

Bibliographie

- ARTHUR M., CLAMAN R. et DEFILIPPI R., « Intelligent enterprise, intelligent careers », *Academy of Management Executive*, (1995), 9, 7-20.
- ARTHUR M.B. HALL D.T. et LAWRENCE B.S. (Ed), *Handbook of Career Theory*, New York: Cambridge University Press, 1989.
- ARTHUR M., INKSON K. et PRINGLE J., « Enactment and Boundaryless Careers in Deregulated Economies and Organizations », communication à la *British Academy of Management Annual Conference*, 1996.
- AUBRET J., GILBERT P. et PIGEYRE F., *Savoir et pouvoir, les compétences en questions*, Paris : PUF, 1993.
- BAUER M. et BERTIN-MOUROT B., « L'Etat, le capital et l'entreprise au sommet des grandes entreprises. Les "200", comparaison franco-allemande », *Revue de L'YRES*, (1992), 10, 31-70.
- BOLLINGER D. et HOFSTEDE G., *Les différences culturelles dans le management*, Paris : Les Editions d'Organisation, 1987.
- BEDUWE C., « Mobilité professionnelle et formation : bilan des approches quantitatives de la mobilité en France », in *Cheminevements professionnels et mobilités sociales*, L. Coutrot et C. Dubar (Ed.), Paris : La Documentation Française, (1992), 72-99.
- BENGHIGUI G., « La sélection des cadres », *Sociologie du travail*, (1981), 3, 294-307.
- BERET P., « Mobilité, investissement et projet: quelques réflexions théoriques », in *Cheminevements professionnels et mobilités sociales*, L. COUTROT et C. DUBAR (Ed), Paris : La Documentation Française, (1992), 344-369.
- BAU P. et DUNCAN O., *The American Occupational Structure*, New York: Wiley, 1967.
- BOURDIEU P., *La distinction*, Paris : Editions de Minuit, 1979.
- BOLTANSKI L., *Les cadres*, Paris : Editions de Minuit, 1982.
- BOYATSIIS R. E et KOLB D. A., « Performance, learning, and Development as Modes of Growth and Adaptation Throughout Our Lives and Careers », communication à la *Career Realities Conference*, London Business School, Mars 1998.
- BUJOLD C., *Choix professionnels et développement de carrière*, Montréal : Gaétan Morin, 1989.
- CADIN L., « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? », in *Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, coordonné par P. Besson, Paris : Vuibert, série Vital Roux, 1997.
- COURPASSON D., « Pour un renouvellement de la notion de carrière : l'entreprise bancaire face à ses métiers ». *Actes du premier congrès de l'Association Francophone de la Gestion des Ressources Humaines*, Bordeaux, (novembre 1990), 491-510.
- DANY F. et LIVIAN Y.F., *La gestion des cadres*, Paris : Vuibert, 1995.
- DEMAZIERE D., « Chômage de longue durée et processus identitaires », in *Cheminevements professionnels et mobilités sociales*, L. Coutrot et C. Dubar (Ed), Paris : La Documentation Française, 1992, 202-230.
- DOERINGER P. et PIORE M., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington Ma: Heath, 1971
- DUBAR C., *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris : Armand Colin, 2ème ed, 1996.
- DUBAR C., DUBAR E., FEUTRIE M., GADREY N., HEDOUX J. et VERSCHAVE E., *L'autre jeunesse. Des jeunes sans diplôme dans un dispositif de socialisation*, Lille: PUF, Coll. Mutations, 1987.
- DUBAR C. et SAINSAULIEU R., « Mobilités et formes de production indentitaire », in *Cheminevements professionnels et mobilités sociales*, L. COUTROT et C. DUBAR (Ed), Paris : La Documentation Française, 1992, 327-342.
- FOUGERF D. et KRAMARZ F. « Le marché du travail en France: quelques pistes d'analyse », *Economie et Statistique*, (1997), 301-302, 51-60.
- GADJOS C., « Culture et impasse de la technique: les cadres dans l'industrie ». *Revue française de sociologie*, (1972), 12, 667-691.

- GAZIER B., *Les stratégies des ressources humaines*, Paris : La Découverte, 1993.
- GOUX D., « Coup de frein sur les carrières », *Economie et Statistiques*, (1991), 249, 75-87.
- HALL D.T., *Careers in organisations*, Glenview, Ill. : Scott Foresman, 1976.
- HALL D.T. et Mirvis P.H., « The New Protean Career: Psychological Success and the Path with a Heart », in HALL D.T. and Associates, *The Career is dead - Long live the Career*, San Francisco : Jossey-Bass, 1996, 15-45
- HOLLAND J. L., *The Psychology of Vocational Choice*, Waltham, Ma. : Blaisdel, 1966.
- JONES C. et DE FILLIPI R., « Back to the Future in Film : Combining Industry and Self-Knowledge to Meet the Career Challenges of the 21 st Century », *The Academy of Management Executive*, (1996), 4, 89-103.
- JONES C. et LICHTENSTEIN B., « Careers as Strategy in Professional Services : Evidence from Architects », *Communication à la Career Realities Conference*, London Business School, Mars 1998.
- LEVINSON D., *The Seasons of a Man's Life*, New York: Knopf, 1978.
- LEVY-LEBOYER C., *La crise des motivations*, Paris : Les Editions d'Organisation, 1982.
- MARUANI M. et NICOLE-DRANCOURT C., *Au travail des dames. Métiers masculins, emplois féminins*, Paris: Syros Alternatives, 1989.
- MORIN P., « La notion de carrière dans une économie postindustrielle », *Gestion 2000*, (1995), 6, 85-95.
- MAURICE M., SELLIER F. and SILVESTRE J. J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris : PUF, 1982.
- NICHOLSON N., « Motivation-Selection-Connection: An Evolutionary Model of Career Development », *Communication à la Career Realities Conference*, London Business School, Mars 1998.
- PAZY A., « The relationship between organizational and individual career management and the effectiveness of careers », *Group & Organization Studies*, (1988), 13, 311-331.
- PIERRE J., « La carrière dans la tourmente de la crise », *Gestion 2000*, (1994), 6, 41-57.
- SAXENIAN A. L., « Beyond Boundaries : Open Labor Markets and Learning in Silicon Valley », in *The Boundaryless Career, A New Employment Contract for a New Organizational Era*, Arthur M.B. et Rousseau D.M. (ed), New York: Oxford University Press, 1996.
- SCHIEIN E., « The Individual, The Organization and The Career: A Conceptual Scheme », *Journal of Applied Behavioral Science*, (1971), 7, 401-426.
- SCHIEIN E., *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Reading, Ma.: Addison-Wesley, 1978.
- SUPER D. E., *The Psychology of Careers*, New York: Harper, 1957.
- THIERRY D., *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris : L'Harmattan, 1990.
- TOLBERT P., « Occupations, organizations, and boundaryless careers », In *The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a New Organizational Era*, Arthur M. B. et Rousseau D.M. (Ed), New York: Oxford University Press, 1996.
- TREMBLAY M., « Plafonnement de carrière et attitudes au travail des cadres », *Revue de Gestion des Ressources Humaine*, (Déc. 1991 - Janv. 1992), 2, 36-42.
- VAN MAANEN J. et SCHIEIN E., « Career development », In *Improving Life at Work*, Hackman, J.R. et Suttle J.L. (Ed), Santa Monica, CA: Goodyear, 1977.
- VON HIPPEL C., MANGUM S. L., GREEBERGER D. B., HENEMAN R. L. et SKOGLIND J. D., « Temporary Employment: Can Organizations and Employees Both Win? », *Academy of Management Executive*, (1997), 11, 93-103.
- WEICK K., *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks : Sage, 1995.
- WEICK K., « Enactment and the Boundaryless Career : Organizing as we work » in *The Boundaryless Career, A New Employment Contract for a New Organizational Era*, Arthur M.B. et Rousseau D.M. (Ed), New-York : Oxford University Press, 1996.
- WEICK K. et BERLINGER L., « Career improvisation in self-designing organisations », In *Handbook of Career Theory*, ARTHUR M.B., HALL D.T. et LAWRENCE B.S. (Ed), New York : Cambridge University Press, 1989.