

Les apports de la théorie de la structuration en GRH :

l'exemple de la « gestion conjointe » des carrières et des mobilités

Anne-Françoise BAILLY

Alors que les carrières organisationnelles verticales sont mises à mal par les transformations des entreprises, de nombreuses firmes, face à la nécessité de conjuguer flexibilité interne et implication des collaborateurs, tentent de faire évoluer leurs pratiques de gestion des carrières vers une « gestion conjointe » entre hiérarchies, salariés et DRH (Roger 1990, Dany et Livian 1995). Les cadres, notamment, sont appelés à être davantage « acteurs » de leur carrière, au moyen des entretiens d'appréciation, bilans de compétences et bourses d'emplois. Les directions encouragent de nouvelles mobilités, plus « horizontales ».

Dans un tel contexte en évolution, nous avons choisi d'étudier le fonctionnement de la gestion des carrières des cadres dans trois entreprises. Il s'agissait de reconstituer la dynamique des conduites et de mettre en évidence quelques facteurs de contingence et conditions de réussite des changements souhaités par les DRH. L'analyse des comportements des salariés et des hiérarchies s'inscrit dans le cadre de la théorie de la structuration (Giddens 1987). Cette perspective sociologique, qui se situe au carrefour de différentes approches, propose des concepts susceptibles d'éclairer la complexité des conduites interdépendantes au sein des entreprises. Après avoir présenté le cadre théorique ainsi que la façon dont nous l'utilisons, nous exposerons les principaux résultats observés dans les entreprises. En conclusion, nous reviendrons sur les apports et limites de ce cadre pour la recherche en GRH.

1. PRESENTATION DU CADRE THEORIQUE

La théorie de la structuration se propose de dépasser l'opposition habituelle des sciences sociales entre l'approche « objective », qui explique les comportements à partir des caractéristiques des contextes dans lesquels les personnes agissent, et l'approche « subjective », qui privilégie l'expérience de l'acteur (ibid. : 50). Cette opposition se retrouve dans les approches théoriques des carrières qui, si elles ont enrichi nos connaissances sur le sujet, ne permettent pas de rendre compte des réalités vécues dans les entreprises (Derr et Laurent 1989 ; Baylin 1989). Nous souhaitons montrer ici que la théorie de la structuration fournit un cadre conceptuel « englobant », mieux adapté à cette complexité et susceptible d'intégrer des résultats mis en évidence dans la littérature sur les carrières.

1.1. Les approches théoriques de la carrière

Ainsi que l'expose M. Tremblay (1990) deux types de regards ont été portés sur les carrières :

- La « carrière objective » fait référence au mouvement des personnes à travers une séquence d'emplois, phénomène qui peut être observé indépendamment des expériences de chacun. Elle est étudiée par les économistes, les psychologues « personnalistes »¹ et les sociologues.

¹ Ce terme désigne les psychologues qui recherchent quels traits ou dimensions relativement stables de la personnalité caractérisent les personnes qui sont attirées par telle ou telle activité, ou permettraient de prédire la réussite dans diverses professions. Ce courant est également appelé psychologie différentielle.

- La « carrière subjective » désigne une série d'expériences de rôles professionnels, vécus par les personnes, et les attitudes et comportements au travail qu'elles adoptent (Hall 1976 : 4). Elle intéresse particulièrement les psychologues interactionnistes et les sociologues rattachés au courant de l'interactionnisme symbolique.

Les perspectives peuvent également être différenciées en fonction du primat accordé aux individus ou aux contextes dans la construction des carrières. La perspective individuelle, adoptée par certains économistes et psychologues, considère que la carrière résulte essentiellement de prises de décision individuelles, alors que les approches sociologiques mettent l'accent sur les structurations sociales, institutionnelles ou culturelles.

Les approches individuelles. Les travaux des économistes ont mis en évidence des phénomènes essentiels pour la compréhension des stratégies de carrière :

- Le fait que les salariés sont « acteurs » de leur carrière. Ils peuvent choisir d'investir du temps et de l'argent dans des formations au cours desquelles ils accumulent des aptitudes productives ou « capital humain » (Gazier 1993 : 61) qui leur permettra d'accéder à des emplois mieux rémunérés. Les expériences professionnelles donnent également lieu à l'apprentissage de compétences, qui peuvent être difficilement transférables entre domaines professionnels ou entreprises².
- En raison du caractère imparfait de l'information, les recruteurs en entreprise se fondent sur des « signaux » de compétences, tels que le diplôme ou la rapidité des premières promotions (Spence 1974 ; Rosenbaum 1984), et les salariés sont incités à investir dans les « signaux » valorisés dans l'entreprise (Barney et Lawrence 1989).

Les limites des approches économiques « classiques »³ pour l'étude des carrières résident dans leur absence de prise en compte des subjectivités individuelles : la motivation est réduite à la recherche de la maximisation du salaire et les comportements sont objectivement rationnels, selon des hypothèses fortes de rationalité (Van Parijs 1990).

Les psychologues ont principalement étudié les carrières sous deux angles : celui de la psychologie différentielle - l'étude des intérêts, motivations et valeurs professionnelles, qui expliquent raisonnablement les choix de métier (Betz et alii. 1989) - et celui de la psychologie sociale interactionniste, qui met l'accent sur l'interaction entre les subjectivités individuelles - motivations, cognitions - et les environnements professionnels. Se rattachant à cette perspective, les travaux de Schein (1978) et de Hall (op. cit.) montrent l'existence de divers comportements de mobilité en fonction de l'âge (les deux auteurs ont proposé des modèles de « stades de carrières ») et des représentations de ses motivations et de ses compétences, élaborées au cours des expériences professionnelles (les « ancrés de carrière » de Schein). Les limites des perspectives psychologiques pour étudier les pratiques de gestion au sein des entreprises ont été soulignées par Schein lui-même (Schein 1988). Il mentionne que les jeux de pouvoir et la complexité des relations contribuent à des comportements sur le terrain très différents de ce que supposent les modèles psychologiques. Il insiste également sur l'importance des phénomènes culturels dans la construction des carrières, de ce qui est

² La théorie distingue le capital humain « générique », transférable d'une entreprise à une autre, du capital humain « spécifique », qui ne peut valablement être mis en œuvre que dans un nombre étroit d'entreprises, à la limite dans la seule entreprise où il a été acquis (ibid. : 63).

³ Une approche alternative. L'école autrichienne, prône la prise en compte des cognitions individuelles dans l'explication des comportements (Ellig et Thatchenkery 1996). La théorie du signal (Spence op. cit.) est également compatible avec des perspectives socio-cognitives (Barney et Lawrence op. cit.).

légitime et valorisé, dans une entreprise, une profession ou une société. Ces aspects ont été particulièrement étudiés par les sociologues.

Les approches collectives. Les sociologues mettent l'accent sur les contextes sociaux et organisationnels dans lesquels se déroulent les carrières. Ces dernières ne sont plus expliquées par des déterminants individuels mais par diverses caractéristiques des environnements. Les perspectives à dominante fonctionnaliste nord-américaines ont mis en évidence les facteurs organisationnels - technologie et spécificité des emplois, taille et structure de l'entreprise, démographie - qui contraignent les mobilités des salariés (Doeringer et Piore 1971 ; Vardi et Hammer 1977 ; Stewman et Konda 1983). Des perspectives plus critiques soulignent les capacités inégales des personnes à négocier des progressions professionnelles. On a ainsi étudié le pouvoir découlant de l'accès aux décideurs (Kanter 1977) et de la fonction occupée (Pfeffer 1981). En France, des travaux ont attiré l'attention sur les structururations qui débordent du cadre de l'entreprise, comme les phénomènes de reproduction sociale (Boltanski 1982) et l'importance du diplôme dans la succession des dirigeants au sein des groupes français (Bauer et Bertin-Mouroit 1992). La limite commune de ces approches réside dans leur déterminisme relatif, qui ignore l'impact des actions individuelles sur les carrières.

Les recherches évoquées jusqu'ici ont, pour la plupart⁴, adopté une perspective « objective » sur les carrières, c'est-à-dire que le chercheur explique les comportements observés à l'aide de variables contextuelles ou individuelles objectivement mesurables (telles que l'âge, la formation ou les traits de personnalité pour ces dernières). Or, d'autres auteurs, dont les sociologues interactionnistes symboliques (Barley 1989), ont mis l'accent sur les subjectivités individuelles. Refusant le déterminisme des approches classiques, ils considèrent qu'il est nécessaire, pour expliquer les comportements, de prendre en compte le sens attribué par les personnes à leurs actions de même que les processus interactionnels au cours desquels ces significations sont forgées et modifiées. Ce tournant cognitif s'est également produit dans les théories des organisations, avec les conceptualisations en termes de processus d'interactions répétées entre individus (Weick 1979) d'où émergent des « ordres cognitifs » qui sont le fondement de la coordination des actions (Pfeffer 1985). En ce qui concerne les carrières, certains auteurs ont attiré l'attention sur le fait que les membres de l'entreprise élaborent collectivement des représentations des fonctions et comportements valorisés, qui peuvent être plus ou moins institutionnalisées, tenues pour acquises, et orientent les stratégies de carrière (Lawrence 1984 ; Evetts 1992 ; Degot 1992-1993). Si la perspective socioconstructiviste a renouvelé l'étude des organisations, il lui est reproché de négliger les phénomènes de pouvoir en mettant l'accent sur la construction de significations partagées au détriment des cadres structurels (Crozier et Friedberg 1977 : 96 ; Meek 1988).

Le grand nombre de regards portés sur les carrières illustre la complexité de leur construction, qui renvoie aux motivations, représentations identitaires et cognitives d'individus interagissant dans divers contextes sociaux « porteurs » d'opportunités, contraintes et ressources particulières. Ceci explique le recours à des approches pluridisciplinaires (Arthur, Hall et Lawrence 1989). Les chercheurs préconisent d'étudier les carrières dans les contextes de travail, avec une perspective dynamique qui réunit leurs aspects subjectifs et leurs conditions objectives (Baylin op. cit.). La théorie de la structuration, dont l'intérêt pour l'étude des carrières a été souligné dans diverses contributions théoriques (Barley op. cit. ; Evetts op. cit.), a précisément l'ambition de concilier une approche « subjective », accordant une place centrale aux motivations et aux cognitions des personnes élaborées au cours des interactions, avec une analyse « objective » des cadres sociaux et matériels dans lesquels ces dernières se déroulent. Elle permet ainsi d'intégrer dans un cadre théorique cohérent divers éléments mis en évidence par les approches mentionnées précédemment. En réintroduisant le pouvoir au coeur des actions, elle répond notamment à une lacune majeure du regard socioconstructiviste.

⁴ Schein et Hall abordent également la « carrière subjective », présentée *supra*.

1.2. La théorie de la structuration⁵

La dualité du structurel. Giddens conceptualise les comportements en société par une relation dialectique entre deux niveaux : le niveau concret de l'interaction et le niveau virtuel du structurel. Ce dernier correspond à l'ensemble des règles et ressources qui permettent que des pratiques sociales similaires persistent dans l'espace et le temps. Les comportements en interaction sont partiellement « structurés » par des règles sociales et par l'accès à des ressources, qui sont des caractéristiques des systèmes sociaux au sein desquels les personnes interagissent. Le terme de système social désigne les relations régulières entre acteurs ou collectivités, reproduites et organisées en tant que pratiques sociales régulières. Giddens indique qu'il y a une grande diversité de systèmes sociaux, le plus petit étant la dyade, et que chacun présente des caractéristiques distinctes (1979 : 73 - 74). Ces règles et ressources permettent et contraignent les actions et sont en même temps produites et reproduites elles. Cette relation dialectique est illustrée dans le schéma suivant (1987 : 78) :

<i>Structurel</i>	Signification	Domination	Légitimation
<i>(Modalité)</i>	Schéma d'interprétation	Facilité	Norme
<i>Interaction</i>	Communication	Pouvoir	Sanction

Cette classification présente trois dimensions analytiquement distinctes, qui sont combinées dans les pratiques. Toute situation d'interaction met en jeu, à divers degrés mais de façon indissociable dans la pratique, l'exercice du pouvoir, la communication de la signification, l'évaluation et le jugement de la conduite. Les modalités établissent le lien entre le structurel et les pratiques concrètes dans les interactions. Elles sont activées (« *drawn upon* ») par les acteurs dans la production de l'interaction en même temps qu'elles sont les moyens (« *media* ») de la reproduction des propriétés structurelles (1979 : 81).

Règles et ressources. Le sens que Giddens attribue au terme « règle » a évolué dans ses travaux. Il suggérait dans ses premiers ouvrages d'analyser les structures de signification comme des règles sémantiques et les structures de légitimation comme des règles morales (Lazar, 1992). Il nuance ensuite cette distinction, en soulignant que les règles ont deux aspects : « Le «structure» peut se concevoir dans l'abstrait comme deux dimensions des règles : des éléments normatifs et des codes de signification » (1987 : 42).

Dans la théorie de la structuration, l'exercice du pouvoir n'est pas un acte particulier ; il est inhérent à toute action en interaction (1979 : 91). La littérature en sociologie propose deux conceptions du pouvoir (Chazel 1983) : soit il est « substance » : il existe quelles que soient les relations entre protagonistes puisque l'un domine objectivement l'autre - c'est la vision de la sociologie structuraliste -, soit il est « relation » : il n'existe que relativement à une situation d'interaction ; il est relatif et subjectif, lié à la dépendance d'une partie à l'égard d'une autre partie (Rojot 1994 : 55 et suiv.). Pour Giddens, le pouvoir désigne la capacité d'un acteur de mettre en oeuvre des décisions qui lui agréent. C'est une vision relationnelle qui prévaut au niveau de l'interaction. Mais il n'est pas uniquement « dans la tête » des individus car il est permis par certaines caractéristiques du contexte, que Giddens appelle les ressources :

⁵ Il s'agit davantage d'un cadre conceptuel élaboré afin de guider des recherches empiriques que d'une véritable théorie avec ses relations de causalité. Relativement complexe, elle se prête à des lectures différentes et nous ne pourrions restituer ici l'intégralité de l'argument développé par Giddens. Nous renvoyons donc le lecteur à ses ouvrages ainsi qu'à quelques travaux en langue française publiés sur cette théorie (Bouchikhi 1990, Lazar 1992, Revue Française de GRH 1998).

« La dualité du structurel dans les relations de pouvoir peut s'exprimer de la façon suivante : des ressources (focalisées *via* la signification et la légitimation) sont des propriétés structurées de systèmes sociaux, que des agents compétents utilisent et reproduisent en cours d'interaction. Le pouvoir n'est pas lié de façon intrinsèque à la poursuite d'intérêts sectoriels. Selon la conception présentée ici, il ne caractérise pas des types de conduites particuliers, il est plutôt une dimension de l'action, quelle qu'elle soit » (1987 : 64).

Les ressources sont les moyens (« *media* ») par lesquels le pouvoir est exercé dans les interactions, et par lesquels les structures de domination sont reproduites (1979 : 91). En nous appuyant sur cette définition, nous rapprocherons donc les ressources des « facilités », présentées supra. Le premier terme est plus explicite que le second, peu employé dans la langue française, et nous parlerons de mobilisation de ressources dans la suite de cette recherche. Giddens distingue deux catégories de ressources : les ressources d'allocation, « qui proviennent du contrôle d'objets matériels ou d'aspects du monde matériel » et les ressources d'autorité, « qui dérivent de la coordination de l'activité des agents humains » (1987 : 42).

Des acteurs compétents. Les personnes doivent être considérées comme des acteurs compétents, qui en savent long sur les contextes d'interactions et sont capables de conduites stratégiques pour atteindre leurs buts. Ces compétences sont essentiellement de nature pratique mais certaines sont accessibles à la conscience discursive. Elles sont constitutives des pratiques sociales et toute recherche doit débiter par un « moment herméneutique » ou étude des cadres de signification des acteurs (1987 : 393). Giddens reconnaît également l'importance des motivations individuelles mais demeure relativement flou sur ce point. Il lui a ainsi été reproché de réduire les motivations humaines au besoin de sécurité ontologique satisfait par la routine (Willmott 1986). Il critique pourtant l'absence de la motivation dans les travaux des ethnométhodologues. Il récusé également la conception des interactionnistes symboliques, qui mettent l'accent sur la construction sociale de l'identité, avec une vision consensuelle selon laquelle l'individu « s'efface » en quelque sorte derrière le « collectif » (Giddens 1979 : 121). En nous fondant sur ces éléments, nous avons proposé l'idée que son cadre théorique permet une approche relativement « individualiste » de l'acteur (Bailly 1998 : 87 et suiv.) - approche confirmée dans ses ouvrages plus récents, où il parle de choix individuels de style de vie (1991) - et qu'il est compatible avec certains concepts (représentations de soi et de ses compétences, valeurs, motivations) fondamentaux pour l'étude des carrières.

Selon la théorie, la recherche d'explication des conduites ne s'arrête pas à la reconstitution des motivations et des compétences des personnes. Elle doit interroger les éléments contraignants et habilitants des contextes social et matériel dans lesquels les conduites s'accomplissent (1987 : 412). c'est-à-dire les règles et ressources activables, et les contraintes rencontrées. Giddens précise qu'il y a plusieurs types de contraintes (ibid. : 232) :

- La contrainte matérielle : elle fait référence aux « limites que les capacités physiques et les traits de l'environnement physique posent aux possibilités d'action des agents ».
- Le pouvoir comme source de contrainte : « La dimension contraignante du pouvoir se traduit par des **sanctions** de toutes sortes, depuis la menace ou l'usage direct de la force ou de la violence jusqu'aux formes les plus délicates d'expression de désapprobation » (ibid. : 233, souligné dans le texte). Mais il est rare que les contraintes prennent la forme d'une totale obligation. Elles impliquent souvent une forme de consentement de ceux qui y sont assujettis.
- Les contraintes structurelles : ce sont celles qui

« dérivent du caractère contextuel de l'action, c'est-à-dire du caractère « donné » des propriétés structurelles pour des acteurs situés dans l'espace-temps (...) Comme dans

le cas de celles qui dérivent de sanctions, ces contraintes-ci se décrivent mieux en tant que fixant des limites sur l'éventail d'options dont dispose un acteur ou un ensemble d'acteurs, dans un contexte donné ou dans un type de contexte » (ibid. : 235).

2. L'APPLICATION A L'ETUDE DES PRATIQUES DE GESTION DES CARRIERES

2.1. Problématique

Nous avons utilisé le cadre conceptuel de la théorie pour analyser les conduites des salariés et des hiérarchies en matière de carrière et de mobilité interne au sein des entreprises.

Dans une première perspective, relativement statique, rechercher les « raisons » des conduites, au sens de Giddens, nécessite d'étudier les subjectivités - les motivations et les cadres de référence ou représentations (sur la carrière, les mobilités valorisées, les dispositifs de gestion) - et de reconstituer les normes, les schèmes d'interprétation et les ressources mobilisées ainsi que les contraintes rencontrées.

On peut ainsi isoler les caractéristiques des systèmes sociaux (service, entreprise, marché du travail, société), qui participent à la reproduction des pratiques institutionnalisées. Les interactions ne sont toutefois pas structurées par un ensemble monolithique de principes structurels et il est souvent possible d'activer différentes règles et ressources (Whittington 1992), ce qui laisse place à la diversité et au changement des pratiques. Les conduites récentes ou minoritaires impliquent également la mobilisation compétente de normes, schèmes d'interprétation et ressources, dont le caractère « structurel » est alors moins établi.

La théorie permet également une approche plus dynamique des pratiques sociales, les acteurs modifiant les cadres structurels par leurs actions. Ainsi, les changements qui se produisent au niveau des interactions sont susceptibles de conduire à l'élaboration collective de nouvelles règles ou « guides pour l'action » (Weick, 1996). Toutefois, les pratiques étendues et répétées ne changent pas nécessairement du fait de quelques conduites innovantes. Un tel changement n'est possible que si de nouvelles règles et ressources sont et peuvent être régulièrement activées dans les interactions. Il est donc contingent aux caractéristiques de l'environnement (Evetts, op. cit.). L'étude de la reproduction des conduites innovantes nous permettra de cerner quelques conditions du changement des pratiques dans les entreprises.

2.2. Opérationnalisation de la recherche dans une « grille de lecture »

Toute explication dans le cadre de la théorie de la structuration est nécessairement contextuelle, historiquement et spatialement située. Nous avons donc procédé à des études de cas d'entreprises, réalisées dans trois entreprises du secteur des services financiers :

- deux institutions de retraite et de prévoyance, de taille comparable (environ 1600-1800 personnes), que nous avons appelées PREV et PREV2.
- une société d'assurances, de statut privé, qui réunit 6000 personnes et répond au surnom d'ASSU. Sa branche « assurances collectives » est en concurrence directe avec les institutions de prévoyance pour la vente de contrats de prévoyance collective aux entreprises.

Le choix d'entreprises aux activités proches est justifié par le désir de contrôler les facteurs techniques pour focaliser l'analyse sur les pratiques de gestion des firmes. Par ailleurs, les entreprises

de services financiers modifient leurs pratiques depuis quelques années. Afin d'encourager de nouvelles mobilités, leurs DRH instituent des dispositifs tels que l'entretien d'appréciation et les bilans de compétences. ASSU instaure des comités de carrière.

La démarche de recherche est exploratoire - moment herméneutique - puis explicative. Les conduites stratégiques et leurs « raisons » sont reconstituées par une étude documentaire et des entretiens auprès des DRH, hiérarchies et collaborateurs. Les explications et la mise en évidence des processus dynamiques sont induits à partir des données recueillies. Afin de guider la recherche sur le terrain, nous avons élaboré une « grille de lecture », présentée en page suivante. Elle reprend les éléments susceptibles d'intervenir dans l'explication des pratiques, sur la base des travaux sur les carrières et de la théorie de la structuration.

Les conduites stratégiques des cadres. A des fins d'analyse, nous avons scindé les conduites en matière de carrière en deux dimensions : l'orientation de carrière et de mobilité - qui désigne la ligne directrice donnée à la carrière et à la mobilité - et les actions de pilotage. Elles ne sont pas indépendantes l'une de l'autre, puisque l'orientation professionnelle d'une personne n'est pas sans relation avec les tactiques qu'elle adopte. Elles font toutefois appel à des facteurs explicatifs différents dans la mesure où les motivations sont davantage liées à l'orientation de carrière, alors que les tactiques ne sont pas directement « motivées » mais sont plus étroitement contingentes aux règles et ressources mobilisables dans les interactions.

Les motivations. Il s'agit de ce que la personne recherche et privilégie dans son travail et dans sa carrière professionnelle. Elles incluent les intérêts professionnels, les normes personnelles de réussite, la satisfaction de divers désirs (matériels, de concilier vie familiale et vie professionnelle, de variété ...). Elles renvoient aux besoins individuels mais aussi à certaines normes sociales, à l'instar des attentes de rôles pouvant s'exercer sur les femmes.

Les savoirs et croyances considérées comme faillibles⁶. Ils incluent :

- les représentations des mobilités possibles, valorisantes, des conditions d'accès ;
- les représentations du système de gestion et des tactiques possibles telles que les attributions de rôles et de prérogatives des acteurs, les modes d'approche et de négociation efficaces, légitimes ou sanctionnés, l'instrumentalité des dispositifs de gestion ;
- les perceptions de l'acteur, de ses dépendances et ressources activables dans les contextes.

Les facteurs explicatifs contextuels (règles et ressources). Sur la base de la théorie de la structuration et de divers travaux sur les carrières, on peut proposer les ressources suivantes :

⁶ Giddens distingue le « sens commun » (les croyances considérées comme faillibles par les acteurs, et qui peuvent être éventuellement invalidées par le chercheur) et le « savoir commun » (les croyances « tenues pour acquises », qui font partie du stock commun de connaissances et que le chercheur doit considérer sans scepticisme). Le « savoir commun » renvoie aux règles sémantiques et normatives. Nous reprenons donc ces éléments dans les facteurs contextuels présentés ci-après.

- les ressources d'allocation des moyens financiers nécessaires aux promotions, aux créations de postes, aux formations et les ressources d'autorité sur les personnes ;
-

Figure 1 : Schéma récapitulatif des concepts et éléments à investiguer

<p>Eléments individuels objectifs et contextuels</p>	<p>Eléments individuels subjectifs (motivations et cognitions)</p>	<p>Stratégies (attitudes et comportements)</p>
<p><u>Relatifs aux personnes</u> Age, sexe, ancienneté Formation Parcours professionnel</p>	<p><u>Eléments liés à la motivation</u> Motivations professionnelles Implication organisationnelle, dans le métier Satisfaction dans l'emploi Identités professionnelles éventuelles</p>	<p><u>Orientation de carrière et de mobilité</u> Forme (projets, objectifs, aspirations) Direction (entreprise, métier, variété) Attitudes de mobilité</p>
<p><u>A leur contexte immédiat d'action</u> Ressources (cf. liste) Fonction Représentations, normes locales (cf. liste) Actions des hiérarchies, collègues, DRH</p>	<p><u>Représentations du champ des possibles</u> Filières de mobilité perçues et leur valorisation Autres opportunités perçues Perception de ses atouts et handicaps</p>	<p><u>Stratégies de gestion de mobilité</u> Attitudes de pilotage Recherche d'informations Tactiques de négociation Activation de réseaux Utilisation des dispositifs</p>
<p><u>Aux autres contextes d'interaction (entreprise, secteur, marché du travail)</u> Ressources (cf. liste) Représentations, normes collectives (cf. liste)</p>	<p><u>Perceptions de la gestion des carrières/ mobilités</u> Rôles et pouvoirs des acteurs Utilité des dispositifs</p> <p><u>Représentations normatives</u> Obligations et prérogatives de l'individu et de l'entreprise Attentes de rôle vis-à-vis de la hiérarchie, de la DRH</p>	

- les ressources en termes de capital humain et des signaux qui l'objectivent, telles que le niveau de formation et la renommée du diplôme (Rosenbaum op. cit.) ;
- les ressources relationnelles : la qualité du réseau d'informations, le fait d'avoir un « mentor », la visibilité de la fonction (Kanter op. cit.), le soutien de la hiérarchie ;
- les dispositifs de gestion (entretiens d'appréciation, bourse d'emplois, bilans de compétences) sont également susceptibles de fournir des moyens d'action aux collaborateurs.

Nous avons ainsi une vision plus extensive que Giddens, dans la mesure où nous étudions les ressources d'allocation et d'autorité, les prérogatives liées à certains attributs et les « facilités » mobilisées (relations, dispositifs). Les ressources sont tout ce qui permet l'atteinte des buts.

Les règles potentiellement activables. Elles comprennent :

- les règles qui organisent les pratiques de promotion, rémunération et mutation, telles que les règles conventionnelles mais aussi les règles tacites comme les normes de durées en poste ;
- les normes de performance - à l'exemple des normes d'âge (Fournier et Petitpas 1995) - et de « bon comportement », dans le travail et le pilotage de carrière ;
- les représentations collectives afférentes aux mobilités, telles que les mobilités valorisées. Les règles et ressources mobilisables varient selon les systèmes sociaux. Nous avons particulièrement étudié les systèmes suivants : la direction, l'entreprise, le marché du travail.

3. PRINCIPAUX RESULTATS

En raison des attentes spécifiques des DRH, nous n'avons pu rencontrer des populations homogènes en termes d'âges et de fonctions. Nous avons ainsi réalisé :

- 25 entretiens à PREV, avec des cadres commerciaux et informaticiens,
- 46 entretiens à PREV2, soit 23 avec des cadres (dont 14 commerciaux et informaticiens) et 23 avec des employés et agents de maîtrise ; une enquête auprès de l'ensemble du personnel a donné lieu au traitement statistique de 298 questionnaires ;
- 78 entretiens avec des cadres d'ASSU, opérationnels (indemnisation, souscription, études techniques) et fonctionnels (contrôle de gestion, marketing, communication).

Nous ne restituerons ici que les résultats concernant les cadres et leurs hiérarchies.

Nous avons mis en évidence (i) des pratiques institutionnalisées, en matière de mobilité et de pilotage de carrière, différentes selon les cadres systémiques (entreprises, métiers, services au sein d'un métier), (ii) des évolutions à des rythmes variables, les nouvelles conduites étant plus ou moins recherchées par les acteurs - salariés, hiérarchies - et aisées à adopter.

Anciennes et nouvelles pratiques sont résumées dans le tableau de la page suivante.

3.1. Les pratiques institutionnalisées

En ce qui concerne les mobilités habituelles et qui sont toujours la référence d'une majorité de collaborateurs et de hiérarchies, il y a prédominance, dans les trois entreprises, des deux modèles de carrière suivants :

- le modèle vertical : la progression le long de la ligne hiérarchique dans la même activité,
- le modèle professionnel : l'élargissement des compétences dans le métier, modèle très présent dans l'informatique notamment.

On note toutefois plus de variété à PREV, où les mobilités fonctionnelles sont une réalité depuis dix ans, soutenues par la croissance de l'entreprise. Les directeurs commerciaux sont d'anciens responsables de gestion, de nombreux fonctionnels viennent de l'opérationnel.

La mobilité entre directions et métiers est très peu courante à PREV2 et ASSU. Si la stratégie défensive de PREV2, qui enregistre une baisse de ses effectifs depuis vingt ans, peut contribuer à ce phénomène (la société continue toutefois de recruter des cadres commerciaux et fonctionnels), tel n'est pas le cas pour ASSU, qui a connu une croissance de ses effectifs alimentée par la promotion interne et le recrutement de diplômés. D'autres facteurs explicatifs sont à rechercher, que nous abordons dans l'analyse « structurelle » ci-après.

Figure 2 : Synthèse des pratiques observées

	Modèles de mobilité institutionnalisés	Dynamique des mobilités	Modes de pilotage institutionnalisés	Dynamique des modes de pilotage
PREV	Vertical (<i>commerciaux et informatique</i>) Professionnel (<i>informatique</i>) Mobilité de l'«informatique» vers le fonctionnel, peu valorisante. Mobilité fonctionnelles des directeurs entre secteurs.	Augmentation de la mobilité entre : - secteurs opérationnels - secteurs opérationnels et fonctionnels (nouvelles mobilités, plus valorisantes)	Gestion par la hiérarchie (<i>Informatique</i>) Affichage (<i>Commerciaux seulement</i>) Réseaux	Evolution vers un rôle plus actif de la DRH : Expression des souhaits dans les entretiens annuels. Demandes de bilans de compétences pour rencontrer la DRH.
PREV2	Vertical (<i>tous secteurs</i>) Professionnel (<i>fonctionnels, informatique</i>)	Reproduction des deux modèles. Quelques mobilités au sein des directions sont organisées par des hiérarchies plus récentes à PREV2.	Gestion par la hiérarchie Affichage (<i>Commerciaux</i>) Réseaux	Reproduction des stratégies par les cadres, majoritaires, qui s'inscrivent dans les deux modèles traditionnels.
ASSU	Vertical (<i>opérationnels</i>) Professionnel (<i>indemnitateurs et fonctionnels</i>) Mobilité entre directions des contrôleurs de gestion	Reproduction des deux modèles mais « blocage » des carrières => frustration. Mobilités d'opérationnels entre directions (<i>profils ingénieurs</i>). Elargissement du modèle professionnel par des mobilités dans des domaines proches (<i>fonctionnels</i>). Mobilités de fonctionnels vers l'opérationnel (<i>ingénieurs</i>).	Gestion par la hiérarchie Réseaux Affichage (<i>Contrôleurs de Gestion, qui sont également contactés par la DRH</i>)	Reproduction des stratégies, les cadres recourent peu aux nouveaux dispositifs (attentisme/ comités de carrière). Seuls les ingénieurs contactent la DRH. Début de recours à l'affichage pour les fonctionnels (<i>jeunes cadres, cadres féminins</i>).

Le mode de gestion dominant dans les trois entreprises est la gestion par les directions, ces dernières tenant plus ou moins compte des aspirations des cadres. Ceux-ci adoptent des pratiques d'affiliation à une hiérarchie ou de « valorisation de soi ». L'affichage n'est utilisé que par les commerciaux et par les contrôleurs de gestion d'ASSU. Ni le recours à la DRH ni l'expression des souhaits dans l'entretien annuel ne sont des pratiques institutionnalisées.

Des conduites plus récentes sont le signe d'une évolution potentielle des pratiques dans la mesure où un nombre croissant d'acteurs (cadres et / ou hiérarchies) envisagent d'y recourir.

3.2. L'évolution des comportements de mobilité et des pratiques de pilotage

On remarque une évolution dans le sens d'une plus grande mobilité fonctionnelle, à PREV et ASSU, avec des ampleurs inégales toutefois.

A PREV, de nombreux cadres commerciaux et informaticiens négocient ou envisagent de négocier des changements de métier, qu'ils soient en début de carrière et peu désireux de se spécialiser ou en situation de plafonnement (cadres de 38-40 ans). PREV est reconnue comme ouverte à la mobilité. Les cadres citent des mobilités originales récentes ; ils évoquent les messages de la direction et l'attitude positive des hiérarchies vis-à-vis de la mobilité. Les cadres de PREV2, en majorité des profils bac+2/3 recrutés en externe ou issus de la promotion interne, montrent beaucoup moins d'orientations « généralistes ». Seuls quelques jeunes diplômés et cadres féminins en milieu de carrière aspirent à des changements d'activités, problématiques selon eux en raison de la stabilité des personnes et des structures.

A ASSU, la mobilité entre domaines d'activités ou directions commence à être une réalité pour les cadres fonctionnels et quelques ingénieurs opérationnels, mais elle est encore peu courante et perçue comme difficile par les opérationnels de profils juridique et technique (en indemnisation, souscription, études). Parmi les personnes désireuses d'élargir leurs compétences, on retrouve des jeunes cadres et des personnes en voie de plafonnement. Les orientations « généralistes » sont également plus fréquentes parmi les diplômés en gestion et les profils scientifiques (mathématiques, ingénieurs), alors que les juristes et les cadres issus de la promotion interne privilégient la progression dans le métier mais commencent à ressentir le blocage des carrières. Les opérationnels citent les obstacles suivants à la mobilité : des freins « classiques », tels que la spécialisation des profils demandés par les hiérarchies, le pré-recrutement par ces dernières dans leur zone de gestion, mais aussi la perte de pouvoir dans l'entreprise et d'employabilité en externe quand il faut quitter un domaine connu. Qu'ils recherchent personnellement la progression statutaire ou la vivent comme une obligation (« *si on n'avance pas, on recule* »), les cadres de 35-40 ans, particulièrement les hommes, se sentent souvent contraints de préférer une mobilité externe à une mobilité interne aléatoire.

En matière de pilotage, les dispositifs de gestion commencent à être utilisés par un nombre significatif de cadres de PREV. Les personnes qui aspirent à des mobilités hors de la zone de gestion formulent des souhaits dans l'entretien, mis en place depuis trois ans, et demandent des bilans de compétences pour rencontrer la DRH, sans évoquer de risques de stigmates ou d'accès à des postes peu intéressants, risques évoqués par les cadres de PREV2 et d'ASSU, qui privilégient les stratégies habituelles. Ces dernières sont moins efficaces toutefois compte tenu de la forte réduction des opportunités de promotion au sein des directions. A ASSU, les personnes tentées par la mobilité sont attentistes, en l'absence de précédents probants, et espèrent que les comités de carrière permettront de nouveaux parcours. La nouvelle DRH encourage depuis un an les cadres à se manifester dans les entretiens et par l'affichage, mais, parmi les personnes rencontrées, seuls quelques ingénieurs et fonctionnels (dont une majorité de femmes) agissent ainsi.

4. ANALYSE STRUCTURELLE ET ETUDE DU CHANGEMENT

La théorie de la structuration permet de considérer ces contextes comme étant diversement régulés : les règles et ressources structurantes diffèrent et sont plus ou moins prégnantes.

4.1. Les modalités structurelles participant à la reproduction des pratiques habituelles

Les environnements dans lesquels les pratiques traditionnelles perdurent - PREV2, secteurs opérationnels d'ASSU – présentent les caractéristiques suivantes :

La prégnance de certaines normes :

- la valorisation du management et du statut qui l'accompagne, de la part des salariés (les hommes y sont plus sensibles) et des hiérarchies, norme qui déborde du cadre de l'entreprise ;
- des normes sur les profils requis (spécialisés) : elles sont liées à des aspects économiques (transférabilité des compétences) mais aussi à certaines représentations (valorisation du professionnalisme, vision spécifique de l'activité) et contraintes, présentées ci-après ;
- des normes sur les stratégies de valorisation de soi qu'un cadre performant doit adopter pour avoir une progression de carrière, plus prégnantes à ASSU que dans les institutions ;

Des représentations « tenues pour acquises » au niveau des communautés de travail :

- une vision négative de la mobilité, tant pour l'individu (perte de compétences et de pouvoir) que pour l'entreprise (facteur de moindre rentabilité) ;
- un manque de confiance dans les dispositifs de gestion et la DRH ; la taille des marchés internes des commerciaux et la valorisation des comportements concurrentiels dans ce métier expliquent toutefois l'utilisation de l'affichage par cette population (Bailly 1998: 166-168).

Certaines asymétries persistantes de ressources : elles s'expriment en termes de signaux de compétences valorisés (expérience professionnelle, diplôme) et de ressources d'autorité (les directions partagent peu leurs prérogatives avec la DRH et les cadres). Elles participent à la reproduction des pratiques habituelles, dans la mesure où les personnes qui contestent ces dernières disent avoir peu de moyens d'agir autrement. Dans ces contextes, seuls quelques jeunes diplômés tentent de nouvelles tactiques (affichage, DRH), qui restent minoritaires.

Il faut également citer les contraintes financières de PREV2 et d'ASSU, qui induisent une pression à la productivité à court terme sur les hiérarchies, et les contraintes d'effectifs, qui participent à la spécialisation des salariés et aux difficultés de la mobilité (Galambaud : 164).

Reprenant une notion de la psychologie cognitive, nous avons qualifié ces environnements d'environnements « forts ». Pour les psychologues, ce terme désigne un environnement qui induit des comportements uniformes, quelles que soient les caractéristiques de personnalité des individus, dans la mesure où il est chargé de signaux peu équivoques, interprétés de la même façon par tous les acteurs, et fournit des incitations aux comportements requis valorisées de tous (Mischel 1973). Un environnement « faible », riche en signaux équivoques, induit des comportements plus divers, qui sont donc davantage expliqués par des facteurs individuels. La théorie de la structuration nous a permis de

préciser ce concept. Dans ce cadre, un environnement « fort » est caractérisé par des règles non équivoques et peu contestées - on retrouve l'homogénéité des valeurs -, mais aussi par une asymétrie de ressources et/ou de fortes contraintes, qui limitent les possibilités d'« agir autrement ». Un environnement faible, à l'inverse, est caractérisé par la diversité des règles et ressources mobilisables et de faibles contraintes matérielles. PREV est ainsi un environnement plus « faible » que PREV2 et ASSU, dans lequel plusieurs stratégies de carrière sont adoptées.

4.2. La négociation des conduites innovantes

De nouvelles conduites apparaissent, plus nombreuses à PREV mais également présentes à PREV2 et ASSU. Elles sont le fait de divers acteurs :

- certaines hiérarchies proposent de nouvelles mobilités ou incitent leurs collaborateurs à se rapprocher de la DRH ; elles ont souvent des profils « atypiques » (ingénieurs et informaticiens dans l'assurance, anciens cadres fonctionnels devenus opérationnels) ;
- certains collaborateurs - jeunes cadres et cadres féminins dans les trois entreprises, cadres masculins « plafonnés » à PREV - se manifestent auprès des hiérarchies ou de la DRH ;
- les DRH diffusent de nouveaux messages et dispositifs, et tentent de négocier de nouvelles mobilités avec les cadres et les hiérarchies.

Ces personnes adoptent des « positionnements » différents au regard des pratiques dominantes, en dehors des rôles plus ou moins institutionnalisés dans les environnements. Le concept de positionnement, qui a émergé des études de cas, était présent dans le cadre théorique (Giddens 1987 : 143 et suiv.). En ce qui concerne les stratégies de carrière des cadres, nous avons distingué trois dimensions de ce positionnement : subjective, objective et comportementale, afin de mieux l'explicitier :

- Le positionnement subjectif désigne ce que la personne a le sentiment et le désir d'être sur un plan professionnel. Il peut être plus ou moins congruent avec les modèles disponibles dans les contextes. Il fait référence au processus de construction mutuelle de la représentation de soi, des possibles et des « projets », en interaction avec l'environnement : les représentations de soi influencent la perception des possibles et la construction des projets, mais la perception de possibles « saillants » et la découverte de nouvelles compétences lors de l'action peuvent amener la personne à modifier son image de soi et ses projets (Lévy-Leboyer 1990).
- Le positionnement objectif traduit le fait que les personnes sont catégorisées par autrui, qui leur attribue des droits et a des attentes de rôle à leur égard. Il influence la façon dont la personne se perçoit (positionnement subjectif) et contraint et permet ses actions (positionnement comportemental, présenté ci-après).
- Le positionnement comportemental fait référence à ces actions en interaction. Elles sont orientées par le positionnement subjectif. Leur réussite (l'atteinte des objectifs) est contingente à la mobilisation compétente de règles et ressources et donc au positionnement objectif.

Les personnes sont constamment engagées dans la construction et dans la négociation avec leur environnement de leurs « positionnements » professionnels. Il peut s'agir d'une simple reconduction - la personne est informaticien depuis dix ans et souhaite le rester -, d'une modification mineure - elle souhaite un changement au sein du service - ou considérée comme importante - elle envisage une mobilité fonctionnelle -. A l'instar des cadres, hiérarchies et DRH peuvent adopter de nouveaux rôles dans la gestion des carrières.

Le positionnement est d'autant plus difficile à négocier qu'il est en rupture avec les pratiques habituelles. Giddens est peu explicite sur ce qui se passe dans les interactions selon son cadre conceptuel. Il indique que les acteurs mobilisent des modalités structurelles et communiquent par le langage et les postures corporelles mais il n'explique pas davantage la négociation de l'atteinte des buts dans l'interaction. Selon les interactionnistes symboliques, cette dernière dépend de la compétence des acteurs à parvenir à une interprétation commune de la situation, un « consensus de travail » (Lauer et Handel 1977). La théorie de la structuration intègre cette construction de sens mais elle met également l'accent sur les structurations normatives et les phénomènes de pouvoir. Dans ce cadre, il est raisonnable de proposer que la négociation des conduites innovantes repose sur la capacité des acteurs à faire accepter la légitimité de règles alternatives aux partenaires d'interaction et à mobiliser des ressources pertinentes (Whittington op. cit.).

Dans les entreprises étudiées, les conduites innovantes sont motivées et permises par l'invocation de nouvelles règles - et la moindre prégnance d'anciennes normes -, aux côtés de la mobilisation de certaines ressources. On remarque ainsi :

Une évolution des normes afférentes à la carrière :

- Un nombre croissant de personnes remettent en question le modèle vertical ; les expérimentés ressentent le blocage des carrières alors que de jeunes diplômés et les cadres féminins aspirent à des expériences plus variées ; certaines hiérarchies « atypiques » contestent la pertinence des parcours traditionnels, invoquant l'évolution des métiers.
- La gestion par les directions est critiquée par les jeunes cadres mais aussi par des « anciens », qui se plaignent d'être « oubliés » par leurs hiérarchies ; les DRH demandent aux directions, avec plus d'insistance que par le passé, de partager leurs priorités.

L'émergence de nouvelles représentations :

- Les personnes mentionnent de nouvelles règles du marché du travail, telles que la nécessité de varier ses expériences, qui leur font porter un nouveau regard sur la mobilité. Ces règles ne sont toutefois pas homogènes selon les métiers ou le stade de carrière : les cadres de plus de 35 ans des métiers de l'assurance ressentent la difficulté de changer d'activité dans des marchés du travail internes et externes qui valorisent toujours l'expérience et le statut.
- Certaines personnes soulignent les enjeux positifs de la mobilité pour l'entreprise, facteur de synergies et d'innovation. Il s'agit principalement de diplômés en gestion et d'ingénieurs.

La mobilisation de nouvelles ressources :

Les personnes activent, aux côtés des ressources traditionnelles (l'autorité liée à la fonction, la jeunesse, le diplôme), de nouvelles ressources en termes de compétences - ce dont témoignent les nouveaux profils des hiérarchies - et de moyens d'action. Sur ce point, les dispositifs de gestion ont un rôle positif dans la modification des pratiques, dans la mesure où ils apportent des informations, légitiment des démarches (certains cadres invoquent leur existence pour justifier leur prise d'initiative) et peuvent permettre de négocier des mobilités hors de la zone de gestion. Leur efficacité n'est toutefois pas acquise ; elle est liée, dans les environnements « forts », à la modification des pratiques de recrutement des hiérarchies et à la levée de certaines contraintes d'organisation du travail et financières.

4.3. Les conditions du changement souhaité par les DRH

L'étude des processus de reproduction des nouvelles conduites nous a sensibilisé à l'impact des actions individuelles innovantes, qui envoient des « signaux » de comportements alternatifs possibles aux autres membres de l'entreprise. Ces derniers les perçoivent d'autant plus qu'ils s'interrogent sur leur carrière, mais des mobilités « saillantes », physiquement proches ou concernant des personnes qui ont leur profil, peuvent également amener les cadres à envisager de nouveaux comportements. Les environnements sont diversement réceptifs à ces innovations qui, lorsqu'elles échouent manifestement, sont interprétées comme étant « l'exception qui confirme la règle » et participent à la reproduction des tactiques habituelles.

Dans les environnements « faibles », tels PREV, le changement nécessite peu d'ingénierie managériale. Messages de la DRH et dispositifs suffisent pour fournir de nouveaux moyens d'action : les personnes perçoivent des alternatives ; l'expérimentation est relativement aisée ; la réussite, probable, entraîne l'imitation et la reproduction des conduites.

Dans les environnements « forts », les nouvelles conduites sont moins aisées et leur réussite plus aléatoire. Le changement des pratiques nécessite une intervention de la direction générale, afin de desserrer les règles prégnantes et les contraintes. Il importe d'agir au niveau collectif sur les normes et les représentations, travail de longue haleine mais qui n'est pas impossible, les personnes modifiant leurs interprétations au vu de signaux « saillants » (Degot op. cit.). Nous avons constaté, à PREV et à ASSU, l'effet des mobilités exemplaires et des messages de la direction générale. Cette dernière doit également déléguer des moyens d'actions aux collaborateurs (dont les dispositifs de gestion) et alléger les contraintes des hiérarchies, ce qui peut nécessiter de modifier l'organisation du travail.

5. APPORTS ET DIFFICULTES DE CE CADRE POUR LA RECHERCHE EN GRH

Nous mentionnerons ses apports pour la compréhension des comportements au sein des firmes, découlant de la double perspective subjective et objective. Nous aborderons ensuite quelques limites, à savoir la difficulté d'utiliser des concepts élaborés pour rendre compte de phénomènes sociétaux et le relatif silence de la théorie sur les processus de changement.

La théorie de la structuration concilie une approche subjective (l'explication des conduites nécessite d'interroger les motivations et cadres de référence des personnes) et une approche objective, en attirant l'attention sur les dimensions structurantes des significations et des normes propres à des systèmes sociaux, car étant régulièrement activées et produites par les acteurs dans leurs interactions quotidiennes. Elle rompt avec l'opposition entre le primat accordé aux « subjectivités » dans certaines analyses constructivistes et les partisans des analyses « objectives » économiques ou structuralistes en termes de pouvoir. La nécessité de dépasser cette dualité pour l'étude des organisations a été soulignée aussi bien par des auteurs français (Bernoux et Herreros 1993) que nord-américains (Baylin op. cit.). Cette double approche est particulièrement pertinente en GRH.

Tout d'abord, la théorie permet de conceptualiser l'entreprise comme un système social ouvert et lui-même composé de sous-systèmes. Elle reconnaît la particularité de la culture organisationnelle, ou ensemble de régulations qui s'élaborent au niveau de l'entreprise, sans lui attribuer de primat sur d'autres régulations. Les conduites sont structurées par et participent à la production de facteurs structurels qui ne sont pas nécessairement des caractéristiques de l'entreprise mais peuvent l'être de certains groupes en

son sein ou de systèmes sociaux plus larges. Une telle approche multi-niveaux est souvent nécessaire pour expliquer les comportements au travail (Bournois, Livian et Louart 1993 : 393). Ce cadre conceptuel peut ainsi être utilisé pour établir des grilles d'analyse des conduites répétées et étendues.

La perspective n'est toutefois pas déterministe et laisse place à l'« *agency* » humaine. Giddens met l'accent sur la capacité des personnes de choisir leurs modes d'action - il parle à ce sujet de « *strategic lifestyle* » (1991) - et d'exercer du pouvoir sur le cours des choses, ajoutant toutefois que les compétences et accès aux ressources ne sont pas également distribués. Les actions individuelles, notamment celles des managers, ont des impacts sur les environnements, qui peuvent être cernés par des études de cas longitudinales. En matière de GRH, on pourra ainsi étudier les « effets » de certaines actions, aux plans cognitif et normatif (la « gestion symbolique »), mais aussi en ce qui concerne l'allocation des ressources.

Un cadre sociologique qui privilégie l'étude des « grands » systèmes sociaux et doit être complété par des « théories de moyenne portée »

Giddens privilégie les problématiques à l'échelle des sociétés (éducation, système financier, fonctionnement économique). Bien qu'une application du cadre conceptuel à l'étude d'autres systèmes sociaux soit légitime - l'auteur précise qu'il y a des systèmes de tailles diverses et qu'ils ont des caractéristiques distinctes (1979 : 73) -, elle présente quelques difficultés.

D'une part, les concepts sont relativement flous et il n'est pas toujours aisé de distinguer les règles structurelles des normes, schèmes d'interprétations, ou les ressources des facilités, ni de mettre en évidence, dans une recherche limitée dans la durée, ce qui peut raisonnablement être assimilé à une règle « structurelle » à l'échelle d'une entreprise.

D'autre part, si la théorie rend bien compte de la dynamique du social sur un plan théorique, elle n'explique pas pourquoi certains changements se produisent et d'autres pas (DiMaggio et Powell 1991 : 23). Le cadre conceptuel général est donné mais Giddens ne se prononce pas sur les schémas explicatifs pertinents, ce qui nous laisse penser que le chercheur est autorisé à mobiliser divers concepts pour proposer une explication « ancrée » (« *grounded* ») dans les données. Dans notre recherche, nous avons suggéré qu'en matière de pratiques de GRH, porteuses d'enjeux importants, les personnes qui adoptent de nouvelles conduites doivent en négocier la réussite avec les partenaires d'interactions. Ceci implique non seulement qu'elles déploient des habiletés d'expression mais aussi qu'elles fassent accepter la légitimité de règles alternatives aux partenaires ou tout au moins leur donnent de « bonnes raisons » d'agir différemment. Nous avons ainsi été amené à parler de « représentations » et de « valeurs professionnelles », introduisant des éléments affectifs et évaluatifs qui font défaut au cadre théorique (ibid.). Nous avons également repris des concepts de la psychologie cognitive (signaux « saillants », environnements « forts » et « faibles ») et fait allusion à des processus d'imitation relatés dans les entretiens.

En conclusion, la théorie de la structuration permet de dépasser les oppositions épistémologiques et méthodologiques traditionnelles pour mieux saisir la complexité du réel. Son utilisation dans des recherches en gestion nécessite toutefois de la compléter par des concepts ou schémas théoriques plus opérationnels, en fonction de l'objet de recherche.

- ARTHUR M.B, HALL D.T. et LAWRENCE B.S. (Ed), *Handbook of Career Theory*, New York : Cambridge University Press, 1989.
- BAILLY A-F, «Les pratiques de gestion des carrières et des mobilités : une approche par la théorie de la structuration», *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Paris I, 1998
- BAILYN L., « Understanding individual experience at work: comments on the theory and practice of careers », in Arthur M.B., Hall D.T. et Lawrence B.S. (Ed), *Handbook of Career Theory*, New York : Cambridge University Press, 1989, 477-489.
- BARLEY S.R., « Careers, identities and institutions », in Arthur M.B. Hall D.T. et Lawrence B. S. (Ed), *Handbook of Career Theory*, New York:Cambridge University Press, 1989, 41-65.
- BARNEY J.B. and LAWRENCE B.S., « Pin stripes, power ties, and personal relationships : the economics of career strategies », in Arthur M.B, Hall D.T., Lawrence B.S. (Ed), *Handbook of Career Theory*, New York : Cambridge University Press, 1989, 417-436.
- 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'IREs*, (1992), 10, 31-70.
- BERET P., « Mobilité, investissement et projet: quelques réflexions théoriques », in *Cheminelements professionnels et mobilités sociales*, sous la direction de L. Coutrot et C. Dubar, Paris : La Documentation Française, 1992, 344-369.
- BERNOUX P. et HERREROS G., « Le changement dans les organisations: entre compromis et pouvoirs », *Gestion 2000* (1993), 6, 13-33.
- BETZ N.E., FITZGERALD L.F. et HILL R.E., « Trait-factor theories: traditional cornerstone of career theory », in Arthur M.B, Hall D.T. et Lawrence B.S. (Ed). *Handbook of career theory*, New York : Cambridge University Press, 1989, 26-40.
- BOLTANSKI L., *Les cadres*, Paris : Editions de Minuit, 1982.
- BOUCHIKHI H., *Structuration des organisations : concepts constructivistes et étude de cas*, Paris : Economica, 1990.
- BOURNOIS F., LIVIAN Y. F. et LOUART P., « Recherches et interventions autour d'une GRH en question(s) ». *Actes du congrès annuel 1993 de l'Association Francophone de la Gestion des Ressources Humaines*, George Trepo (Ed), (1993), 389-397.
- CHAZEL F. «Pouvoir, structure et domination» *Revue française de sociologie* (1983) 24, 369-93
- CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil, 1977.
- DANY F. et LIVIAN Y.F., *La gestion des cadres*, Paris : Vuibert, 1995.
- DEGOT V., « Réflexions sur la gestion des carrières: profil dominant et gestion de l'image du cadre », *Direction et gestion des entreprises*, (1992-93), 138-139.
- DERR C.B. et LAURENT A., « The internal and external career: a theoretical and cross-cultural perspective », in Arthur M.B, Hall D.T., Lawrence B.S. (Ed), *Handbook of Career Theory*, New York : Cambridge University Press, 1989, 454-471.
- DI MAGGIO P.J. et Powell W.W., « Introduction », in Powell W.W. et DiMaggio P.J. (Ed), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago : The University of Chicago Press, 1991, 1-38.
- DOERINGER P. et PIRE M., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington Ma.: Heath, 1971
- ELIG J. et THATCHENKERY T.J., « Subjectivism, discovery, and boundaryless careers: an Austrian perspective », in Arthur M.B. et Rousseau D.M. (Ed). *The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York : Oxford University Press, 1996, 171-186.
- Evetts J., « Dimensions of career: avoiding reification in the analysis of change », *Sociology*, (1992), 26, 1-21.
- FOURNIER G. et PETITPAS J.G., « Le mitan de la vie : concilier les objectifs professionnels de l'individu avec les objectifs de l'organisation », *Gestion*, (juin 1995), 25-55.
- GALAMBAUD B., *Des hommes à gérer*, Paris : ESF, 1983.
- GAZIER B., *Les stratégies des ressources humaines*, Paris : La Découverte, 1993.
- GIDDENS A., *Central Problems in Social Theory*, London, Macmillan, Berkeley : University of California Press, 1979.
- La Constitution de la Société*, Paris : PUF, 1987
- GIDDENS A., Giddens A., *Modernity and Self-Identity*, Cambridge : Polity Press, 1991.
- HALL D.T., *Careers in organizations*, Glenview, Ill. : Scott, Foresman, 1976.
- KANTER R.M., *Men and women of the corporation*, New York : Basic Books, 1977.

- LAUER R.H. et HANDEL W.H., *Social psychology, the theory and application of symbolic interactionism*, Boston : Houghton Mifflin Company, 1977.
- LAWRENCE B.S., « Age grading: The implicit organizational timetable », *Journal of Occupational Behaviour*, (1984), 5, 23-35.
- LAZAR J., « La compétence des acteurs dans la « théorie de la structuration » de Giddens », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, (1992), 93, 399-416.
- LEVY-LEBOYER C., *Le bilan de compétences*, Paris : Les Editions d'Organisation, 1990.
- MEEK V.L., « Organizational culture: origins and weaknesses », *Organization Studies*, (1988), 453-73.
- MISCHEL W., « Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality », *Psychological Review*, (1973), 80, 252-283.
- PFEFFER J., *Power in Organizations*, Marshfield, MA : Pitman, 1981.
- PFEFFER J., « Organizations and Organizational Theory », in G. Lindzey et E. Aronson (Ed) *Handbook of Social Psychology*, vol.1, New York:Random House, 1985, 379-440.
- Revue Française de Gestion des ressources Humaines*, dossier consacré à Giddens, 1998, 26.
- ROGER A., «La gestion des carrières», *Encyclopédie de Management Vuibert*, 1990, 164-180
- ROJOT J., *La négociation*, Paris : Vuibert, 1994.
- ROSENBAUM J., *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, Orlando : Academic Press, 1984.
- SCHEIN E.H, *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1978.
- SCHEIN E.H. « A critical look et current career development theory and research », in Hall D. T. and Associates, *Career Development in Organizations*, San Fransisco : Josey-Bass, 3^{ème} ed, 1988, 310-331.
- SPENCE M., « Job market signaling », *Quarterly Journal of Economics*, (1974), 83, 355-374
- STEWMAN S. et KONDA S.L., « Careers and organizational labor markets: demographic models of organizational behavior », *American Journal of Sociology*, (1983), 88, 637-685.
- STRYKER S. et STATHAM A., « Symbolic Interaction and Role Theory », In Lindzey G. et Aronson E. (Ed), *Handbook of Social Psychology*, vol. 1, New York:Random House, 1985, 311-378
- TREMBLAY M., « Plafonnement de carrière et attitudes au travail des cadres », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, IAE d'Aix-en-Provence, 1990.
- VAN PARIJS P., *Le modèle économique et ses rivaux. Introduction à la pratique de l'épistémologie des sciences sociales*, Genève : Droz, 1990.
- VARDI Y. et HAMMER T., «Intraorganizational mobility and career perceptions among rank and file employees in different technologies» *Academy of Management Journal* (1977), 622-634.
- WEICK K.E., « Cognitive processes in organizations », in B.M. Staw (Ed.) *Research in Organizational Behavior*, vol. 1., Greenwich, Conn. : JAI Press., 1979, 225-250.
- WEICK K. E., « Enactment and the Boundaryless Career: Organizing As We Work », in Arthur M.B. et Rousseau D.M. (Ed), *The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York : Oxford University Press, 1996, 40-57
- WHITTINGTON R., « Putting Giddens into action: social systems and managerial agency », *Journal of Management Studies*, (1992), 29, 693-712.
- WILLMOTT H., « Unconscious sources of motivation in the theory of the subject : an explanation and critique of Giddens' dualistic models of action and personality », *Journal for the Theory of Social Behaviour*, (1986), 16, 1,105-121.