

## ENTRE LE RÉSEAU ET LA TOILE : INTÉRÊTS ET LIMITES D'UNE PRATIQUE INDIVIDUELLE D'ORIENTATION DANS UNE ENTREPRISE HIGH-TECH.

Catherine GLEE

Doctorante.

IAE. Université Lyon III.

catherine.lee@netserver.univ-lyon3.fr

Un contexte macro-économique de mondialisation créant des conditions de concurrence différente, allié au développement de la Nouvelle Economie basée sur l'utilisation des NTIC se traduit par des modifications organisationnelles<sup>11</sup> et des mutations dans le mode de management des Ressources Humaines<sup>12</sup> qui interpellent les gestionnaires. En quoi ces modifications et mutations influent sur les carrières des salariés ?

Certains auteurs envisagent dans ce contexte une inversion totale de la notion de carrière qui ne serait plus déterminée par l'organisation mais déterminerait l'organisation (Miles et Snow 96). C'est également une vision extrême que propose Peters (92), vision selon laquelle la relation d'emploi prend une forme nouvelle et l'organisation ne devient plus qu'un moyen pour les salariés de conduire des projets professionnels personnels.

C'est précisément à partir de cette notion de projet professionnel que nous souhaitons interroger les évolutions en cours dans la gestion des carrières.

L'objet de cet article est d'étudier les effets de cette pratique d'orientation (l'élaboration d'un projet professionnel) sur la carrière des salariés. Notre terrain d'étude est celui d'une entreprise high-tech où l'on utilise l'intranet pour se déplacer sur le marché de l'emploi interne.

Nous souhaitons ainsi aborder la question des NTIC dans la GRH à 2 niveaux :

-au niveau externe à l'entreprise, à partir de son positionnement sur un marché fortement novateur et hautement concurrentiel, celui de la haute technologie.

-au niveau interne à l'entreprise à partir de l'utilisation généralisée de l'intranet dans la gestion des emplois, des carrières et de la mobilité interne.

Cette double inscription dans le champ des nouvelles technologies, donnet-elle naissance à une nouvelle définition de la carrière ? renouvellet-elle le mode de gestion des carrières ? modifie t-elle les grilles de lecture théorique de ce champ de recherche ?

Nous abordons ici quelques aspects de ces questions et présentons quelques éléments de réponses qui prennent place dans un travail de thèse en cours.

---

<sup>11</sup> Le courant de la gestion stratégique appelé « *Ressource Based Theory of the firm* » permet de rendre compte de ces évolutions structurelles et d'analyser la stratégie d'entreprise quand l'enjeu central devient la mise en réseau des détenteurs de compétences génératrices d'innovation difficilement imitables par les concurrents (core-competencies), et donc ainsi sources d'avantages différentiels sur le marché (Prahalad et Hamel, 1990).

<sup>12</sup> Plusieurs auteurs s'interrogent sur le lien entre NTIC et GRH : Jacob 99 ; Mattmati 99, Barrette et Carrière 99)

Notre problématique se situe dans le cadre de ce que les auteurs de « Repenser la GRH » relèvent comme étant un conflit majeur qui traverse la GRH : celui des logiques organisationnelles et celui des logiques individuelles sous-tendues par les projets des acteurs. En nous référant à ces auteurs, nous considérons la GRH comme un 'champ de tensions' entre les aspirations individuelles exprimées ou activées à travers le projet et les contraintes organisationnelles. Notre objectif est d'étudier le projet professionnel dans ses résultats concrets et les effets de ces résultats sur la dynamique organisationnelle et la dynamique professionnelle du salarié. Pour penser cette tension, nous nous situons dans un cadre théorique à l'intersection des concepts de carrière et de projet professionnel.

Notre objet d'étude est le projet professionnel (défini comme une pratique individuelle d'orientation<sup>13</sup>) lorsqu'il est élaboré par des « salariés non menacés de perte d'emploi »<sup>14</sup> (nous reprenons la terminologie APEC.). A partir de cette pratique, nous posons les questions de recherche suivante :

Question 1 : Quelle est l'utilité d'un projet professionnel pour un salarié « non menacé de perte d'emploi » ? Dès lors qu'il n'y a pas une obligation impérative à s'orienter sur le marché de l'emploi, comme ce peut être le cas pour un demandeur d'emploi, quelles raisons peuvent motiver ce travail ?

Question 2 : Que met en évidence son utilisation dans un contexte managérial et organisationnel où chacun est appelé à gérer sa carrière, à être employable et mobile ?

Question 3 : Que met en évidence son utilisation lorsque les salariés ont à leur disposition des outils issus des NTIC (intranet, bourse d'emploi en ligne, job posting..) pour les aider à se déplacer sur le marché de l'emploi ?

Ces questions sont issues d'une revue de la littérature réalisée dans 2 champs théoriques : le champ théorique lié aux concepts de projet et de projet professionnel, le champ théorique lié au concept de carrière.

## 1 : CADRE THEORIQUE

### 1.1 : les concepts de projet et de projet professionnel :

#### 1.1.1 *une notion large et floue, une conceptualisation difficile.*

La notion de projet, quoique faisant l'objet d'une utilisation inflationniste, reste une notion floue malgré des clarifications typologiques, sémantiques, historiques (Boutinet 96). Elle résiste à toute conceptualisation, aucun champ de la recherche en Sciences Sociales n'en ayant fixé le sens, et se trouve souvent utilisée comme support à des injonctions paradoxales, comme outil de contrôle dans le champ des pratiques sociales (Donnadieu 96).

<sup>13</sup> L'orientation est une démarche qui a pour objectif l'élaboration d'un projet professionnel par le salarié lui-même. Cette démarche se caractérise par la projection dans l'avenir et l'expression d'un futur investi comme projet (S.Michel 92, 93).

<sup>14</sup> Nous centrons notre étude sur cette population, en opposition à une population extérieure à l'entreprise (salariés sans emploi à la recherche d'un emploi) ou aux frontières de l'entreprise (salariés en situation de recrutement, salariés en situation d'out-placement). Nous étudions ainsi la question de la carrière sur le marché interne des entreprises.

Concernant le projet professionnel, il a été longuement étudié dans les champs disciplinaires des sciences de l'éducation et de la psychologie afin, la plupart du temps, de 'décortiquer' la démarche de structuration d'un projet professionnel et ses conditions de réussite, explorant ainsi les domaines cognitif (J.M. Catherine 97), socio-cognitif (P. Bouyssière 92), psychologique, voire psychanalytique (K. Thomas 90).

Il fait également l'objet d'études de type démographique et sociologique, ces travaux s'inscrivant, soit dans une perspective déterministe pour mettre en évidence le rôle des modèles culturels et des déterminismes sociaux (Bourdieu, Passeron, 1964), soit dans une perspective actionnaliste pour étudier la mobilité principalement, en s'inspirant de la théorie de A Touraine (1965).

En sciences de gestion, en revanche, les études sont beaucoup plus limitées et se centrent sur l'individu réalisateur puis utilisateur d'un projet professionnel (Goguelin 95 A. Pottel 97). Le projet professionnel est abordé sous l'angle de la formation et dans ce cas, les théories convoquées rejoignent le champ disciplinaire des sciences de l'éducation.

Nous n'avons pas trouvé de travaux qui étudient le projet professionnel, dans une perspective plus interactionniste, comme pratique de GRH, à l'intérieur des logiques organisationnelles et des logiques individuelles, à l'intersection des aspirations individuelles exprimées ou activées à travers le projet professionnel et des contraintes organisationnelles.

Si l'on revient sur l'étymologie du terme, le mot projet vient du latin « projicere » (jeter en avant). En ancien français, (au 12<sup>ème</sup> siècle), projeter signifie jeter dehors, à terre. Les grecs anciens n'ont pas d'équivalent au mot actuel, mais le verbe jeter en avant, qui se dit « proballein », forgera le terme « probleume » en vieux français devenue ensuite « problème ». L'étymologie nous montre ainsi que la réalité recouverte par ce terme renvoie à la démarche complexe d'anticipation.

### ***1.1.2 l'éclairage des philosophes : intention et intentionnalité.***

Cette démarche est consubstantielle de l'expérience humaine. Selon les philosophes une des caractéristiques du comportement humain réside dans le fait que l'individu se donne des buts qu'il essaie de réaliser, et qu'il forme des plans d'action ou des projets qui mènent à cette réalisation. Pour Sartre, l'homme est d'abord ce qu'il a projeté. Il a la responsabilité totale de son existence, sa spécificité est de se projeter consciemment dans l'avenir.

L'intentionnalité, concept fondateur de la phénoménologie, permet à la notion de projet d'être théorisée et explicitée, mais cela oblige à distinguer l'intentionnalité de l'intention. Nous reprenons ici les travaux de Donnadiou et Boutinet déjà cités.

L'intention s'apparente à la volonté libre du sujet. Elle conçoit l'expérience humaine en terme énergétique : c'est la volonté consciente et affirmée de faire apparaître, de transformer quelque chose dans le monde par son action. Ainsi, le projet exprimera ce que l'on a l'intention de faire « professionnellement ». Le projet-intention est le projet qui permet d'interpréter, de comprendre pour ensuite pouvoir agir dans une direction donnée. Il est de l'ordre de la praxis (Boutinet 96). Toutes les intentions qui émergent de l'expérience sont le ressort de l'action et s'incarnent dans des projets. Elles jouent un rôle de révélateurs en ce qu'elles dévoilent l'intentionnalité du sujet.

Selon Husserl, l'intentionnalité exprime la projection de l'homme dans le monde. Elle sort le sujet de soi en vue d'un remplissement existentiel. Ce qui lui confère un statut d'herméneutique de l'expérience humaine. Il ne s'agit plus tant de l'action, comme dans le projet-intention, que du sens de l'action pour le sujet. C'est donc une interrogation existentielle où le projet-projection de l'homme dans le monde- correspond à une prise de risque, à un souci de vivre. Lorsque Heidegger parle de ce qui fait la particularité de la

condition du sujet, il évoque l'état de souci qui oblige l'homme à se tenir en projet s'il ne veut pas sombrer dans la facticité. Le projet dans son intentionnalité est un processus qui relève de la compréhension de soi pour ensuite permettre à l'individu de se projeter dans l'univers de l'autre. Il est toujours relatif à la question du sens. « Tout projet, quelque soit la nature de l'intention énoncée est alors la forme d'actualisation du projet de connaissance de soi et de soi dans le monde » (Donnadieu 96).

On a ainsi une vision anthropologique unifiante du projet : il représente la quête de sens de l'homme lui permettant de se comprendre dans son devenir. Elaborer un projet est bien plus que le choix d'une activité ou d'une évolution professionnelle. C'est une projection de soi dans le monde professionnel qui conduit l'individu à s'interroger sur lui-même pour mieux se comprendre dans son devenir.

Pour cela, il faut mettre en relation la dimension inconsciente, psychanalytique qui oriente l'action et le comportement avec la dimension sociale- historique où le sujet énonce des intentions, des désirs qui donnent forme à un projet existentiel. En s'inscrivant dans une problématique de désir, toutes les multiples intentions exprimées qui émaillent la vie quotidienne trouvent leur sens, prennent une dimension existentielle, s'érigent en projet qui n'est plus une réponse conforme à la demande sociale ou institutionnelle, une simple reproduction mais l'expression authentique, consciente et personnelle d'un désir. (Vassileff 95) Ce projet là est un projet existentiel qui permet de définir la position prise face à sa propre existence, face à soi-même.

### *1.1.3 projet, modernité, complexité.*

Le mouvement général contemporain d'individuation du social (Dumont 83) se caractérise par la mise en valeur généralisée du sujet (Lipovetsky 83). Il y a un centrage sur l'individu, incité à s'auto-définir, sommé de construire sa propre identité, ses propres valeurs, d'inventer son présent et son futur dans un univers flou, où les repères traditionnels s'effacent, où les valeurs sont relatives. (Maffesoli 97, Ehrenberg 98, Arène 00). Cette fragmentation de la société rend les identifications difficiles et les individus doivent répondre par une autonomie renforcée (Taylor 98). Or, par ses caractéristiques méthodologiques de distanciation, son exigence de globalité, le projet est l'outil adapté pour penser la complexité qui caractérise la modernité (Morin). Car l'élaboration d'un projet professionnel, en rendant le sujet prévisible à lui-même, facilite l'adaptation à cet environnement de plus en plus complexe et turbulent. Les 4 phases du processus d'élaboration d'un projet professionnel<sup>15</sup> mises en évidence, à la suite de Super et Ginzberg, par l'école canadienne des choix professionnels (Bujold, Pelletier 84), inscrivent ce travail dans une démarche de résolution de problèmes et de prises de décisions. Selon les théoriciens de l'orientation, c'est une démarche de rationalité qui permet de résoudre des problèmes complexes. Le projet professionnel accède ainsi à l'utilité d'un outil permettant d'introduire de la rationalité dans un univers équivoque, et ce faisant, apporte une aide réelle à la prise de décision.

### *1.1.4 le projet dans la GRH.*

Or, à ce contexte social répond en écho le contexte organisationnel des « entreprises nouvelles » que l'on peut qualifier, de contexte « post-moderne » au sens où là aussi les repères sont brouillés, les marqueurs traditionnels estompés (Livian 98). Cette culture à projets qui peut s'expliquer par le phénomène d'individualisation de la société, se retrouve

<sup>15</sup> Phases d'exploration, de cristallisation, de spécification, de réalisation de la méthode ADVP (Activation du Développement Vocationnel Personnel).

déclinée à travers la pratique du projet professionnel, dans le contexte managérial et le mouvement d'individualisation de la GRH.

Face à la difficulté de répondre aux nouvelles contraintes macro-économiques, les entreprises recentrent à partir du début des années 80 leur politique de gestion sur l'individu : individualisation des salaires, des horaires de travail, responsabilisation des acteurs pour supprimer des échelons hiérarchiques, création de petites structures collectives (groupes d'expression, cercles de qualité) qui permettent une valorisation de chacun (Bekourian 1991). La compétence qui dépasserait l'exigence classique de classification, correspond à une perspective individualisante des conditions de l'emploi (Livian-Courpasson 1991). L'employabilité marque une préoccupation des entreprises qui se porte non plus sur l'organisation de parcours évolutif pour tous mais sur la capacité des individus à accéder à un emploi. (Dany 1997). Pour Cozzi-Hugonnard, le bilan de compétences ainsi que les projets auxquels ils donnent naissance sont des outils utilisés dans des parcours individuels de formation. La formation comportementale en se présentant comme un outil individuel stratégique qui permet de réaliser un « marketing de soi » développe, entretient et valorise l'individualisme des salariés où chacun est le stratège de son parcours professionnel (Bekourian 1991).

Or, l'individualisation à l'œuvre dans les pratiques de GRH a pour objectif non seulement de faire évoluer les comportements des salariés mais également leurs mentalités en jouant sur la mobilisation de leur subjectivité, en mettant en place des procédures et pratiques qui conduiront à une intériorisation des normes de l'organisation par le salarié (Linhart 99). Le rapport au travail semble modifié ainsi que le lien « salarié-entreprise » qui se psychologise : les mécanismes de gestion qui se mettent en place concernent les personnes dans leurs caractéristiques individuelles et non plus les personnes dans leur activité professionnelle. Un lien se tisse entre le salarié et l'organisation à partir de cet intérêt pour la dimension personnelle de l'individu, pour ce qu'il a de plus intime et secret. (Bellier 1997). L'aspect prescriptif du travail est étendu aux composantes personnelles intrinsèques (Aubret-Gilbert 1995). On donne la parole à l'individu et non seulement à un salarié, et l'on met en jeu l'identité de celui qui fournit l'appartenance (Michel 1991). En mettant en place des démarches individuelles participatives et responsabilisantes, on modifie l'être, et l'appréhension qu'il a de lui-même (Chayla 1992).

C'est bien dans ce mécanisme que semble s'inscrire le projet en ce qu'il désigne les souhaits et désirs de l'individu, en ce qu'il exprime quelque chose de ses besoins fondamentaux et de sa personnalité. La démarche de projet professionnel prend place et sens dans ce mouvement d'individualisation. Elle est renforcée par un arsenal juridique diversifié (loi de 83 étendue en 90 sur le congé individuel de formation, loi de décembre 91 sur le Bilan de compétence, loi de juillet 92 sur la validation des acquis, loi de mai 96 sur le capital de temps de formation) qui semble jouer un effet légitimateur puissant de la demande de projet professionnel personnalisé par les entreprises.

En conclusion de ce point, nous considérons que le projet professionnel est une démarche d'orientation individuelle qui s'inscrit dans le mouvement d'individualisation de la GRH et plus globalement dans le contexte de la modernité marqué par l'avènement du sujet. Sa réalisation permet une distanciation qui rend intelligible l'expérience professionnelle du salarié, qui lui permet une appropriation ou réappropriation de compétences déjà là mais non encore conscientisées. Il permet une prise de conscience des potentialités et élargit ainsi le champ des possibles. Mais en contrepartie, ce travail est un travail impliquant, difficile, car il conduit souvent à une remise en question identitaire.

En conséquence si l'on peut comprendre que des individus sommés de trouver un emploi à quelques stades que ce soit de leur vie, se lancent dans ce travail, en revanche, quel est le moteur déclenchant pour des salariés « non menacés de perte d'emploi » ?

Quelle est l'utilité de ce travail pour des salariés qui sont déjà sur un marché interne du travail, à quelles motivations répond-il ? Nos premiers résultats de recherche présentés en seconde partie esquissent une réponse.

## 1.2 le concept de carrière analysé sous 2 angles : celui des carrières – nomades, celui des évolutions liées à l'utilisation des NTIC par les salariés.

### 1.2.1: l'angle des carrières-nomades :

a) *carrière-nomade, carrière subjective, « nouvelle carrière ».*

Interpellée par les travaux récents selon lesquels les salariés se transformeraient en « nomades » (Cadin 98) sur le marché de l'emploi des organisations, les carrières ne seraient plus linéaires, jalonnées de repères classiques et objectifs mais deviendraient idiosyncratiques et jugées à l'aune de la maîtrise professionnelle exclusivement, nous souhaitons analyser ces thèses.

Ce d'autant que les transformations sont présentées comme profondes et justifient un « changement de paradigme en théorie des carrières » (Cadin 98). Il est difficile, toujours selon cet auteur, de continuer à penser ces théories dans le cadre fixe d'une organisation comme cela fut le modèle dominant et quasi-exclusif jusqu'à une date récente. La carrière ne se définit plus à travers les places successives qu'occupe un individu dans une organisation, mais à partir des trajectoires individuelles inscrites au sein de plusieurs organisations. L'entreprise n'est plus un lieu de déroulement de parcours professionnel, mais un dispositif de développement des compétences qui, à son tour, sera modelé par les enjeux de carrières individuelles. Cadin propose le concept de 'carrière nomade' en traduction de 'Boundaryless-Career'.

Dans ce modèle, la responsabilité de sa carrière incombe au salarié qui doit désormais identifier son projet professionnel pour évoluer. Les marqueurs 'classiques' comme le titre, le statut, la rémunération ou la position hiérarchique, c'est-à-dire des marqueurs externes, objectifs, quantifiables, utilisés pour jalonner la carrière objective (Van Maanen et Schein, 1977) ne sont plus opérants. Ils disparaissent dans le modèle spiraloïde (Weick et Berlinger 91), où la carrière se définit comme un parcours idiosyncratique au sein d'un environnement équivoque dont les indicateurs sont internes, subjectifs et qualitatifs essentiellement. Ce sont des carrières subjectives au sens où l'on prend en considération l'expérience spécifique de chaque salarié pour ouvrir l'univers des possibles (Weick 95).

Gratton, Hope Hailey (99) parlent de 'new career' qu'elles définissent à travers les trois points suivants :

le remplacement du contrat de travail à long terme par un contrat d'employabilité.

la responsabilité première de la carrière incombe au salarié.

une évolution des rôles de la ligne hiérarchique vers des métiers de coaching et supporting

Selon ces auteurs, il en résulte des exigences nouvelles envers les salariés dont le profil requis dans ce contexte serait le suivant :

existence d'un clavier de comportements larges, d'une palette variée d'identités ;

détention de 'méta-compétences' (compétence à acquérir de nouvelles compétences) ;

renforcement de l'engagement ;

mobilité forte qui devient stratégique car elle favorise ainsi la mobilité des idées et permet de créer l'« effet de pollinisation » (Cadin, Bender, de Saint-Giniez, 99).

*b) salarié acteur-responsable, projet professionnel et mode de GRH :*

Dans ce modèle, le type de GRH à mettre en place pour développer les carrières subjectives et attirer, puis retenir les salariés aux profils adaptés, fera primer l'accomplissement sur l'avancement, les compétences sur les titres, les rôles sur les positions, le développement sur la sécurité. Il déconnecte l'avancement de l'ancienneté, il rémunère sur la base des compétences et non des positions hiérarchiques, il promeut la mobilité ascendante ou transversale, il responsabilise les individus et les groupes, et l'on pari sur la confiance (Weick et Berlinger 91). Nous avons ainsi un salarié prenant en charge (par choix ou par obligation) sa carrière qui élabore, puis réalise un projet professionnel.

Paradoxalement, c'est dans un contexte d'imprévisibilité et de chaos que la demande apparaît et se développe. Elle est récente, spécifique des « organisations nouvelles ». Dans les entreprises tayloriennes, il y avait au contraire une négation des différences et particularités de la main-d'œuvre salariée, l'objectif du management étant au contraire que les salariés n'aient pas de projet professionnel afin de mieux adhérer au projet imposé par l'entreprise (Linhart 99).

Ceci nous conduit à souligner le lien entre l'évolution des carrières et l'évolution des systèmes productifs.

*c) à l'amont des nouvelles carrières : le modèle de l'Organising.*

L'interrogation sur les carrières est conjointe à l'interrogation sur les modèles productifs (Cadin, Bender, Saint Giniez 99). Les travaux récents sur les ajustements d'une organisation envers son environnement, montrent qu'ils ont un réel impact sur les séquences d'évolution professionnelle d'une personne (Arthur, Hall et Lawrence 91).

Ces ajustements se traduisent par une évolution du modèle organisationnel traditionnel vers un modèle que Weick nomme, en opposition aux « Traditional Organisations » (TO), des Self Designing Organisations (SDO). Il les définit ainsi : « des formes sociales où le doute et l'expérimentation sont la règle afin de répondre à un environnement changeant rapidement ». L'environnement dans lequel évolue une S.D.O. se caractérise par son équivocité, c'est-à-dire un environnement où il y a pléthore de signaux informationnels. Il se caractérise également par une situation de changement rapide et fréquent où les procédures d'exécution standardisées adaptées à l'environnement d'une T.O., cèdent la place à l'improvisation, à l'expérimentation permanentes. Les compétences demandées sont des compétences généralistes davantage qu'une spécialisation des qualifications et le fonctionnement en réseaux s'avère plus opérant que la hiérarchisation des fonctions. La discontinuité y est un mode de vie, le changement de forme incrémental y est institutionnalisé (Weick et Berlinger, 1991).

Dans ce type d'environnement, la quête de sens est un enjeu important pour réduire l'équivocité et elle se fait via l'action collective, dans un système processuel d'interaction - ce que Weick nomme l'Organizing -. Il s'agit de donner un ordre signifiant en construisant une représentation de la réalité, en créant pour partie, la réalité (management symbolique).

Il y aurait ainsi une « nouvelle entreprise » dont les attributs généraux et les caractéristiques structurelles seraient (nous reprenons ici le résumé qu'en fait Livian (98)) :

Attributs généraux : la globalisation, l'adaptabilité et l'hyperflexibilité, l'innovation permanente et une grande tolérance à l'incertitude ainsi que l'intégration des NTIC.

Caractéristiques structurelles : la décentralisation (via le développement des réseaux et l'auto-organisation), les structures plates et la perméabilité des frontières.

En conclusion, nous avons dans ce type d'organisations, similaire en de nombreux points à celui d'une entreprise High-Tech, un salarié acteur-responsable de sa carrière qui réfléchit à son projet professionnel.

Mais que signifie 'réaliser un projet professionnel' dans un contexte d'incertitude majeure, alors que précisément, les pratiques prévisionnelles et anticipatrices sont abandonnées par les entreprises (Weick et Berlinger 91, Mintzberg 94), alors que la visibilité est réduite, y compris par ceux qui détiennent des informations stratégiques auxquelles les salariés, bien souvent, n'ont pas accès ?

Se trouve-t-on ici face à l'injonction paradoxale diffusée par la culture à projets dont parle Boutinet (96) que l'on peut résumer ainsi : 'présentez un projet afin de montrer que vous êtes offensifs et anticipateurs vis-à-vis de votre propre avenir dont on sait pertinemment, aujourd'hui encore plus qu'hier, qu'il n'est pas prévisible' ? Injonction paradoxale allant jusqu'à faire du projet professionnel un outil privilégié du contrôle dans le champ des pratiques de la GRH. Dire ou écrire son projet professionnel devenant ainsi le support de sélection pour l'admission à des cursus de formation, pour l'évolution professionnelle, ou au contraire, le projet professionnel permet d'augmenter la marge de liberté du salarié, de renforcer son autonomie, d'être réellement l'auteur de sa carrière ?

Nous donnons des éléments partiels de réponse obtenus à partir de nos travaux empiriques, en seconde partie.

### *1.2.2 : L'utilisation des NTIC par les salariés.*

*a) « Nouvelle Economie » et NTIC : inconvénients et avantages ; présentation sommaire.*

La Nouvelle Economie en « virtualisant » l'entreprise, modifie également le management des hommes (Meignant 98). Des travaux anglo-saxons récents<sup>16</sup> qui étudient les implications de la Nouvelle Economie sur les carrières soulignent soit les inconvénients, soit les opportunités créées par la « e.economie ».

Parmi les inconvénients, ces auteurs citent ceux causés par la perte de repères et d'attachements communautaires donnant sens à la vie professionnelle et personnelle et qui s'estompent lorsque l'on participe à la « e.économie » (Sennett 98 ; Putnam 95)

Selon Pink (01) en revanche, la Nouvelle Economie permet de libérer les salariés de l'emprise de l'organisation qui, jusque là, imposait ses vues sur la carrière. Elle offre ainsi la possibilité d'avoir une carrière « libre », de devenir un salarié qui auto-organise sa carrière sur la base de ses intérêts, de ses connections à des communautés virtuelle beaucoup plus que sous la directive et les exigences d'une organisation. Apparaît ainsi une forme d'emploi intermédiaire entre l'emploi salarié et le travail indépendant. Pour Rheingold (93), les salariés ont, via l'utilisation des NTIC dans leur environnement professionnel, la possibilité d'étendre leurs relations sociales, à travers des communautés virtuelles. C'est également une opportunité pour asseoir leur crédibilité dans un champ professionnel, pour aider au déroulement de leur carrière (Blanchard et Horan 98).

*b) un outil spécifique pour une utilisation spécifique.*

Nous nous focalisons dans le cadre de cet article sur un outil spécifique (l'intranet) et son utilisation afin de fluidifier les échanges sur le marché interne de l'emploi des organisations.

<sup>16</sup>« Linking web roles to career capital and community : some preliminary evidence » » DeFillippi R.J., Arthur M.B., Barker P., Barr A. Colloque EGOS 5-7 2001 Lyon.

L'ANACT (99) définit les NTIC de la façon suivante : « des technologies de traitement des processus intellectuels faisant appel à l'unification de différentes technologies basées sur l'électronique disponibles et accessibles via des infrastructures de réseau, soit au plan local (entreprise) soit au plan mondial ». Cette définition permet donc d'englober différentes technologies et parmi elles, l'intranet. Si l'on ajoute à cette définition, la distinction de Livian (98) entre technologies de production, technologies de l'information et technologies de la communication, l'intranet se classera parmi les technologies de l'information et de la communication dont l'utilisation au sein des entreprises a des conséquences soulignées par plusieurs auteurs (Pinede et Schott 2000, Vaast et Benghozi 2000).

Murray et Willmott (97) soulignent, entre autre, la rapidité de circulation de l'information engendrée par l'utilisation des NTIC dans les organisations et la flexibilité qui en résulte. C'est également la transparence, la fluidité, la rapidité qui sont invoquées par les praticiens<sup>17</sup> lorsqu'ils évoquent l'utilisation de l'intranet pour améliorer le fonctionnement du marché interne de l'emploi.

Nous posons notre 3<sup>ème</sup> question de recherche : les règles de déplacement sur le marché interne de l'emploi d'une entreprise High-Tech sont-elles modifiées, et si oui dans quelles mesures, par l'existence d'un intranet auquel ont accès l'ensemble des salariés ? Y a-t-il davantage de transparence, de mobilité en particulier concernant des salariés qui ont travaillé leur projet professionnel ?

## 2. METHODOLOGIE ET TRAVAIL D'OBSERVATION EMPIRIQUE.

### 2.1 Méthodologie :

#### a) présentation du terrain d'étude.

Notre analyse s'appuie sur un travail d'observation réalisée au sein d'une entreprise, qui, ses 60 ans d'histoire le montre, a toujours été dans le domaine High-tech. Dès sa création et de façon plus affirmée encore aujourd'hui<sup>18</sup>, elle poursuit une stratégie d'innovation centrale dans son positionnement d'entreprise évoluant dans un secteur où les mutations technologiques sont profondes et continues. Il y a donc un impératif de réactivité pour faire face à ces mutations et rester compétitif. Ainsi 70% de son CA est réalisé par des produits ayant moins de 2 ans d'âge et elle possède l'un des plus importants centres de recherche industriel du monde.

Nous avons retenu cette entreprise comme terrain d'investigation dans le cadre de notre travail de thèse car elle correspond selon nous à un archétype de la situation managériale que nous souhaitons étudier pour au moins quatre raisons :

pour cette estimation, faite par les praticiens comme les chercheurs, d'entreprise hautement compétente à la fois sur un plan technologique et commercial et également sur le plan de la GRH ;

parce que le travail d'élaboration d'un projet professionnel y est proposé dans le cadre d'un programme de prise en charge de leur carrière par les salariés (Career Self Reliance Programm) lancé pour l'ensemble du groupe au niveau mondial durant l'été 1995 et destiné à l'ensemble des salariés sans distinction de statut ;

<sup>17</sup> Entreprise et carrière année 2000. Numéros 522 et 547/548.

<sup>18</sup> Du fait d'un environnement extrêmement concurrentiel, en perpétuel changement avec une visibilité en conséquence réduite et des repères brouillés.

parce que nous avons relevé de nombreux points qui, dans la structure organisationnelle et le discours managérial, rejoignent les caractéristiques de ces formes organisationnelles nouvelles que nous évoquons en première partie, que Weick nomme S.D.O. (Self Designing Organisation).

parce que l'utilisation des NTIC par l'ensemble des salariés est réelle et généralisée.

Notre cas n'a pas donc pas été choisi pour sa représentativité d'une pratique 'moyenne' de la GRH mais au contraire parce qu'il constitue une réalisation qui se trouve 'à la pointe' en matière de gestion des carrières. Ce faisant, il dessine une perspective, une tendance possible d'évolution de la GRH dans le secteur des entreprises high-tech.

#### *b) présentation de notre démarche méthodologique :*

Nous avons opté pour une méthodologie exploratoire utilisant une instrumentation de type qualitatif ainsi que des techniques d'observation à la fois directe et indirecte.

Pour recueillir les données, nous avons eu recours à une triangulation des sources et des méthodes de collecte, notre objectif étant de multiplier les points de vue pour accroître la précision de l'analyse. Cette triangulation nous a permis d'utiliser des techniques relevant à la fois de l'observation directe et de l'observation indirecte.

L'observation directe s'est faite par la fréquentation du terrain.

L'observation indirecte s'est faite principalement à l'aide d'entretiens semi-directifs réalisée dans 'une perspective multi-acteurs' (Bournois, Livian, Thomas *in* Brabet 93). Nous les avons organisés de façon à obtenir des discours, à la fois sur le registre référentiel, permettant d'analyser le discours officiel ainsi que sur le registre modal, permettant d'analyser le discours des utilisateurs. Nous présentons ici nos résultats de recherche obtenus à partir de l'étude d'un type de discours du registre modal : le discours des utilisateurs.

## **22 : Travail d'observation empirique.**

### *le discours officiel ;*

La volonté de cette entreprise que l'on trouve exprimée dans les discours officiels est de créer, organiser et susciter dans le personnel une mobilité individuelle (physique et intellectuelle) forte. Cette mobilité permet à l'ensemble du système d'être réactif.

Elle est obtenue principalement à travers l'adhésion des salariés que dès l'origine, les créateurs-dirigeants de l'entreprise ont voulu susciter en déclarant ouvertement leur volonté « d'apporter aux salariés les possibilités de satisfaction personnelle »<sup>19</sup>.

Elle est obtenue également par une orientation nette de la politique de GRH vers l'évolution professionnelle des salariés et l'organisation de cette évolution.

Les moyens de la mise en œuvre de cette mobilité sont au nombre de 2 : la culture d'entreprise et le programme CSR.

### La culture d'entreprise :

La mobilité via l'adhésion est sous-tendue par une culture d'entreprise forte.

Véritable bible de toute unité XY, la charte en est élaborée, formalisée et diffusée dès 1957.

Elle se compose d'objectifs et valeurs précis et se concrétise à travers les 3 points suivants :

1 : l'« open communication » pour signifier que la convivialité est ce qui caractérise les relations chez XY qu'il s'agisse des relations clients, fournisseurs ou autres partenaires (par

<sup>19</sup> On note cela dès 1957 dans les résolutions du Board.

exemple les formateurs ) et des relations avec le personnel . Cette convivialité s'exprime à travers l'utilisation systématique du prénom et du tutoiement, des codes vestimentaires où le port de la cravate n'est pas souhaité, des bureaux paysagers qu'aucune cloison n'isole où l'on applique le principe du « wandering around ».

2 : le management par objectifs exprimé à travers l'injonction « prenez le risque d'atteindre les objectifs que vous vous fixez ».

3 : Une recherche réelle et forte du plein emploi par l'entreprise qui offre des opportunités aux salariés dans le cadre d'un marché interne accessible directement via l'intranet et recouvrant l'ensemble des possibilités de la société au niveau mondial. Il y a ainsi une circulation que l'on souhaite rapide et directe de l'information afin de favoriser la mobilité sur le marché interne également renforcée par le caractère informel des relations. En retour, l'entreprise demande à ses salariés de prendre en charge leur carrière en développant leur compétence et leur savoir-faire.

Le programme CSR :

La mobilité organisée au travers de l'évolution professionnelle est également une constante chez XY, mais depuis 1997, elle est mise en œuvre via un programme officiel lancé au plus haut niveau de la hiérarchie, par le Président américain de l'entreprise en place à l'époque : le programme CSR, traduit en français par « Piloter votre projet professionnel » et dont la philosophie est résumée dans la phrase type suivante : *CSR is employee owned and manager supported.*

Pour faire vivre et soutenir ce programme, la Direction des Ressources Humaines a mis en place, au niveau national, une politique très active et très organisée de formation. En 1999, elle représente 5% de la masse salariale. 6500 stages sont effectués pour un effectif de 3100 personnes (données du Bilan Social 1999). Ces formations peuvent se classer en 2 types :

-les formations « techniques » qui permettent un développement en terme de savoirs et de savoir-faire.

-les formations de « développement personnel » à destination des managers comme à destination des salariés contributeurs individuels, qui sont plus axées sur l'apprentissage de « savoir-être » et la réflexion sur le projet professionnel du salarié.

A cette batterie d'outils s'en ajoute un spécifiquement français (du fait de son encadrement juridique en particulier) qui est le Bilan de Compétences et pour la réalisation duquel le service des RH a sélectionné plusieurs consultants extérieurs également accessibles directement sur l'intranet.

La description de ce programme montre, à travers la variété des dispositifs mis en place, l'effort réel de l'entreprise pour permettre au salarié d'être acteur responsable de sa carrière.

Il est intéressant maintenant de s'interroger sur les résultats de cette politique.

En observant les pratiques de mobilité, on peut considérer que le très faible taux de départs annuels (moins de 0,25 %) montre l'adhésion du personnel au système : en acceptant la règle du jeu de la mobilité intellectuelle et physique, les opportunités d'évolution de carrières existent. L'entreprise pourvoit ainsi 70% de ces postes par recrutement interne.

Si l'on s'interroge ensuite sur le programme CSR, une étude quantitative réalisée en interne montre que sur 5 ans, 500 employés ont suivi un séminaire du programme CSR, soit 50 employés par an en France pour qui le programme a eu un impact plus ou moins important sur leur gestion de carrières (depuis une autonomie accrue, une clarification ou redéfinition du projet professionnel jusqu'au changement de métier en interne). Le profil-type des utilisateurs est le suivant :

\*68% des salariés sont des cadres

\*51% ont entre 30 et 40 ans

\*36% ont 11 à 15 ans d'expérience au sein de l'entreprise.

\*72% ont sur leur poste actuel depuis plus d'un an (et moins de 5 ans).

Nous avons, de notre côté, procédé à une étude qualitative, pour confronter le discours officiel au discours des utilisateurs. Comment les salariés « vivent-ils » ce programme, comment utilisent-ils leur projet professionnel, avec quels objectifs et pour quels résultats en terme de carrière ?

#### *b) Les entretiens des salariés :*

Notre corpus se compose de 22 salariés répartis de la façon suivante :

14 hommes et 8 femmes, parmi eux 12 ont un statut cadre, leur moyenne d'âge est de 38,5 ans (37 ans pour les hommes, 40 ans pour les femmes), leur ancienneté professionnelle moyenne dans l'entreprise est de 14 ans (l'ancienneté la plus faible étant de 4 ans et la plus élevée de 26 ans) et pour un peu plus de la moitié d'entre eux, XY est l'unique expérience professionnelle. Concernant le niveau de formation initiale, la fourchette est large puisque tous les niveaux sont représentés, depuis l'absence de formation initiale (une entrée dans la vie active à 14 ans avec un certificat d'études) jusqu'au niveau de formation de 3<sup>ème</sup> cycle. Mais derrière ces données « moyennes », se trouvent des situations professionnelles et personnelles extrêmement variées.

Pour tous, le point commun est d'avoir pris un temps de formation, entre 97 et 99, pour réfléchir à leur projet professionnel. Nous nous sommes procurés le fichier des participants au séminaire « élaborer et valider son projet professionnel » proposé dans le cadre du programme CSR. C'est également le séminaire, qui dans le cadre du programme CSR, a été le plus souvent demandé et le plus suivi. Il est donc doublement significatif. Le mode d'accès direct aux salariés, via un fichier, nous a permis à la fois un ciblage fort et précis et également, nous a évité les biais qui peuvent exister lorsque les salariés rencontrés sont « désignés » par un responsable hiérarchique ou un fonctionnel RH. Aux questions « comment avez-vous eu mes coordonnées ? ou, plus prosaïquement « pourquoi, moi ? », nous pouvions donner une réponse neutre et non biaisante.

Dans tous les cas, nous sommes partis de l'écoute du parcours professionnel tel qu'il était « raconté » par le salarié, puis nous centrons l'entretien sur le projet professionnel, sa place et son impact dans la carrière du salarié, ainsi que le bilan qu'il faisait de cette pratique.

### **23 : premiers résultats de recherche :**

#### *1 : La réalisation d'un projet professionnel :*

*\*sa spécificité.*

Elaborer un projet professionnel est un travail qui demande une implication, un effort et une remise en question.

« Faire ce genre de travail, c'est difficile. Si on veut le faire bien, il faut se creuser la tête.....Donner des idées, trouver des réponses qui ne soient pas « bidon ».

« Ce n'est pas une formation comme une autre. C'est plus personnel dans le sens où on travaille sur soi. »

*\*les raisons qui motivent ce travail.*

Ce travail est réalisé, dans tous les cas, par des salariés qui sont dans une situation problématique objectivement ou subjectivement : soit il y a nécessité d'envisager une réorientation pour s'adapter à des modifications organisationnelles (des « réorganisations »), soit il y a le souhait de faire le point, de prendre du recul par rapport à sa propre carrière.

« Je me retrouvais à une étape de ma vie où je me demandais malgré tout si je suivais le bon chemin.....Tous les gens qui étaient dans ce séminaire étaient là pour une bonne raison : soit leur service disparaissait, soit ils venaient d'eux-mêmes se remettre en question et c'était un peu mon cas ».

« Il y a eu un redéploiement et c'est là où j'ai senti le besoin de faire un bilan car j'avais beaucoup de difficultés pour retrouver des postes. Je voulais vraiment savoir ce que j'avais envie de faire, vers quoi je voulais me diriger, j'avais quand même subi un redéploiement à ce moment là et je me suis dit, tiens, ça serait bien d'envisager de voir ce que j'ai envie de faire, quelle est ma motivation. ».

*\*Les conséquences et résultats de ce travail.*

Ce travail aide à trouver des réponses aux questions que se pose le salarié, il ouvre le champs des possibles, il libère des aspirations, fait prendre conscience de possibilités jusque là insoupçonnées. Il met à jour des désirs professionnels, et permet de réorienter un parcours qui s'essouffle ou se trouve dans une impasse.

« Cela m'a beaucoup aidé....cela m'a permis en particulier de préciser les choses par rapport à ma hiérarchie, par rapport à moi-même.....à formuler des souhaits, à faire une synthèse, et à mieux me connaître aussi et c'est important ! mieux identifier certains aspects de ma personnalité, à mieux les cerner.... ».

*\*le projet professionnel et l'objectif de carrière.*

Il semble que l'objectif poursuivi par les salariés lorsqu'ils réalisent un projet professionnel, conformément aux injonctions du programme CSR, n'est pas de favoriser des comportements nomades sur le marché de l'emploi externe mais au contraire de permettre des comportements de fidélité à l'entreprise. Si notre étude de cas correspond bien à plusieurs points de vue, à ce que la littérature désigne comme une « nouvelle organisation » où tout est conçu pour obtenir une forte réactivité, en revanche, nous n'y avons pas trouvé de salariés « nomades » qui effectueraient leur carrière auprès de plusieurs employeurs différents, qui la valideraient et valoriseraient à l'extérieur de l'entreprise.<sup>20</sup>

Le projet professionnel ne sert pas à partir mais à mieux rester.

« Mes perspectives d'évolution sont à XY, parce que malgré tout j'y suis bien ! Ailleurs, c'est prendre des risques et puis je n'ai connu qu'XY. Tant qu'à faire, je préfère avoir une évolution en interne. Je suis prêt à bouger, même à m'expatrier pour rester XY. »

<sup>3</sup> Nous reprenons ici la définition que Sullivan, cité par Cadin (97), donne de la carrière nomade.

Y compris dans des situations qui apparaissent, au moins momentanément bloquées, les salariés concernés n'envisagent en aucun cas de partir, ou, si d'aventure cette idée les effleure, c'est dans l'objectif de réaliser un projet personnel radicalement différent du projet professionnel actuel, dans un domaine de réalisation tout à fait autre et non pas pour aller « valider et valoriser dans d'autres entreprises », l'expérience acquise au sein d'XY.

« Mon avenir, actuellement, c'est une grosse question ! je ne sais pas...j'aimerais faire quelque chose en indépendant, dans un tout autre domaine. Cela serait quelque chose de complètement différent ».

Ces réactions s'expliquent, à la fois par les conditions de rémunération et de travail offertes par l'entreprise, que les salariés perçoivent comme très attractive comparativement à la situation sur le marché externe<sup>21</sup>, et également par la culture qui, c'est là un paradoxe, précisément parce qu'elle demande (et obtient) une forte mobilité en interne, rend l'adaptabilité du salarié à l'extérieur plus problématique.

« Malgré cela, je n'ai jamais candidaté à l'extérieur, pour la raison que XY est une sécurité financière au niveau de ma famille. J'avais une mutuelle, j'avais tout cela et je ne sais pas à l'extérieur ce que j'aurais fait.... »

« Ce n'est pas évident de travailler en dehors d'XY car à XY on prend une culture d'entreprise, une manière de travailler qui est assez forte. On acquiert des réflexes, des manières de faire, de contacter les gens...Ce n'est pas évident de sortir du monde XY ! »

Au-delà de la réalisation de ce travail par le salarié, se pose la question de l'écoute et du traitement des projets par l'organisation et de ses conditions d'efficacité. Or, l'analyse des entretiens met en évidence le poids de contraintes à la fois structurelles et relationnelles qui pèsent sur la liberté du salarié et qui balisent son parcours en le normant. Dans le cadre de cet article, nous présentons le poids des contraintes structurelles.

## *2 : le poids de contraintes structurelles :*

Le projet professionnel a pour objectif de permettre au salarié d'exprimer son souhait puis de réaliser ce souhait à travers une démarche volontaire. Or, nous avons relevé plusieurs contraintes d'ordre structurelle qui limite le volontarisme du salarié et sa marge de liberté.

*\*L'ensemble des règles formelles et informelles de mobilité ainsi que le fonctionnement du marché interne compriment le projet professionnel du salarié :*

La mobilité, qui est réelle chez XY, se déroule dans le cadre d'un marché interne géré par des règles officielles dont l'objectif est de clarifier et fluidifier le fonctionnement. La procédure consiste à publier les postes vacants sur l'Intranet où postulent tous les candidats (internes et externes à XY), selon une démarche elle-même codifiée. Tous les salariés ont ainsi accès à ce marché de façon directe et rapide et tous soulignent qu'il s'agit d'un marché de l'emploi ouvert à tous candidats où ils se trouvent en situation concurrentielle avec des personnes qui peuvent être extérieurs à XY. Au final, celui qui convient le mieux sera retenu sans qu'il y ait

<sup>21</sup> On retrouve ici des explications liées à la théorie du salaire d'efficience.

d'ordre de priorité. Il y a donc officiellement un marché interne de l'emploi qui répond aux critères du modèle concurrentiel par sa fluidité et sa transparence.

Or, nos entretiens montrent qu'à coté de ce fonctionnement formel existent des règles informelles suffisamment fortes pour imprimer leur marque et avoir des conséquences réelles sur le déroulement de la procédure et l'organisation d'ensemble. Ainsi, une candidature qui respecte strictement et uniquement la démarche officielle a moins de chance d'aboutir qu'une candidature présentée par un salarié qui aura auparavant rencontré les recruteurs, qui se sera fait connaître auprès d'eux, qui aura activé son propre réseau relationnel. Aux règles formelles s'ajoutent ainsi des règles informelles qui font qu'un poste publié peut être déjà « retenu ». Dans ce cas, la procédure utilisée via l'Intranet ne suffit plus, il faut avoir utilisé un réseau préalablement constitué pour évoluer sur le marché interne. Il faut s'être fait connaître avant même les publications.

« Mais il faut se vendre aussi bien à l'avance, il ne faut pas attendre que ce soit là-dessus (sur le web). Il faut connaître les bruits de couloir, car la plupart du temps quand le poste paraît, il y a déjà quelqu'un.... ».

Tout se passe donc comme si « le réseau » primait sur la « toile ».

\*Le poids de l'organisation s'explique également par la complexité et l'imprévisibilité de l'environnement

Cela explique que sur le marché interne, les salariés se heurtent à un problème de lisibilité. L'intranet qui informe en temps réel des opportunités de postes, ne suffit pas cependant pour informer sur les compétences requises par XY, pour donner des signaux sur les évolutions à venir et permettre ainsi d'anticiper.

« C'est un peu comme si il y avait une immense plaine devant où tout bouge et il faut trouver le meilleur chemin, mais il est difficile à trouver..... Avoir beaucoup d'outils ne suffit pas, encore faut-il savoir où aller..... Au niveau de l'entreprise, il nous manque le chemin pour savoir ce qui se passe à 3 kms et pour être aidé à faire notre parcours professionnel ».

Cette idée se retrouve dans plusieurs entretiens et traduit bien l'impact de l'organisation sur le projet professionnel du salarié. Certes, il s'agit de faire émerger des aspirations mais elles doivent tenir compte de la contrainte organisationnelle, et cette contrainte est intégrée par les salariés. L'effort consenti pour élaborer un projet, l'est dans un objectif de « coller » à la demande organisationnelle.

De plus, la spécificité de l'environnement fait que la norme d'efficacité n'est pas tant dans la possession d'une qualification très spécialisée (comme on pourrait s'y attendre dans une entreprise High -Tech) que dans des compétences à la fois facilement transférables et de savoir-être. Ce qui importe est à la fois d'être en situation de veille permanente et de développer des compétences de savoir-être, peut-être davantage que d'être attaché à un métier, détenteur d'une expertise extrêmement pointue car cela vulnérabilise en freinant les capacités d'adaptation aux évolutions technologiques et aux modifications organisationnelles. Des compétences trop spécifiques et limitées à des savoir-faire « pointues » risquent de « rigidifier » le salarié dans son évolution de carrière et de devenir très vite obsolètes.

« Il y avait sur le site un groupe d'une dizaine de personnes qui faisaient de la conception de puces électroniques, le jour où on a décidé de le faire faire ailleurs, ces personnes là n'étaient plus employables ici »

Tout se passe comme si, pour un déroulement de carrière optimale dont le salarié est responsable, il fallait certes un projet mais à la trame suffisamment lâche cependant pour pouvoir épouser les évolutions de l'organisation et avec la compétence pour communiquer ce projet.

« Si on a une bonne communication, je pense que ça prime tout, on a toutes les portes ouvertes je dirai... »

*\* Le clivage statutaire entre « cadre » et « non-cadre » demeure fort et pèse sur le projet professionnel des salariés.*

Les salariés signalent souvent la difficulté supplémentaire de définir son parcours professionnel et de changer de métier pour qui n'a pas le statut cadre. D'abord parce que les opportunités d'emplois et d'évolutions sont moins nombreuses et le seront de moins en moins, ensuite parce que pour un salarié n'ayant pas le statut cadre, se pose la question de formations longues permettant certes, « un rattrapage » en quelque sorte de la formation initiale mais également plus difficile et plus aléatoire que des formations courtes effectuées dans l'objectif de répondre aux exigences précises d'un emploi.

« Des non-cadres ici, on n'en veut plus. Il y en a très peu. On voit bien les chiffres dans les bilans sociaux, ils tendent plus à diminuer qu'autre chose. Donc, si il faut évoluer, c'est par nous-mêmes, c'est clair. On n'embauchera plus de non cadres ici, des non-cadres, c'est fini, si on en voit encore cela reste une exception ».

« Un des facteurs qui rend la recherche d'emploi un peu difficile, c'est le statut : énormément de postes cadres mais des postes non cadres, il y en a beaucoup , beaucoup moins ».

Or, là encore, l'organisation des parcours professionnels et des carrières au sein de l'entreprise, fait que l'on ne passe pas aussi facilement et simplement d'un statut à l'autre. Travailler son employabilité ne suffit pas. Il y a concernant le « passage-cadre » une procédure codifiée qui peut être longue (plus d'un an lorsque ce passage est sous condition, entre autre, de la réalisation d'une formation diplômante longue), qui fait intervenir plusieurs évaluateurs (et non pas seulement les 1 ou 2 niveaux de management supervisant directement le salarié) pour effectuer une sélection. Le poids de l'organisation ressort à travers cette procédure également.

*\*Le rôle et l'importance des opportunités montrent également le poids des variables structurelles et organisationnelles sur le projet professionnel du salarié.*

Quelque soit l'implication du salarié, sa motivation et sa détermination à élaborer puis réaliser son projet professionnel, il y a indépendamment de lui et des règles du jeu en place, des opportunités qui peuvent aider, freiner ou bloquer.

« J'ai un peu l'impression ces derniers temps, depuis un an ou 2, que je ne me retrouve pas au bon endroit, au bon moment.....J'ai vraiment l'impression de m'être trouvé au mauvais moment, au mauvais endroit. »

« Il y a des personnes qui ont plus de chance que d'autres.... J'ai l'exemple de 2 personnes avec qui j'ai démarré et qui ont eu une évolution fulgurante car ils étaient sur le bon parcours au bon moment, ils ont eu des opportunités qui se sont présentés ».

\*Les conséquences des contraintes structurelles : une relative normalisation des comportements et le maintien de jalons de carrière « classiques ».

Ces ensembles de règles et procédures formelles ou informelles normalisent les comportements et les parcours. Des demandes atypiques peuvent avoir du mal à se faire entendre et accepter.

« J'avais déjà essayé de faire cette formation dans mon premier job au sein de l'entreprise mais on m'avait mis des freins ....Bien sur, on ne me refusait pas la formation mais on me disait d'attendre un peu, qu'on ne faisait pas une formation au projet professionnel au bout de 2 ans d'expérience ....le deuxième job, on m'a dit d'accord mais pas tout de suite...Quand les superviseurs voient quelqu'un de jeune qui veut faire cette formation au projet professionnel, ils se demandent si quelque chose ne va pas, si le job ne plaît pas.»

Les repères classiques de la carrière (promotion verticale, augmentation salariale..) demeurent. Le système de rémunération et le système d'évolution restent étroitement liés, le principe des « boîtes salariales » structurent fortement le système de mobilité, influe directement sur les carrières.

« Je suis dans une boîte de salaire où j'ai beaucoup de marge pour évoluer, donc j'ai du travail à faire , alors que là où j'étais auparavant, dans mon ancien poste, j'étais amputé, je ne pouvais pas aller plus haut. Là, j'ai une filière, un métier, je peux recommencer à travailler ». A travers le projet professionnel on voit ainsi se catalyser les forces individuelles et organisationnelles dans un mouvement dialectique. Ce jeu symétrique de tensions exprime le poids qui pèse sur le projet professionnel du salarié et qui limite sa marge de liberté.

CONCLUSION

Nous nous interrogeons sur l'utilité du projet professionnel dans la dynamique professionnelle du salarié et la dynamique organisationnelle. Nous souhaitons également interroger la réalité des carrières dans une entreprise High-Tech où le discours managérial invite clairement les salariés à être acteur de leur propre carrière. Nous nous interrogeons enfin sur les effets de l'utilisation de l'intranet pour le fonctionnement du marché interne.

De notre étude ressortent les points suivants :

\*Le projet professionnel semble être une pratique utile au salarié même si sa réalisation est difficile.

En effet, élaborer un projet professionnel correspond à un travail impliquant, qui n'est pas neutre. Il a des effets sur la globalité de la personne du salarié. C'est un travail difficile y compris pour ceux qui sont armés intellectuellement grâce à une formation initiale élaborée et une habitude au maniement des concepts. Car élaborer un projet est bien plus que le choix d'une activité ou d'une évolution professionnelle. C'est une projection de soi dans le monde professionnel qui conduit l'individu à s'interroger sur lui-même.

Toutefois, en s'élaborant, il permet de rendre le sujet prévisible à lui-même, ce qui est un gage d'adaptation dans un univers de complexité et de turbulence. Cette élaboration s'inscrit dans une démarche de rationalité permettant de résoudre des problèmes complexes. Donc, en introduisant de la rationalité dans un univers d'incertitudes, il apporte une aide réelle au salarié confronté à la question du choix et de l'évolution professionnelle. Il accroît ainsi son autonomie et son adaptabilité.

Il l'aide également à enrichir sa palette de compétences. En rendant intelligible au salarié son expérience professionnelle, il lui permet une distanciation qui met en relief ses connaissances et compétences. Il permet un travail d'extraction de compétences déjà là mais non encore conscientisées qui s'ajoutent aux autres connues et référencées.

Le salarié peut donc, à l'aide de cette pratique « dynamiser » son parcours professionnel en lui donnant ou redonnant un souffle, une énergie sous réserve qu'ensuite son projet soit entendu par l'organisation qui favorisera sa mise en œuvre.

En ce qu'il aide à la mobilité interne, au développement des compétences, le projet professionnel influe également sur la dynamique organisationnelle.

\*En revanche, l'idée du « salarié-entrepreneur de lui-même », nomade sur un marché de l'emploi ouvert est mise à mal.

-Le projet professionnel est fait par le salarié mais un ensemble de variables le conditionnent également. Elles influent sur sa volonté et canalisent ses aspirations. Ces variables sont à la fois structurelles et relationnelles. Dans cet article, nous évoquons les variables structurelles. Parmi elles, il y a le poids des règles informelles qui entravent le fonctionnement du marché interne et limite sa fluidité. Certes, l'intranet aide le marché interne à fonctionner selon le modèle concurrentiel mais son pouvoir d'action est contrecarré par celui des réseaux relationnels et, in fine, il semble que le « réseau » prime sur la « toile ».

A cela s'ajoute la turbulence de l'environnement qui réduit la lisibilité sur ce marché. En conséquence, les salariés peuvent manquer d'informations pour choisir leur évolution professionnelle. Leur effort consiste alors, non pas à exprimer puis réaliser leur souhait professionnel mais à intégrer les exigences organisationnelles pour mieux s'y adapter. Dans ces conditions, l'employé n'est pas un acteur qui imprime sa marque personnelle sur sa carrière mais un salarié qui inscrit son parcours dans les jalons dictés par l'environnement, imposés par l'organisation.

L'injonction faite au salarié de réaliser un projet devient paradoxale lorsqu'il est préférable que ce projet soit le plus souple et « léger » possible afin de correspondre aux attentes de l'organisation, de coller à ses évolutions. Parfois même, ne pas avoir de projet du tout permet de saisir les opportunités qui se présentent et qui peuvent « faire » ou « défaire » une carrière.

-Quand à la disparition des repères classiques de la carrière qui deviendrait « nomade » où l'on brise les principes d'avancement et de promotion verticale, cela n'est pas vérifié dans notre étude de cas.

La carrière se fait dans un cadre relativement « classique » où les marqueurs traditionnels restent très prégnants, le salarié y a une marge de manœuvre limitée par des contraintes organisationnelles dont il ne peut s'affranchir aussi facilement. Les parcours idiosyncratiques dont parlent les auteurs à propos des carrières subjectives, selon eux particulièrement bien adaptées et souhaitées au sein des « nouvelles organisations », ne sont en réalité pas si fréquents et apparemment pas encouragés.

L'analyse des entretiens nous permet de conclure sur l'utilité du projet professionnel dans une entreprise High-Tech où l'on utilise l'intranet pour fluidifier le fonctionnement du marché interne. Il apporte une aide à la mobilité, au développement des compétences, à l'adaptabilité, mais son utilisation montre les contraintes qui limitent la marge de manœuvre du salarié dans la gestion de sa carrière. Ce salarié n'est pas seul, nomade dans un univers sans lien ni attache. Le poids de déterminismes structurels et relationnels demeurent forts et modèlent les

parcours professionnels au moins autant que la volonté propre du salarié et ses aspirations qu'il a pu exprimer dans le cadre d'un projet professionnel. Réalisé dans tous les cas par des salariés qui s'interrogent sur leur carrière, le projet professionnel leur permet de mieux s'adapter au besoin de l'organisation afin de rester au sein de l'organisation. Mis en place pour aider les salariés à être mobiles il est, dans les faits utilisé, non pas pour partir, mais pour mieux rester.

## BIBLIOGRAPHIE

- ANACT . »*NTIC : de quoi parle-t-on ?* ». Editions de l'ANACT septembre 1999.
- ARENES J. « *La recherche de soi* » Paris Desclée de Brower 2000
- ARTHUR M.B., HALL D.T., LAWRENCE B.S. « *Generating new directions in career theory : the case for a transdisciplinary approach* » Handbook of career 1991
- AUBERT N., De GAULEJAC V. "*Le coût de l'excellence*" Paris. Ed. du Seuil 1991.
- AUBRET J., GILBERT P. "*Psychologie de la Ressource humaine*".Paris. PUF Col. "Que sais-je?" 1997.
- AUBREY B. "*Le travail après la crise*". Paris Interéditions 1994.
- BARRETTE J. et CARRIERE J. « *Les pratiques de GRH dans les entreprises de haute technologie* » Colloque management technologique. 12<sup>ème</sup> entretiens Jacques Cartier décembre 1999.
- BEAUVOIS J.L. "*Traité de la servitude libérale. Analyse de la soumission*". Paris Dunod 1994.
- BEKOURIAN A. « *Les bilans de compétence. Une approche sociologique de l'outil-notion* » Education Permanente n°109/110. 1992
- BELLIER S. "*Le savoir-être dans l'entreprise. Utilité en gestion des ressources humaines*". Paris; Vuibert Entreprendre 1998.
- BLANCHARD A. et HORAN T. « *Virtual communities and social capital* » Social Science Review 1998.
- BONAMI M. « *La formation comportementale en entreprise : objectifs, méthodes et conditions d'efficacité* ». Gestion 2000 n°2 1995
- BOUTINET J.P. "*Anthropologie du projet*" Paris PUF 1996 (4ème édition).
- BOUTINET J.P. "*Psychologie des conduites à projet*". Paris PUF coll. "Que sais-je?" 1996 (2ème édition).
- BOUTINET J.P. "*Psychologie de la vie adulte*" Paris PUF coll. "Que sais-je?" 1995.
- BOUTINET J.P. « *Le concept de projet et ses niveaux d'appréhension . Du concept opératoire à l'indicateur culturel* ». Education permanente n°86 1986.
- BOUTINET J.P. "*L'adulte immature*" Sciences Humaines N°91 février 1999
- BOUYSSIERE P. « *La représentation sociale du métier : lieu d'expression stratégique dans la construction cognitive du projet professionnel* » Thèse de doctorat.Université de Provence. 1992.
- BRABET J. (coordonné par) "*Repenser la Gestion des ressources Humaines?*" Paris Ed. Economica 1993.
- CADIN L. »*Carrières nomades et contextes nationaux* » Paris. 11<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH.2000.
- CADIN L. « *Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières ?* » Gestion 2000 n°5 1998

- CADIN L., BENDER A.F., De Saint GINIEZ V. « *Au delà des murs, les carrières nomades facteurs d'innovation* » RFG 1999
- CASTELLS M. « *La société en réseaux. L'ère de l'information* ». Paris Fayard 1998.
- CATHERINE J.M. « *Nécessité d'une approche didactique du projet professionnel à l'île de la réunion. Privation culturelle, schème, conjoncture et réfutation* ». Thèse de doctorat Université de Paris V . 1997.
- CHANLAT J.F. (sous la direction de) « *l'individu et l'organisation : les dimensions oubliées* ». Presses de l'Université de Laval ESKA 1990.
- CHAYLA G. « *Bilan et gestion des compétences : une pratique commune* ». Education Permanente n°109/110 1992
- COURPASSON D., LIVIAN Y.F. « *Le développement récent de la notion de compétence, Glissement sémantique ou idéologie?* » Revue de Gestion des Ressources Humaines N°1 octobre 1991.
- COZZI M.P., HUGONNARD M.M « *Qu'attend-on du bilan ?* ». Education Permanente n°109/110 1992
- DANY F. « *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière?* » Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion Université Jean Moulin LYON III Octobre 1997 12 p., bibliogr., tabl., graph., schémas.
- DEFILLIPPI R.J., ARTHUR M.B., BARKER P., BARR A. « *Linking web roles to career capital and community : some preliminary evidence* ». Colloque EGOS 5-7 2001 Lyon.
- DEJOURS C. « *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale* ». Paris Ed. Du Seuil 1998.
- DONNADIEU B. « *La régulation du projet professionnel dans la formation en alternance des cadres. Evaluation-régulation : une approche herméneutique* » Thèse de doctorat Université de Provence 1996.
- DUMONT L. « *Essais sur l'individualisme. Une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne* » Paris Ed. Seuil 1983
- EHRENBERG A. « *La fatigue d'être soi* » Paris Odile Jacob 1998.
- GRATTON L., HOPE HAILEY V., STILES Ph., TRUSS C. « *Strategic management of human Ressources* » New York 1999
- HAKIM C. « *We are all self-employed. The new social contract for working in a changed world* ». San Francisco. Berett-Koehler Publishers 1995.
- JACOB R. « *Gestion stratégique de l'interrelation entre les personnes, les NTIC et l'organisation* ». Colloque management technologique. 12<sup>ème</sup> entretiens Jacques Cartier décembre 1999.
- JORAS M. « *Le bilan de compétences* » Paris. PUF Coll. « Que sais-je ? » 1995.
- JORAS M., RAVIER J.N. « *Comprendre le bilan de compétences* » Paris Ed. Liaisons 1993.
- KOENIG G. « *Les constructeurs : Karl E. Weick* » RFG n°108 1996
- LEAUTE M. « *Le terrorisme du projet* ». Education Permanente n°109/110 1992
- LEVY-LEBOYER « *Le bilan de compétences* » Paris Ed. D'organisations 1993
- LINHART D. « *Des entreprises modernisées , des salariés désarmés* ». Education permanente n°141 / 1999
- LIPOVETSKY G. « *L'ère du vide : essai sur l'individualisme contemporain* » Paris Ed. Gallimard 1983.
- LIVIAN Y.F. « *Organisations. Théories et pratiques* » Paris Dunod 1998.
- MATMATI M. « *Apports des technologies de l'information et de la communication à la GRH* ». Colloque management technologique. 12<sup>ème</sup> entretiens Jacques Cartier décembre 1999.
- MAFFESOLI M. « *Du nomadisme. Vagabondages initiatiques* » Paris Poche 1997.

- MEIGNANT A. « *Virtualisation de l'entreprise et management des hommes* » Personnel /ANDCP ;N°395, décembre 1998.
- MEULEMANS « *La formation comportementale en entreprise : un exemple concret* ». Gestion 2000 n°2 1995
- MICHEL S. « *Bilan de l'orientation en entreprise* ». Education Permanente n°109/110. 1992
- MORIN E. « *La complexité humaine* » Paris. Flammarion 1994.
- PETERS T, WATERMAN R. « *Le prix de l'excellence* » Paris Interéditions 1983.
- PETERSON D.B., DEE HICKS Ph. D. and M. : « *Development First : Strategies for self-development* ». Minneapolis. Personnel Decisions International 1995.
- PINEDE N. W. et SCHOTT A. « *Quelle dynamique organisationnelle pour le déploiement d'un système intranet ? L'exemple d'entreprises en Aquitaine* ». Actes du 5ème Colloque de l'Association Information et Management Montpellier. Novembre 2000
- PINK D. H. « *Free Agent Nation.* » New York Warner Business Books 2001.
- PIORE M.J. , SABEL Ch.F. "*Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*". Hachette pour la traduction française. Coll. "Mutations" 1989.
- POGAM S. « *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle* »Paris PUF 2000.
- PRAHALAD et HAMEL « *The core competencies of the corporation* ». Harvard Business Review vol. 68 1990
- PUTNAM R. D. « *Bowling alone : American's declining social capital* ». Journal of democracy 1995.
- RHEINGOLD H. « *The virtual Community : homsteading in the electronic frontier* ». Harpere Perennial. New York 1993.
- ROGER A. « *La gestion des carrières* » Encyclopédie du management Paris Vuibert 1992
- SENNETT R. « *The corrosion of characte : the personal consequences of work in the new capitalism.* » 1998
- THOMAS K. « *Influence de la culpabilité sur le projet professionnel des adolescents* » Thèse de doctorat Paris X 1990.
- VAAST E.et BENGHOZI P.J. « *Intranets et entreprises : technologie, apprentissages et organisation de la cohérence* ». Actes du 5ème Colloque de l'Association Information et Management Montpellier. Novembre 2000
- WEICK K.E. « *sensmaking in organizations* »Londres. Sage 1995
- WEICK et BERLINGER « *Career improvisation in self designing organizations* » Londres Handbook of Career1991