

Alexander IELLATCHITCHalexander.iellatchitch@wu-wien.ac.at

(jeune chercheur)

Tel: (33) 1 31336 4550

Prof. Wolfgang MAYRHOFERwolfgang.mayrhofer@wu-wien.ac.at

(chercheur confirmé)

Tel: (33) 1 31336 4553

- Adresse : Vienna University of Economics and Business Administration
Interdisciplinary Department for Management and Organisational Behaviour
Althanstrasse 51
1090 Vienne
Autriche

- Fax : (33) 1 31336 724

- Numéro de référence de la communication : 115

- Titre de la communication :

« **Significations de la formation continue et nouvelles formes de carrière** »

- Numéro de référence de la communication : 115

- Titre de la communication :

« Significations de la formation continue et nouvelles formes de carrière »

Significations de la formation continue et nouvelles formes de carrière

IELLATCHITCH Alexander / MAYRHOFER Wolfgang

La société industrielle s'est construite sur la base de l'organisation bureaucratique. À celle-ci correspond une forme dominante de relations de travail associée à une forme « normale » de carrière. Au bon fonctionnement de ce modèle d'organisation contribue d'une manière ou d'une autre l'ensemble des institutions structurant la société. La formation, et partant la formation continue, sont ainsi considérées comme les premières pierres d'un édifice dont l'objectif final est l'efficacité de la sphère de production. Si la formation représente la base, en fournissant la légitimation d'une demande de réalisation professionnelle, la carrière en tant que processus rationalisé opère comme un filtre, au travers duquel seuls passeront ceux qui auront le mieux incorporés les normes et valeurs nécessaires. Le rôle et l'importance de l'organisation dans la carrière change en même temps que se modifient les formes organisationnelles et la signification même de la carrière. Au regard de ces actuels processus de transformations et à partir de la situation de la formation continue dans les entreprises en Autriche, cet article se présente comme une contribution à la réflexion autour de notions familières à la gestion des ressources humaines, de leurs changements de signification et ses conséquences.

Mots clés : carrière ; nouvelles carrières ; discipline ; formation continue

The bureaucratic organisation was the base upon which the industrial society was built. A dominant pattern of work relations and a «normal» career pattern correspond to this society. All the institutions structuring the society contribute, in a way or another, to the good working of this kind of organisation. Education and further education can be seen as the foundations of a system which final goal would be the efficiency of the sphere of production. If education is the foundation, by constructing a legitimate demand of professional self-fulfilment, career, as a rational process, acts like a filter through which only the individuals who have internalised the necessarily norms and values will pass. The role and importance of the organisation for career are changing at the same time that organisational structures and the very signification of career are evolving. Looking at this present transformation processes with the example of further education in Austrian companies, this paper is a contribution to the reflection about some notions familiar to human resources management, their changes, the changes of their meaning and its consequences.

Key words : career ; new career patterns ; further education ; discipline.

Significations de la formation continue et nouvelles formes de carrière

L'observation et les tentatives d'analyse des transformations et de l'évolution des modèles de carrière au cours de ces dernières années met en avant le problème de la nature du lien liant les salariés aux entreprises. Cet article se présente comme une discussion d'hypothèses construites à la lumière des premiers résultats d'une enquête menée en 1999 auprès de 230 entreprises de plus de 200 salariés dans le cadre de la partie autrichienne du *Cranfield Project on European Human Resource Management* (CRANET-E). Cette enquête est la seconde en Autriche, une première campagne de recueil de données ayant été effectuée en 1993. Les hypothèses de ce texte sont à mettre en parallèle avec des réflexions développées autour d'un projet à long terme mené au sein de notre institut à l'université de Vienne qui a pour objet l'étude et le développement de nouvelles formes de carrière. Les enjeux de cette vaste question se situent dans notre projet davantage à un niveau individuel et s'efforcent de distinguer les caractéristiques psychologiques et les capitaux sociologiques qui se trouvent valorisés par les évolutions en cours. Nous avons ici souhaité combiner ces deux travaux, et revenir grâce aux données CRANET-E au niveau de l'organisation. Partant d'une tentative de définition de la notion de carrière, nous privilégions son interprétation « disciplinaire » et faisons, puisant dans une certaine tradition sociologique allemande, de la formation son allié idéal. Ce modèle est considéré comme étant particulier à un certain type de société. Son évolution et ses implications sont les objets de cette discussion qui dépasse de loin la seule Autriche qui sert ici avant tout de base pour les données empiriques.

I- La carrière et ses significations

Le terme même de « carrière », qui doit lui-même être considéré comme une métaphore, n'est par conséquent pas d'une parfaite neutralité dans la mesure où il renvoie fortement à une forme d'organisation bien particulière. Pour reprendre la définition de Morgan (1997), l'utilisation d'une métaphore implique *a way of thinking and a way of seeing*. Sans vouloir entreprendre une étude étymologique complète du mot, qui serait par ailleurs certainement passionnante, la connaissance de ses origines apporte quelques précieuses informations: le sens premier de la carrière se rapporte à une « voie où l'on s'engage », sens directement issu du *carrus* latin qui désigne le char comme véhicule puis de *carraria*, la lice utilisée pour les courses. L'utilisation du terme pour désigner et qualifier *the evolving sequence of a person's work experiences over time* (Arthur, Hall et Lawrence, 1996) apparaît relativement tard, vers la fin du 19^{ème} siècle. Si le mot, appliqué au cours de la vie d'un individu, est utilisé au moins depuis le 17^{ème} siècle, il ne décrit alors qu'une période dans son ensemble, qui peut être liée à une profession, mais considérée de son commencement jusqu'à sa fin sans souci des divers incidents ou étapes qu'elle a pu connaître. Il est alors un peu tôt (Arthur, Lawrence, 1984) pour voir dans cette acception ce qui précisément donnera son sens moderne au mot, c'est à dire l'idée que la référence à la voie, qui renvoie certes aux notions de début, de fin et de direction, puisse déjà suggérer un but précis à atteindre, les moyens d'y parvenir et les comportements adéquats pour garantir le succès. Max Weber (1972) est sans doute le premier à théoriser la carrière, en faisant d'elle un élément important de la rationalisation bureaucratique. Par la même, il dessine les traits idéal-typiques de la carrière bureaucratique, lesquels vont façonner et longtemps dominer la signification de la carrière et justifier l'emploi de cette métaphore. La carrière se rapporte en effet à une organisation au sein de laquelle sont ouvertes des opportunités d'ascension progressives des nombreux échelons hiérarchiques, ascension répondant à des règles strictes et préétablies. L'image de la lice ou de l'arène revient à l'esprit : la voie est bornée sur les côtés et détermine clairement à quel niveau se situent les points de départ et d'arrivée. Il est dès lors possible, en partant d'une estimation certes aléatoire de ses propres capacités et de leur reconnaissance dans l'organisation, de planifier sa carrière, c'est à dire de prévoir à l'avance les différentes étapes de sa vie professionnelle. Il est également attendu de l'organisation qu'elle propose au salarié un plan de carrière, qui est régulièrement discuté au vue des résultats de l'intéressé et dont l'importance croît à mesure que l'on s'élève dans la structure hiérarchique. C'est pourquoi ce type de carrière est défini, ainsi que l'observe fort justement Rosabeth Moss Kanter (1996), par une logique d'avancement. L'expression « faire carrière » se rapporte précisément à une telle avancée, associée à l'idée de succès. La popularité de cette expression ne s'est pas encore démentie, alors qu'elle est toute imprégnée de cette signification propre à la carrière bureaucratique et intimement lié à un certain type d'organisation. La rationalisation à l'œuvre dans l'organisation s'applique également à la gestion des carrières ainsi que le montre Boltanski (1982) dans son études sur les cadres: l'objectif est de réduire au maximum la part d'arbitraire attachée à chaque décision par des références explicites aux règles officielles et ainsi d'asseoir leur légitimité; de dissocier l'homme de ses activités et d'assurer une certaine sécurité en offrant par cette organisation de la carrière un moyen d'avoir prise sur son avenir. La calculabilité, critère essentiel de la rationalisation devient donc, appliqué à la carrière, un facteur de réduction des tensions qui nécessite pendant l'attachement à long terme à une même organisation.

II- Fonctions de la carrière : la perspective disciplinaire

La fonction de la carrière peut être considérée sous un double aspect: elle accorde d'une part un sentiment de sécurité aux salariés en leur offrant des perspectives d'avenir basées sur des principes rationnels et la volonté partagée d'un engagement à long terme; d'autre part, la carrière est également un instrument de contrôle pour l'organisation. Ce dernier aspect a particulièrement été développé par des auteurs anglo-saxons fortement influencés par l'œuvre foucauldienne et tout particulièrement par *Surveiller et punir*. Mike Savage (1998) par exemple, analyse l'évolution des différents moyens de contrôle utilisés par l'une des premières entreprises de chemins de fer britannique: pour remédier aux problèmes d'ordre disciplinaire récurrents auxquelles elle est confrontée, la compagnie organise une brigade chargée de surveiller l'activité des cheminots. Vêtus d'uniformes, les membres de cette brigades sont cependant trop facilement repérables pour pouvoir s'acquitter correctement de leur tâche. Une seconde étape est alors franchie, lorsque les agents de surveillance quittent leurs uniformes et s'efforcent de surprendre les manquements à la discipline en se mêlant incognito aux passagers. On en est alors au stade du *panopticon* benthamien, dont le principe peut se résumer à: A peut à chaque moment observer B sans que ce dernier puisse s'en apercevoir bien qu'il sache que A peut à chaque moment l'observer. L'objectif bien connu étant alors que le surveillé intériorise cette impression d'observation permanente ce qui le pousse progressivement à un autocontrôle. Savage dépasse cependant Foucauld en distinguant une troisième étape de ce processus de contrôle: en effet, même en civil, la surveillance des agents parvient tout de même à être déjouée par les cheminots grâce à un efficace réseau de complicités. La compagnie élabore peu après de manière plus systématique les différentes possibilités de carrière, ceci au moment où est reconnue l'inefficacité de l'ancien système punitif. Les réflexions portent alors en particulier sur les récompenses pour bonnes performances des employés afin de stimuler leur motivation. Les échelons hiérarchiques sont modifiés et des correspondances strictes sont établis avec les salaires, lesquels évoluaient auparavant essentiellement avec le principe d'ancienneté. L'embauche devient plus sélective et les modalités de passage d'un statut à l'autre sévèrement balisés, notamment par des tests d'aptitude. Les différentes catégories d'employés sont clairement distingués les uns des autres, ainsi que les attentes de l'entreprise les concernant. Ce processus est analysé par Savage comme une importante évolution de la pensée managériale, qui passe des premières formes de surveillance et de discipline des basés sur les corps à des pratiques pensées pour *working on the soul*, selon l'expression de Nicolas Rose (1989). La carrière, dans son développement et la définition précise de ses traits au sein de l'organisation permet de fixer de façon claire les éléments nécessaires à toute évolution interne dans l'entreprise; on sait à quoi on peut aspirer, ce qu'on doit faire pour y parvenir et les valeurs et règles que l'on doit respecter. Les tentatives d'imposer un contrôle strict du travail par un système disciplinaire basé sur la surveillance visuelle s'étant soldées par un échec, il s'agit dès lors de motiver et de discipliner les travailleurs en utilisant les échelons de carrière pour les encourager à surveiller et réguler leurs propres actions. Les personnes doivent s'autocontrôler. Autrement dit, pour reprendre les termes de Boltanski et Chiappello (1999) qualifiant les pratiques du management moderne, les contraintes de l'extériorité des dispositifs organisationnels sont déplacés vers l'intériorité des personnes.

Cet aspect particulier de la carrière se retrouve également dans les analyses de l'économiste Richard Edwards (1979). Ce dernier, dans une perspective marxiste, analyse le besoin de contrôle de la main-d'oeuvre comme partie intégrante du processus de rationalisation économique du système de production capitaliste. Le conflit, plus ou moins latent, étant inhérent à ce système, une forme de contrôle est nécessaire à son maintien. Le lieu de travail est l'endroit par excellence où s'exerce ce contrôle. Au fur à mesure de l'évolution de l'organisation du travail, les formes de contrôle doivent s'adapter pour pouvoir encore être efficaces. La simplicité des structures organisationnelles de l'entreprise du 19^{ème} siècle pouvait ainsi se contenter d'un « contrôle simple », basé sur la seule autorité de l'employeur : la taille le plus souvent modeste des entreprises, le nombre limité des employés, le pouvoir et la proximité de l'employeur rendaient difficile la résistance à l'autorité patronale. Mais l'évolution industrielle entraîne bientôt un besoin de complexification; le tournant du siècle, avec l'apparition et le développement de très grandes entreprises voit également la concentration d'une main-d'œuvre nombreuse sur les lieux de production. Si la taille des entreprises augmente, leurs structures organisationnelles deviennent également plus complexes et les échelons hiérarchiques plus nombreux. Un contrôle qui ne fonctionnait que sur le principe de la petite tyrannie exercée par l'employeur ne pouvait donc plus être efficace. La multiplication des échelons hiérarchiques intermédiaires rendait certaines positions particulièrement inconfortables, en conflits à la fois avec les ouvriers et les chefs. Le nombre et la concentration des salariés les rendaient plus puissants et augmentaient par conséquent les risques de conflit. Les grandes entreprises réagirent par le développement du « contrôle technique ». L'organisation scientifique du travail s'inscrit dans cette logique. L'exemple du travail à la chaîne est sans doute le plus éclairant: c'est la machine, l'outil de production automatisé qui définit le processus et le rythme du travail. Le salarié étant réduit à servir la machine et à se soumettre à sa vitesse d'exécution, le contrôle se trouve en quelque sorte incorporé au processus de production même. Par la grève où la formation de syndicats, les salariés parvenaient malgré tout de même à exprimer leur mécontentement. Entre alors en jeu le « contrôle bureaucratique »: il repose sur le principe d'une intégration dans les structures sociales ou dans les rapports sociaux du lieu de travail. Sa principale caractéristique est l'institutionnalisation du pouvoir hiérarchique. La domination du supérieur hiérarchique est remplacée par la domination du droit de l'entreprise: les ouvriers comme l'encadrement doivent se plier au diktat

de la politique de l'entreprise. Le travail est divisé selon une hiérarchie stricte; à chaque poste correspond une description extrêmement détaillée et chaque promotion ne se fait que sur la bases de critères totalement dépersonnalisés. On suggère aux travailleurs qu'il ne tient qu'à eux, à leur discipline et à leur dévouement pour l'entreprise d'y faire carrière. Le contrôle, comme dans l'exemple de Savage, s'opère la aussi en faisant de l'individu son propre contrôleur par une incorporation de normes et de règles de conduite.

III- Le contrôle et la planification en tant que besoins vitaux de l'entreprise

L'importance de ce pouvoir de contrôle de la carrière, et plus largement de l'organisation sur les individus, a été critiqué (par exemple Jermier, Knights et Nord, 1994), en particulier pour ne pas prendre assez en considération les diverses possibilités de résistances voire de sabotage dont les acteurs dans l'entreprise peuvent apprendre à se servir. Il est toutefois à noter que ce contrôle que permettrait la carrière telle qu'elle vient d'être définie ne nécessite pas forcément une adhésion aveugles des individus à un ensemble de normes et de règles édictées par une organisation: il peut être acceptée plus ou moins consciemment par des salariés qui l'acceptent en échange de contreparties financières et symboliques (Grey, 1994). Il est toutefois être remis en cause à partir du moment où les intéressés refusent de « faire carrière », préférant privilégier des aspects autres que professionnels de leur vie. Certaines études (Rosenstiel et ali, 1997; Rosenstiel et Stengel, 1987) tendent par ailleurs à démontrer l'augmentation de ce type de profil, c'est à dire d'individus dont, en termes empruntés à Bourdieu, les capitaux culturels et sociaux seraient théoriquement suffisants pour atteindre des positions dominantes dans les structures hiérarchiques des entreprises, mais qui ne souhaitent pas tout sacrifier à leur carrière tout en connaissant le prix à payer pour leur « insoumission ».

Le besoin de contrôle des organisations tant sur leur environnement que sur les individus qu'elles emploient peut être analysé comme le véritable moteur de toutes les sciences qui se sont développées au long du 20ème siècle dans le domaine de la gestion. L'entreprise de Henry Ford des années 1930 est à ce titre un exemple impressionnant voire caricatural de cette volonté de contrôle absolu: l'achat de forêts, de mines, de compagnies maritimes et de chemins de fer était censé donner un pouvoir absolu tant sur le processus entier de production que sur celui de distribution des produits; quant au contrôle sur le personnel, les fameux *Sociological* puis *Service Department* entièrement voués à la cause de la surveillance et de la répression, ont largement contribué à asseoir la réputation dictatoriale de Ford (Corbett, 1994). Contrôler ne doit pour autant pas être perçue sous une connotation uniquement péjorative; dans la mesure où l'on définit le contrôle par l'ensemble des opérations destinées à vérifier le bon fonctionnement d'une organisation, il paraît évident qu'il est impossible de s'en passer. L'exemple de la carrière montre bien que les formes de contrôle évoluent avec la société et les formes organisationnelles qui y prédominent. Si le contrôle sur les salariés tel que le concevait Ford n'a certes pas entièrement disparu en France ou en Autriche, le développement de nouvelles valeurs, le déclin du traditionnel éthos du travail (Ulrich, 1994), la hausse générale du niveau de formation, l'apparition de nouvelles technologies et de nouveaux secteurs de production ont fortement contribué à rendre certaines pratiques inacceptables. Le contrôle reste néanmoins présent dans toute organisation, qui doit pour le moins prêter quelque attention à sa maintenance sinon à son développement. L'analyse classique de l'organisation bureaucratique par Weber (1972) a clairement exposé l'un des traits les plus caractéristiques de la rationalité: la nécessaire prévisibilité des actions. La bureaucratie, type idéal d'une structure sociale organisée de façon rationnelle et formelle, est fondée sur l'assurance d'une longue existence, car elle met un accent particulier sur la sécurité (Merton, 1957). Les conséquences de chaque acte doivent être pensées et réfléchies, phénomène dont Norbert Elias (1978) a également souligné l'importance pour le « processus de civilisation ». Le besoin de contrôle d'une organisation s'applique par conséquent tant à l'observation des règles en vigueur en son sein qu'au besoin de prévoir à l'avance l'apparition de dysfonctionnements, d'où l'importance qui a été donnée à la planification et à ses divers outils dans l'enseignement de la gestion. La gestion des carrières, notamment son aspect prévisionnel, contribue à assurer la survie de l'organisation, puisqu'elle doit en particulier permettre dans une perspective à moyen et long terme de distinguer les éléments dont le potentiel aura été jugé favorablement et de les mener à des postes à responsabilité. La qualité et le bon fonctionnement des équipes dirigeantes dépend donc fortement d'une gestion des carrières efficace, d'autant plus importante si les entreprises privilégient (comme en Autriche) la promotion interne plutôt que la recherche externe pour les positions de management. La rationalité appliquée aux carrières et à leur gestion est alors *a fortiori* dépendante de la connaissance et de l'observation des salariés de l'organisation. Autrement dit, un temps de présence relativement long semble pouvoir apporter quelques garanties non négligeables aux décisions relatives aux carrières.

IV- Le dispositif formation

L'attachement à long terme à une même organisation, modèle ainsi qu'il a déjà été dit, de la « carrière bureaucratique » propre à la société industrielle (Moss Kanter, 1996), est un facteur important pour l'organisation dans ses décisions d'investissement en ressources humaines et plus particulièrement dans celles

concernant la formation continue des salariés. Un raisonnement somme toute assez logique parviendrait à la conclusion suivante: plus le potentiel d'évolution d'un salarié est jugé élevé, plus l'organisation aura intérêt à investir en lui et à s'assurer son attachement. L'enquête CRANET-E apporte les informations suivantes qui paraissent conforter le bien fondé du raisonnement précédent: d'une part, il ressort clairement pour l'année 1998 (toutes branches confondues mais hors secteur public) un lien entre jours de formations annuels et position hiérarchique:

cadres dirigeants: 5,5 jours par an (valeur médiane)

cadres techniques et commerciaux: 5,1

employés: 3

ouvriers: 2

Ces chiffres sont d'autre part à mettre en parallèle avec l'utilisation par les entreprises de plan de carrière pour leurs différents salariés: si de façon générale (toutes catégories confondues) cet instrument n'est formellement utilisé en 1998 que dans 30% des cas, ce taux s'élève à 42% dès lors qu'il n'est plus question que de cadres dirigeant (*high flyers*). Il est également remarquable que seulement 49% des entreprises sondées affirment contrôler systématiquement le succès et l'efficacité des mesures de formation continue qu'elles ont financées, le plus souvent par ailleurs en faisant appel à des formateurs extérieurs (moins de 2% des entreprises ne font pas appel à ce type d'intervenants); l'évaluation est en premier lieu (86%) opérée à travers les réactions et le degré de satisfaction des salariés ayant participés à ces mesures, suivi par les modifications dans l'efficacité au travail (75%) puis par les résultats mesurables au niveau de l'organisation (60%). De manière générale, ces derniers chiffres tendent à montrer une évolution vers une évaluation de moins en moins systématique de la formation continue, l'enquête de 1993 montrant en effet que près de 70% des entreprises sondées affirmaient procéder de la sorte. Si la formation continue est le plus souvent décidée après une enquête dans l'entreprise sur les besoins en nouvelles qualifications (53% des entreprises sondées déclarent toujours utiliser ce moyen avant toute décision), les propositions des salariés eux-mêmes jouent également un rôle important: 13% des entreprises ne financent des formations uniquement après réclamation des intéressés, mais 54% déclarent utiliser souvent cette voie décisionnaire).

Ces différents indicateurs tirés de la partie autrichienne de l'enquête CRANET-E nous amènent à formuler quelques réflexions sur le rôle et la signification des mesures de formation continue, ceci dans un contexte particulièrement mouvant qui remet fondamentalement en cause la nature des liens entre entreprises et salariés et partant, le sens donné au concept de carrière.

Nous partons de l'idée que la politique de formation continue d'une entreprise pour ses salariés est avant tout un dispositif permettant un investissement en capital humain, expression que nous utilisons ici d'une manière simplifiée pour désigner l'ensemble des qualifications, aptitudes et connaissances détenus par les individus dans une organisation (Kräkel, 1997). Si une entreprise investit en capital humain et affiche ainsi le désir et le besoin de développer ce capital, elle paraît être en droit d'attendre des résultats qui seraient la preuve que la somme investie l'a été à bon escient et rapporte quelques dividendes. Ce qui la pousse à investir serait, considéré de manière quasi-fonctionnaliste, une condition impérative pour le développement de nouveaux produits et services et l'amélioration de sa compétitivité. Si maintenant, pour une entreprise donnée, les services ou produits n'évoluent pas, qu'un éventuel besoin d'adaptation puisse être satisfait par l'appel à des experts externes et que la pression vers davantage de productivité est faible, la formation perd une grande partie de son attrait et risque fort de ne pas être très développée. Un autre facteur peut influencer l'existence et l'intensification d'une politique de formation continue dans l'organisation: le degré d'institutionnalisation de la fonction gestion des ressources humaines: plus celle-ci est forte, intégrée aux structures de l'entreprise, plus les possibilités de s'assurer des moyens pour ce domaine sont grandes. L'indicateur pour mesurer le degré d'institutionnalisation peut être la taille du département de G.R.H. (Martin et alii, 1999) ou le degré d'utilisation systématique d'une gestion prévisionnelle formalisée des ressources humaines (Weber et alii, 1994). Notons que ces deux facteurs se complètent, le second étant parfaitement compatible à la logique fonctionnaliste du premier. Une conception de la formation continue vue uniquement sous l'angle des besoins de l'organisation implique toutefois une connaissance exacte des qualifications présentes et une parfaite détermination des manques à combler, bref, la divergence entre ce qui est et ce qui doit être est clairement reconnue (Schneider, 1996).

Les chiffres de l'enquête CRANET-E invitent à élargir la perspective purement économiste de l'investissement en formation. Si, en effet, les pratiques d'investissement de l'entreprise en ce domaine ne répondaient qu'à ce type de logique, le relatif et croissant laxisme que l'on observe concernant les choix et l'évaluation des mesures de formation paraîtrait quelque peu singulier. L'intérêt de l'organisation peut cependant être recherché à d'autres niveaux: la formation continue peut ainsi être analysée comme un outil d'intégration des salariés à l'entreprise. C'est alors le climat social, la motivation qui visent à être améliorés. La question qui se pose alors a trait à la signification que prend l'accès pour un salarié à une mesure de formation. L'accord de financement d'une organisation à la demande de formation d'un salarié ou l'obligation pour ce dernier de participer à un stage est perçu comme un signal. Ce signal, lu à travers la rationalité économique supposée de l'organisation, est interprété comme la croyance en un potentiel, donc d'une certaine manière une marque de confiance, qui légitime l'investissement. Pourquoi en effet l'entreprise investirait-elle dans un salarié si elle ne jugeait pas qu'il vaille cette investissement? « Valoir cet investissement » ne doit cependant pas être compris

comme une attente légitime de la part de l'organisation d'une possibilité de valorisation immédiate à son profit des compétences nouvellement acquises au cours de la formation. L'objectif de l'organisation peut être, en effet, à rechercher dans un plus long terme, dans le lien qui l'unit au salarié. Ceci, par l'instauration d'un contrat implicite liant l'entreprise financeur et le salarié bénéficiaire de la formation. L'intérêt de ce contrat est à mettre en relation avec le processus de « subjectivation normative du travail » (Baethge, 1990) que l'on trouve également dans les structures éducatives scolaires et universitaires. Son principe est la diffusion de normes qui transforme chaque formation formalisée, chaque acquisition institutionnalisée de compétences en un besoin de réalisation personnelle, ceci tout particulièrement au niveau professionnel. Autrement dit, la réalisation personnelle autonome par et pour les connaissances acquises est profondément incorporée. Cela signifie aussi que plus ces connaissances, acquises au cours d'un parcours scolaire classique ou par la formation continue, sont nombreuses et reconnues, plus le désir de réussite sera important. Il est bien entendu que le caractère subjectif du succès de cette réalisation amène la possibilité d'une grande variété de cas de figure, mais les instances socialisatrices, de la famille à l'entreprise en passant par l'école sont aussi autant de productrices de valeurs qui limitent les chances d'apparition de certains cas de figure atypiques car ceux-ci seront justement considérés comme en-dehors des normes. L'idée de Baethge doit être considérée comme une suite, une prolongation des analyses sociologiques de Karl Mannheim (1952) puis de Claus Offe (1977). Pour ce dernier, le principe de performance (*Leistungsprinzip*) fait partie du processus d'individualisation lui-même au centre de la modernité; la recherche du succès devient le leitmotiv de l'action individuelle et la condition de la mobilité sociale. Alors que la société pré-industrielle était hiérarchiquement organisée d'après le statut auquel donnait droit la seule naissance, la « société de performance » (Offe, 1977) qui s'est peu à peu imposée dans les sociétés industrielles crée une idéologie selon laquelle le statut de l'individu repose sur son rang dans la sphère productive et qu'inversement l'organisation hiérarchique de la sphère productive repose sur les performances individuelles. Les problèmes surgissent dès qu'il s'agit de juger les performances individuelles, chose que Offe, à cause des évolutions techniques et organisationnelles, estime de plus en plus difficile voire impossible. Le principe de performance voit alors sa fonction devenir de manière croissante liée à la discipline et la légitimité de l'organisation. Le jugement de la performance s'opère davantage à un niveau symbolique que pratique et également à travers des compétences « extra-fonctionnelles » formées d'une multitude de formes institutionnelles ou professionnelles de *loyalties* (Halford et alii, 1997), de conformisme, d'acceptation des relations de pouvoirs organisationnelles et de présentation de soi comme étant définitivement *success oriented*.

On peut alors avancer l'interprétation suivante: les mesures de formations continues sont accordées et financées par les entreprises non pas nécessairement pour combler un besoin ou un manque qui auraient été déterminés au niveau organisationnel, mais également pour émettre en direction des salariés un signal leur signifiant l'importance de leur rôle et de leurs performances individuelles pour l'organisation et la confiance de cette dernière dans leurs chances de succès et de développement. La formation sert par conséquent aussi à légitimer et si nécessaire à renforcer le principe de performance. Les termes du contrat implicite précédemment évoqués sont alors d'un côté la mesure de formation et l'espoir d'une répercussion positive sur le déroulement de la carrière, de l'autre côté l'attente d'une forte loyauté et d'un profond engagement envers l'organisation. La formation prend une place centrale dans la construction du principe de performance en ce qu'elle renforce le désir individuel de succès - le succès étant ici compris au sens d'une ascension dans les structures hiérarchiques de l'organisation - et contribue ainsi à propager des attitudes dont l'organisation est la première à tirer partie.

V- Formation et nouvelles formes de carrière dans la société post-industrielle

Si l'on veut bien accepter les analyses de Offe sur la société industrielle, le schéma théorique proposé ci-dessus semble « tenir la route ». Les problèmes apparaissent dès lors que l'on s'engage à l'appliquer à la société présente, la société post-industrielle, et les transformations organisationnelles qu'on y décèle en comparaison avec la période antérieure. Le concept de carrière telle que nous l'avons défini se révèle être un outil particulièrement intéressant pour observer ces évolutions. Nombre de travaux ces dernières années, pour la plupart d'entre eux anglo-saxons, ont insisté sur la fin de l'attachement à long terme à une seule et unique organisation. Désormais, et de plus en plus, on évoquera la *boundaryless career* (Arthur et Rousseau, 1996), caractérisée par l'explosion des frontières qui délimitaient traditionnellement la carrière (cf. L'étymologie du mot), qu'elles soient temporelles, technologiques ou géographiques. Le lien à l'organisation sera de plus en plus institué à la faveur d'un projet, au terme duquel la relation cessera. Le fait d'occuper un emploi ne relèverait plus que d'un état temporaire ou sera interprété comme *the current manifestation of long-term employability* (Arthur et Rousseau, 1996). La sécurité, élément central de la carrière bureaucratique, disparaît donc, compensée par peut-être davantage de liberté individuelle ainsi que l'avance prudemment Moss Kanter (1990). Le concept central des nouvelles formes de carrière est sans doute celui d'employabilité, que nous venons de voir dans sa version anglaise. Elle désigne la capacité dont les personnes doivent être dotées pour que l'on fasse appel à elles sur des projets (Boltanski, Chiappello, 1999). Cela implique de posséder des compétences recherchées et de pouvoir se mettre dans une position de visibilité. Les compétences sociales, le nombre et la qualité de connexions dans une société organisée en réseau (Castells, 1996; Burt, 1992) et surtout la possibilité

d'augmenter son employabilité au cours de chaque projet auquel on participe deviennent les atouts importants pour « faire carrière ». On ne grimpera plus un à un les nombreux échelons hiérarchique d'une organisation jusqu'à atteindre une limite définitive plus ou moins élevée; on sera chargé de projets de plus en plus importants à des niveaux de responsabilité de plus en plus hauts. Le lien tenu, car très temporaire, entre salarié et organisation (ou organisations, un individu pouvant avoir plusieurs employeurs en même temps) entraîne la question du devenir de la loyauté et de l'engagement et, plus largement, de l'avenir de normes et des valeurs qui étaient jusque ici portées par la carrière et renforcées par notamment les mesures de formation continue. Boltanski et Chiapello ont fort justement fait remarquer dans leur récent ouvrage la place importante occupée par la notion de confiance dans les théories actuelles en économie des organisations, qui semble être pouvoir interprété comme un signe d'une certaine inquiétude face à ces transformations. Confiance, moralité, bien commun vont ils rendre désuet une analyse critique davantage axée sur les relations de dominations et de manipulation? La question reste posée, même s'il peut paraître probable qu'au moins une partie de ces normes et valeurs qui ont pu se développer précisément à l'intérieur d'un cadre organisationnel de l'entreprise qui permettait l'installation d'une certaine pérennité de la relation employeur/salarié, ceci dans une société où la forme juridique « normale » du contrat de travail était à durée indéterminée. Rien n'indique pourtant que dans une « société en réseaux » telle qu'est théorisée la société post-industrielle, la compétence objective devienne le moyen de succès le plus sûr.

Si la carrière se fait et se fera sans doute toujours plus entre plusieurs organisations, celles-ci ne doivent pas cesser pour autant leur rôle en tant qu'instance pourvoyeuse de formation. D'une part, le seul fait de leur existence indique qu'un certain nombre d'individus continueront à être employé à long terme, même s'ils sont de moins en moins nombreux dans des organisations de plus en plus « maigres ». D'autre part, si les relations temporaires à travers des projets se développent, le contrat implicite évoqué plus haut ne perd rien de sa validité: le principe de performance qui soumet les individus à la pression du succès peut prendre certes d'autres aspects si les critères de jugement de ce succès changent, mais le succès demeure. Par conséquent, il est nécessaire pour les individus dans une telle configuration d'avoir constamment à l'esprit le besoin d'augmenter leur employabilité. L'organisation qui définit le projet peut y pourvoir: le projet en question peut représenter une plus-value plus ou moins intéressante en terme de qualification et de nouvelles compétences acquises durant ce travail. L'intérêt des projets étant nécessairement inégal, la formation continue peut alors prendre un nouvel aspect. En effet, si suivant une certaine logique, une organisation fait appel à des individus pour mener à bien un projet, il est pensable qu'elle s'adressera à des experts reconnus dans ce domaine particulier, c'est à dire des personnes pour lesquelles une mesure de formation serait inutile puisqu'ils ont justement été choisis sur la base de leurs compétences antérieures. Pour les experts engagés, dans la mesure où leur intérêt est précisément de chercher à augmenter leur capital d'employabilité, le marché n'est pas nécessairement des plus profitables puisqu'ils risquent de n'être amené à faire que ce qu'ils savent déjà faire. La formation continue apparaît dans ce cas de figure comme un moyen de faire coïncider les intérêts quelque peu divergents de l'organisation et de ses salariés temporaires. La formation perd alors encore plus de son aspect économiste pour devenir un instrument de régulation entre les deux parties d'un contrat. Cette hypothèse aurait pour conséquence un renforcement de ce que nous avons cru pouvoir interpréter à la lecture des données CRANET-E autrichiennes comme un processus de désintéressement de l'organisation pour la nature et l'efficacité des mesures de formation continue qu'elles avaient pourtant financé. Les besoins en compétences des entreprises seraient moins tributaires de leur politique de formation puisque ces qualifications nécessaires pourraient facilement être puisées dans le marché du travail externe ; du même coup, les formations auraient un rôle accru de stabilisateur social dans l'entreprise pour les salariés chez qui le développement d'un quelconque sentiment de fidélité et de loyauté vis à vis de l'organisation n'est pas à attendre.

Les évolutions annoncées des nouvelles formes de carrière se laissent pour le moment observer en Autriche et dans la plupart des pays européens essentiellement à travers le développement de ce qu'il est encore convenu d'appeler les « formes précaires » d'emploi, c'est à dire les relations de travail qui dérogent à ce qui encore, peut être à tort, considéré comme norme, donc le contrat de travail à durée indéterminée et à temps plein. Les entreprises autrichiennes de l'enquête CRANET-E ont ainsi pour 80% d'entre elles fait recours en 1998 à des contrats de travail temporaires, alors qu'elles n'étaient que près de 60% en 1993. La pratique de l'*outsourcing* est en progression pour 67% des entreprises, et le travail à temps partiel pour 71%. Autrement dit, la flexibilisation du travail semble suivre son cours. C'est par conséquent maintenant, alors que cette situation se flexibilisation prend un caractère de plus en plus pérenne et ne répond plus seulement à une adaptation momentanée due à un contexte économique particulier, que se construisent, en particuliers pour les nouveaux venus sur le marché de l'emploi, les premières « nouvelles carrières ». Les spécialistes en gestion des ressources humaines se doivent de prendre en compte ces évolutions en cours et réfléchir sur les conséquences pratiques dans leur domaine d'étude. La formation continue est ainsi un exemple de la nécessaire compréhension d'un phénomène dans sa construction sociale et sa signification actuelle, pour pouvoir au mieux appréhender ses transformations.

Bibliographie

- Arthur M. et Lawrence B. (1984) : Perspectives on environment and career, in *Journal of Occupational Behavior*, 5.
- Arthur M. et Rousseau D.(1996): *The Boundaryless Career*, New York, Oxford University Press.
- Baethge M. (1990) : Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit, in Zapf W.: *Die Modernisierung moderner Gesellschaft*. Verhandlungen des 25. Soziologentages in Frankfurt am Main.
- Boltanski L. (1982) : *Les cadres*, Paris, Éditions de Minuit.
- Boltanski L. et Chiapello È. (1999): *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Burt R. (1992) : *Structural holes*, Cambridge, Harvard University Press.
- Castells M. (1996) : *The rise of network society*, Oxford, Blackwell Publishers.
- Corbett M.(1994): *Critical cases in organisational behavior*, London, Macmillan.
- Edwards R. (1979): *Contested terrain*, New York, Basic Books.
- Elias N.(1978 [1939]) : *Über den Prozeß der Zivilisation*, Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Foucault M. (1975) : *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.
- Grey C. (1994) : Career as a project of the self and labour process discipline, in *Sociology*, 28.
- Halford S., Savage M. et Witz A. (1997): *Gender, Careers and Organisations*, London, Macmillan.
- Jermier J., Knights D. et Nord W. (1994): *Resistance and Power in Organizations*, London, Routledge.
- Kräkel M. (1997) : *Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik*, München, Rainer Hampp Verlag.
- Ulrich P. (1994): *Transformation der ökonomischen Vernunft*, Bern, Haupt.
- Mannheim K.(1952) : On the nature of economics ambitio and ist significance for the socialeducation of man, in *Essays on the sociology of knowledge*, London, Routledge.
- Martin A., Mayrhofer W. et Nienhüser W. (1999): *Die Bildungsgesellschaft im Unternehmen ?* München, Rainer Hampp Verlag.
- Merton R. (1957): *Social Theory and Social Structures*, Glencoe, The Free Press.
- Morgan G. (1997): *Images of Organisations*, London, Sage.
- Moss Kanter R. (1990) : *When giants learn to dance*, London, Unwin Hyman.
- Moss Kanter R. (1996): Carrer and the wealth of nations, in Arthur M., Hall D.et Lawrence B.: *Handbook of Career Theory*, Cambridge, Cambridge university Press.
- Offe C.(1977): *Industry and inequality. The achievement principle in work and social status*, New York, St. Martin's Press.
- Rose N. (1989) : *Governing the soul : The shaping of the private self*, London, Routledge.
- Rosenstiel L. v., Lang-von Wins T. et Sigl E. (1997) : *Perpektiven der Karriere*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel L.v. et Stengel M.(1987): *Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen*, Bern, Huber.
- Savage M. (1998): Discipline, surveillance and the “career”: employment on the Great Western Railway 1833-1914, in McKinley A. et Starkey K.: *Foucault, management and organization theory*, London, Sage.
- Schneider, M. (1996) : *Weiterbildung – idealtypische Schritte*, Chemnitz.
- Weber W., Mayrhofer W., Nienhüser W., Rodehuth M. et Rüter B. (1994): *Betriebliche Bildungsentscheidungen. Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse*, München, Rainer Hampp Verlag.
- Weber M. (1972 [1956]): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr.