

L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES DIPLOMÉS DANS LES PME HIGH TECH : UNE APPROCHE PAR LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES

Henri MAHÉ DE BOISLANDELLE,
Nafiou MALAM ALMA,
Géraldine MANTIONE

GESEM/GRH, AES, Université Montpellier 1

Le problème de l'emploi des jeunes est une question théorique fondamentale qui a régulièrement préoccupé et divisé les chercheurs (Rose, 1998). Les débats s'articulent autour du caractère multidisciplinaire de l'insertion professionnelle, ainsi que de la multiplicité des approches et méthodes possibles ; et l'origine de ces divergences apparaît dans le flou des catégories utilisées, la complexité des processus en jeu, ou encore la diversité des situations. Il faut dire que l'insertion professionnelle est un thème récurrent à enjeux multiples : économiques, sociaux, politiques...

L'insertion professionnelle a été définie par certains économistes du travail tel Vernières (1993) comme « *un processus par lequel un individu ou un groupe d'individus, qui n'a jamais appartenu à la population active, atteint une position stabilisée dans le système d'emploi* ».

Cependant, force est de constater que la plupart des recherches traitant ce thème, se concentrent sur la question de l'accès à l'emploi des jeunes. Peu de travaux sont en effet consacrés à l'"après-recrutement" des jeunes diplômés et surtout ceux qui sont hautement qualifiés (jeunes ingénieurs ou docteurs) œuvrant dans les PME High Tech.

Les questionnements se portent généralement sur le rôle du diplôme, ou de l'origine sociale dans l'obtention d'un emploi. À ce propos et de façon classique, plusieurs théories ont été utilisées pour aborder l'insertion professionnelle :

- dans une optique économique, nous pouvons citer, par exemple, la théorie du capital humain (Becker, 1975 ; Schutz, 1961) et la théorie de la segmentation (Doeringer et Piore, 1971). Ces théories rendent compte des enjeux économiques de l'insertion professionnelle, en considérant le travail comme un bien économique qui donne lieu à un échange sur un marché concurrentiel, permettant la confrontation d'agents individuels, rationnels et indépendants ;
- dans une optique sociologique, l'insertion professionnelle est analysée d'une part, en termes de mobilité sociale (Boudon, 1973) en se demandant dans quelle mesure le diplôme favorise ou non l'ascension sociale ; et d'autre part, en termes de reproduction sociale, en analysant les mécanismes qui expliquent les inégalités d'accès à l'emploi et de réussite de l'école (Bourdieu, 1970). C'est donc l'origine sociale et la réussite scolaire des individus qui expliquent la réussite de l'insertion professionnelle dans ce cas.

C'est donc bien la question de l'accès à l'emploi qui domine les débats en matière d'insertion professionnelle. La plupart du temps les travaux qui s'appuient sur ces théories considèrent d'ailleurs la simple signature d'un CDI comme indicateur de la stabilité de l'emploi occupé par le jeune diplômé. Peu de travaux sont dédiés en effet à la relation du jeune diplômé avec le dirigeant.

Malgré l'apport incontestable de ces théories, elles n'expliquent pas pourquoi des jeunes diplômés placés dans les mêmes conditions de départ (même origine sociale, même diplôme etc.) aboutissent à des insertions différentes.

Pour pallier les limites des approches classiques, certains auteurs ont cherché à examiner des déterminants autres que sociaux ou économiques, pour aborder la question de l'insertion professionnelle. C'est ainsi que Joseph & al. (1997) ont abordé la question en termes d'"intégration", pour souligner le fait que le processus d'insertion « concerne, de façon centrale, l'entreprise ». Pour ces auteurs, l'intégration se définit comme « un processus de construction d'une expérience professionnelle qualifiante et de reconnaissance de cette qualification à travers un type de relation d'emploi qui s'inscrit potentiellement dans le moyen-long terme ».

Les travaux qui adoptent cette approche de l'insertion professionnelle tournent autour de la socialisation et de la formation du jeune diplômé. Ils présentent cependant des limites. D'une part si la formation joue un rôle essentiel dans l'intégration des individus, des expériences sur le terrain démontrent que « la conception des programmes de formation ne répond pas aux besoins des nouveaux entrants (Feldman, 1988). D'autre part, l'adaptation des jeunes diplômés à la culture de l'entreprise peut se révéler difficile. Une trop grande conformité du jeune diplômé aux valeurs de l'entreprise crée une "bureaucratie stérile" (Schein, 1988) ou mécanisme dont le fonctionnement repose essentiellement sur le respect des normes et des règles.

Par ailleurs, beaucoup de travaux, ainsi qu'une enquête auprès des dirigeants de ce type d'entreprises, font ressortir le fait qu'une fois le recrutement réalisé, la "greffe" présente de sérieuses difficultés (Malam Alma, 2001) : d'un côté, les dirigeants se plaignent du manque d'expérience des jeunes diplômés, de leur coût trop élevé (salaire, formation...), ainsi que leur départ prématuré... ; et de l'autre côté, les jeunes diplômés sont aujourd'hui plus revendicatifs en matière de responsabilités, de salaire, de sécurité, de contenu de leur emploi ou autre réalisation personnelle.

De même, des enquêtes (Savall & Zardet, 1995) montrent que près de la moitié des salariés - dont les jeunes diplômés - estiment que leur situation se dégrade, que leurs efforts et mérites ne sont ni suffisamment reconnus, ni récompensés ; et deux tiers d'entre eux se plaignent d'un manque d'écoute de leurs attentes et de leurs suggestions par leur hiérarchie.

Un décalage existe ainsi entre les offres des dirigeants et les attentes des jeunes, avec pour conséquence une rupture prématurée.

La situation se complique davantage avec les attentes difficiles à satisfaire, des jeunes de la "génération Internet", qui « n'écourent pas tout ce qu'on leur raconte », et qui, comme le souligne Prél (1999), ne puisent pas dans le "réservoir culturel" des anciens, mais dans celui de l'actualité.

Ce constat est aussi celui de Drucker (1999), qui évoque l'avènement d'une ère nouvelle, celle de l'information et du savoir et qui voit l'apparition d'un nouveau type de salarié : le "knowledge worker". Il s'agit, selon l'auteur, d'un salarié qui nécessite une gestion des ressources humaines adéquate, en rupture avec la manière dont les relations d'emploi traditionnelles sont gérées.

Pour Truhman et O'Reilly (1996), cette "main d'œuvre du savoir" constitue un atout stratégique et une ressource fondamentale pour les entreprises. Dans un contexte de pénurie, sa gestion revêt un caractère vital pour un nombre croissant d'organisations qui peuvent voir leur avenir sérieusement compromis par le départ de quelques-uns, voire d'un seul de ces knowledge workers porteurs de projet et facteurs clés de compétitivité.

Pour recruter, garder et motiver ces salariés, nombre d'organisations ont recours aux recettes traditionnelles de la rémunération - primes, stocks-options etc. - des recettes inflationnistes et souvent peu efficaces à en croire le taux de turnover de celles qui s'en contentent (Herrbach et Mignonac, 2001).

L'objectif de cette communication est de proposer une nouvelle approche du processus de l'insertion professionnelle, ici sous l'angle d'une relation dialectique entre la GRH et la stratégie, en prenant pour base les représentations sociales des principaux acteurs : le dirigeant de l'entreprise et le jeune diplômé. L'hypothèse fondamentale est qu'une insertion professionnelle réussie se base sur le partage de représentations sociales entre le dirigeant et le jeune diplômé. Ainsi, dans une première partie, nous exposerons et nous justifierons ce nouveau cadre d'analyse de l'insertion professionnelle ; puis, dans une seconde partie, nous présenterons un essai d'études empiriques sur les représentations sociales partagées entre dirigeants et jeunes diplômés.

1. Les représentations sociales : un nouveau cadre d'analyse de l'insertion professionnelle

Cette première partie nous permettra dans un premier temps d'exposer la théorie des représentations sociales, puis dans un second temps, nous en proposons une application à notre sujet d'étude.

1.1 L'apport de la théorie des représentations sociales

Afin de bien comprendre ce qu'est une représentation sociale, nous revenons tout d'abord sur ses principales caractéristiques ; puis, nous expliquons quelles sont ses différentes fonctions.

1.1.1 Les caractéristiques des représentations sociales

Une représentation sociale se caractérise essentiellement par le fait qu'il s'agit d'une reconstruction (socio-cognitive) d'un objet par une personne, un sujet. En effet, la représentation sociale n'est pas un simple reflet de la réalité, mais une construction mentale faite par un sujet. D'où les deux caractéristiques d'une représentation sociale : il s'agit d'une représentation d'un objet par un sujet, découlant d'un processus socio-cognitif. Cette reconstruction est d'autant plus importante qu'elle se substitue alors à la réalité de l'objet pour devenir la réalité du sujet.

• Une représentation sociale relie un sujet et un objet

Toute représentation est une représentation de quelque chose (objet) pour quelqu'un (sujet). En fait, Abric (1994) précise qu'un « *objet n'existe pas en lui-même, il existe pour un individu ou un groupe et par rapport à eux* ». C'est donc la relation sujet-objet qui détermine l'objet lui-même. Ainsi, la réalité objective n'existe pas, elle est seulement représentée.

Par ailleurs, cette représentation sociale prend la forme d'un savoir pratique de "sens commun", c'est-à-dire un "savoir naïf" ou "naturel" ; et, si cette forme de connaissance n'est pas la même que la connaissance scientifique, pourtant son étude est tout autant légitime dans la mesure où elle a un poids non négligeable dans la vie sociale, de par « *l'éclairage qu'elle apporte sur les processus cognitifs et les interactions sociales* » (Jodelet, 1991).

La réalité est alors reconstruite en fonction des caractéristiques du sujet ; pourtant « *c'est cette réalité refabriquée qui devient alors pour le sujet la réalité même* » (Abric, 1994). Et ce, même s'il est reconnu que l'activité de représentation aboutit à un produit différent de l'entité représentée puisqu'il y a systématiquement une perte informationnelle. Ainsi, bien que la réalité soit "transformée", elle fait office de vérité.

• Une représentation est une élaboration socio-cognitive

Toute représentation est une élaboration mentale d'un individu qui reconstruit "dans sa tête", et "à sa façon", les objets de son environnement (Pétard, 1999).

Cependant, les représentations ne sont pas exclusivement cognitives, elles sont aussi sociales dans la mesure où la mise en œuvre de ces processus cognitifs est directement déterminée par les conditions sociales dans lesquelles s'élabore, ou se transmet, une représentation (Abric, 1994). En effet, Moscovici a introduit le concept de représentation sociale, qui désigne une forme de connaissance partagée, pour justement prendre en compte la dimension sociale des cognitions.

Ainsi, d'après ce même auteur, la notion de représentation sociale opère un « *renversement de perspective par rapport aux théories de la cognition sociale en considérant que toutes les informations auxquelles nous sommes confrontés à propos d'un événement ou d'autrui sont déjà déterminées socialement par des connaissances préexistantes à leur sujet* ».

Par ailleurs, « *Moscovici ne considère plus le traitement de l'information comme le point essentiel de l'activité cognitive, mais la construction sociale de ce savoir qu'est la représentation* » (Fischer, 1997). La représentation sociale est alors un construit qui s'élabore dans un contexte donné, par le biais d'interactions diverses et multiples (communication interpersonnelle, éducation, médias, institutions...).

1.1.2 Les fonctions des représentations sociales

« La représentation fonctionne comme un système d'interprétation de la réalité qui régit les relations des individus à leur environnement physique et social, elle va déterminer leurs comportements ou leurs pratiques. La représentation est un guide pour l'action, elle oriente les actions et les relations sociales. Elle est un système de pré-codage de la réalité car elle détermine un ensemble d'anticipations et d'attentes. » (Abric, 1994) D'après ce même auteur, les représentations sociales jouent un rôle fondamental dans la dynamique des relations sociales et dans les pratiques, en répondant à quatre fonctions essentielles :

- **Fonction de savoir : elles permettent de comprendre et d'expliquer la réalité**

Une représentation sociale se présente comme un savoir pratique de sens commun, permettant aux acteurs sociaux d'acquérir des connaissances et de les intégrer dans un cadre assimilable et compréhensible pour eux, en cohérence avec leur fonctionnement cognitif et les valeurs auxquelles ils adhèrent (Jodelet, 1997 ; Abric, 1994). Ce savoir permet donc aux individus de s'adapter à leur environnement, en définissant un cadre de référence commun qui facilite la communication sociale. Il est « une vision fonctionnelle du monde qui permet à l'individu ou au groupe de donner un sens à ses conduites, et de comprendre la réalité, à travers son propre système de références, donc de s'y adapter, de s'y définir une place » (Abric, 1994).

- **Fonction identitaire : elles définissent l'identité et permettent la sauvegarde de la spécificité des groupes**

« Les représentations ont pour fonction de situer les individus et les groupes dans le champ social (...) elles permettent l'élaboration d'une identité sociale et personnelle gratifiante, c'est-à-dire compatible avec des systèmes de normes et de valeurs socialement et historiquement déterminés. » (Mugny & Carugati, 1985).

- **Fonction d'orientation : elles guident les comportements et les pratiques**

La représentation se présentant tel un "système de pré-codage de la réalité", elle devient ainsi un guide pour l'action, une grille de lecture de référence pour comprendre la réalité et ainsi, agir. Ce processus d'orientation des conduites par les représentations résulte de trois facteurs essentiels (Abric, 1994) :

- *La définition de la finalité de la situation* : la représentation de la tâche détermine directement le type de démarche cognitive adopté par le groupe ainsi que la manière dont il se structure et communique et cela indépendamment de la réalité "objective" de la tâche.

- *La production d'un système d'anticipations et d'attentes* : elle est donc une action sur la réalité: sélection et filtrage des informations, interprétations visant à rendre cette réalité conforme à la représentation. La représentation ne suit pas, ne dépend pas du déroulement d'une interaction, elle la précède et la détermine.

- *La prescription* : la représentation est prescriptive de comportements ou de pratiques obligés. Elle définit ce qui est licite, tolérable ou inacceptable dans un contexte social donné.

- **Fonction justificatrice : elles permettent a posteriori de justifier les prises de position et les comportements**

Elles permettent ainsi aux acteurs d'expliquer et de justifier leurs conduites dans une situation ou à l'égard de leurs partenaires. La représentation pourra alors servir de référence dans le cas où les actions d'un individu seraient soumises au jugement social ; ce qui est souvent le cas dès lors qu'un individu est nouveau et entre dans un groupe déjà existant.

Aussi, cette théorie des représentations sociales nous semble tout à fait pertinente pour l'étude de notre problématique liée à l'insertion professionnelle des jeunes diplômés ; et nous en proposons une application dans le point suivant.

1.2 Application de la théorie des représentations sociales à la problématique de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés

Ainsi la théorie des représentations sociales considère que toute réalité est représentée, c'est-à-dire interprétée et appropriée par les individus et les groupes qui s'y réfèrent (Abric, 1994). Selon cet auteur, les comportements des individus et des groupes est directement déterminé par les *quatre composantes* de leur représentation de la situation : la représentation de soi, de la tâche, des autres et du contexte. Par rapport à notre recherche, cette notion nous conduit à envisager que, dans la construction d'une relation d'emploi, ce sont les a priori et les préjugés issus des acteurs en interaction - dirigeants, jeunes diplômés notamment - qui priment sur leurs comportements. Dès lors, il semble important de s'intéresser à leurs parcours (c'est-à-dire à leurs histoires, leurs valeurs, expériences passées...), car c'est à partir de ceux-ci qu'ils forgent leurs jugements.

Plus précisément, le recours à la notion de "*représentation sociale*" nous permettra d'explorer : d'une part, les représentations sociales des dirigeants (la représentation qu'il a de lui-même et de son rôle dans l'entreprise ; la représentation qu'il a du jeune diplômé, du type de relation souhaité ; la représentation qu'il a de son environnement, de l'avenir de son entreprise) ; d'autre part, les représentations sociales du jeune diplômé (la représentation qu'il a de lui-même, de son rôle dans l'entreprise et de son avenir ; la représentation qu'il a de son dirigeant, le type de relation souhaité ; la représentation qu'il a de son activité, des autres salariés). Ces différents éléments méritent alors quelques approfondissements.

- *La représentation par le dirigeant de son environnement et l'avenir de son entreprise fait référence à son intention stratégique ou sa vision stratégique qui sont deux notions proches ou équivalentes selon les auteurs.*

L'intention stratégique est une « *ambition permanente de compétitivité partagée par les membres de l'organisation et non directement reliée aux ressources actuelles de l'entreprise* » (Hamel et Prahalad, 1995). L'intention stratégique renvoie donc à une image future de son entreprise et c'est la raison pour laquelle beaucoup d'auteurs la confondent avec le concept de vision stratégique ; c'est aussi notre choix puisque la vision stratégique se définit comme une « *construction mentale cohérente intégrant les objectifs, les stratégies, les plans d'action dans une image future de l'entreprise* » (Wilson, 1992), ou « *une image, projetée dans le futur, de la place qu'on veut occuper éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir* » (Filion, 1991). Selon Hamel et Prahalad (1989), cette intention stratégique renvoie à ce que l'entreprise aspire à devenir sur le long terme, sous forme d'une représentation du futur. L'intention stratégique apparaît (selon Métais et Chagué, 1999) à la fois comme un imaginaire collectif et un outil d'intégration de l'organisation.

L'intention, tout comme la vision, se fonde sur une dynamique ou encore une tension entre une ambition forte, déclinée par des objectifs séduisants et une capacité de réaction et d'adaptation de l'organisation (Métais et Chagué, 1999). Comme le soulignent Métais et Roux-Dufour (1997), l'apprentissage organisationnel est au cœur de cette dynamique. La question se pose alors de savoir comment l'entreprise, par une utilisation judicieuse de ses ressources internes, peut affecter la logique du champ concurrentiel. Aussi, le concept d'intention stratégique constitue-t-il une réponse intéressante, en ce sens qu'il amène l'entreprise à repenser son patrimoine de ressources et sa mise en œuvre. La vision apparaît en effet comme un ressort fondamental du développement de l'entreprise (Métais, 2000) puisqu'elle oriente tant l'acquisition et le développement des ressources, que la formation des structures et les choix produits-marchés (Collis et Montgomery, 1997).

L'intention stratégique est donc un vecteur fondamental qui permet d'appréhender les mécanismes par lesquels le dirigeant peut induire des stratégies de subversion concurrentielle, fondées sur les ressources propres de son entreprise. À cet égard, la théorie des ressources offre un cadre d'analyse pertinent pour comprendre la stratégie de développement des dirigeants des entreprises High Tech au regard des ressources et aptitudes organisationnelles qu'ils mettent en œuvre (Picq, 1999). L'innovation technologique et le recrutement des jeunes diplômés pourraient, à ce propos, constituer des axes importants du développement des petites entreprises de la High Tech.

Mais une telle stratégie de développement nécessite un appui persistant du dirigeant de la petite entreprise et cela interpelle la représentation qu'il fait de cette dernière et de son environnement, c'est-à-dire son intention stratégique.

• *La représentation que le jeune diplômé se fait de son avenir professionnel fait référence, entre autres, à la notion de l'employabilité (Thierry, 1995 ; Dany, 1997).*

L'employabilité peut se définir comme la « capacité d'un individu à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors de son métier actuel » (Thierry, 1995). Le recours à la notion d'employabilité permet de légitimer les discours ambiants sur le thème du salarié-acteur, en envoyant à l'importance des qualités personnelles dans la capacité à obtenir un emploi. Par ailleurs, Chanlat (1992) rappelle que « l'idée de gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et une éthique du travail ».

Ainsi, un contrat implicite existerait entre les cadres à qui l'entreprise demande un dévouement total en échange d'une gestion adéquate de leur carrière, faite de progression de rémunération et de promotion dans la hiérarchie de l'entreprise. De nombreux travaux ont depuis longtemps mis en évidence le clivage existant en France entre cadres et non-cadres, faisant du passage cadre un enjeu essentiel pour un grand nombre de salariés qui aspirent à accéder à une catégorie placée "en ligne de mire", et un point clé des procédures d'évolution de carrière dans de nombreuses entreprises qui en contrôlent étroitement l'accès (Cadin et al., 1998). Or, comme le souligne Chanlat (1992), les conditions de cette façon de gérer les carrières ne sont plus réunies : le marché du travail crée de moins en moins d'emplois stables et bien rémunérés, les entreprises développent essentiellement leurs ressources financières et l'horizon professionnel est de plus en plus court.

Ce constat amène Thierry (1995) à s'interroger sur la nécessité de reconcevoir la notion de carrière dans un monde en pleine mutation. L'auteur part en effet de l'idée qu'aujourd'hui, on est prisonnier d'une logique ancienne, celle de carrière, c'est-à-dire d'une vie professionnelle progressant régulièrement dans des responsabilités, les honneurs, et bien sûr la rémunération, alors même que selon lui, cette logique est obsolète depuis un moment, mais que l'on refuse de le voir parce que c'est extrêmement inconfortable.

Selon Thierry (1995) la remise en cause du modèle de la carrière n'est toujours pas réalisée car nous vivons avec des représentations de la vie professionnelle qui ne changent pas ou très peu. D'une part, fait-il remarquer, dans la tête de chacun, la vie normale c'est de progresser dans le travail, et il faut que cette progression soit reconnue par le milieu professionnel. D'autre part, il y a des pratiques objectives qui continuent de conforter la référence à une carrière épanouissante, sinon glorieuse, et particulièrement, en France, championne toutes catégories du modèle des grandes écoles. Thierry (1995) met donc l'accent sur le fait que l'on a beau dénoncer les effets sclérosants du système, rares sont aujourd'hui ceux qui, s'ils ont le choix, refuseront les espoirs de carrière nourris par une formation prestigieuse. Les entreprises elles-mêmes maintiennent le cap sur le schéma "cadre=carrière", alors même qu'elles ne sont plus capables d'assurer celles qu'elles promettent implicitement ou explicitement aux jeunes diplômés. Ainsi, les jeunes diplômés qui arrivent dans la vie active, bien que plus réalistes sur les difficultés qui les attendent, n'ont cependant pas la possibilité de faire référence à un autre modèle que celui de la progression dans la carrière, aussi régulière que possible.

Pourtant, il s'agit aujourd'hui de sortir du moule du statut cadre acquis à vie. Les cadres connaissent eux-mêmes le chômage et l'emploi à vie disparaît. De plus dans les petites structures, la carrière en tant que progression au sein d'une hiérarchie se vide de sens. Les évolutions rapides des métiers, surtout dans un contexte de haute technologie, renvoient à une démarche de maintien, d'amélioration et de dynamisation permanente des compétences.

Dans ces conditions, le concept de "formation tout au long de la vie" prend tout son sens et il met l'accent sur l'individu comme acteur et constructeur principal de ses compétences. Il s'agit d'une responsabilisation individuelle accrue, et on tend vers le salarié entrepreneur de soi, c'est-à-dire acteur de son propre développement professionnel et personnel.

C'est donc au salarié de se responsabiliser pour maintenir et faire évoluer son employabilité mais cela interpelle bien sûr ses représentations et donc, le sens qu'il donne à son action. Par exemple, un jeune diplômé qui s'inscrit dans une démarche de quête d'emploi pour réaliser un projet professionnel et un autre qui est prêt à occuper n'importe quel emploi, font tous les deux face à une même situation mais leurs représentations d'emploi divergent.

- *La représentation de soi-même et de l'autre (côté jeune diplômé ou côté dirigeant) peut s'interpréter à l'aide de l'analyse transactionnelle de Berne (1983). Les représentations concourent, en effet, à l'établissement d'une vision de la réalité, mais elles ont aussi une visée pratique importante puisqu'elles sont utilisées par l'individu pour organiser, maîtriser l'environnement et orienter ses conduites et ses communications (Jodelet, 1993).*

L'analyse transactionnelle donne un cadre intéressant pour bien voir l'influence des représentations dans une situation de communication ou d'interaction. Berne (1983) montre en effet que le comportement d'un individu, dans une situation d'interaction est fonction des représentations qu'il se fait de lui-même et de son interlocuteur. Il utilise la notion de "position de vie" pour illustrer les situations dans lesquelles l'individu peut se trouver selon les représentations qu'il a de lui-même et de l'autre. Si celles-ci sont positives, la situation est nommée position de vie gagnant-gagnant ; à l'opposé, la représentation négative est celle qui a été construite en sélectionnant les aspects négatifs de soi et de l'autre.

Lorsqu'elle est positive, cette représentation est propice à l'instauration d'un climat de confiance qui permet une coopération. C'est la position d'interaction la plus satisfaisante, celle dans laquelle l'échange est fructueux. *A contrario*, lorsque les représentations de soi et des autres sont "négatives", elles engendrent des positions de supériorité, d'infériorité ou de passivité qui perturbent la qualité de l'échange. L'analyse transactionnelle met ainsi en évidence le lien existant entre comportement et représentation : le jugement porté sur les autres (collègues, subordonnés, etc.) conditionne en partie la relation avec les individus.

Selon Gelpe (2001), la prise en compte des représentations dans une gestion des ressources humaines peut se faire selon deux perspectives qui s'éclairent l'une l'autre. La première s'inscrirait dans un objectif de changement d'activité professionnelle, choisi ou contraint : les nouvelles situations ou activités professionnelles envisagées sont comparées entre elles sous l'angle des représentations qu'elles sont susceptibles ou non de satisfaire. La seconde perspective s'intéresse au degré d'adéquation entre les représentations de la personne et les valeurs qu'elle perçoit dans sa situation, et recherche quelles modifications des tâches ou d'organisation de travail sont susceptibles de créer les conditions d'une meilleure adéquation. Cette seconde perspective est plus adaptée à notre recherche sur l'insertion professionnelle des jeunes diplômés.

En effet, en mettant en évidence les représentations largement partagées - entre le dirigeant et le jeune diplômé - et celles largement rejetées ou négligées, on se dote d'indicateurs très utiles pour la compréhension des problèmes tels ceux liés à la coopération entre les deux acteurs, à la confiance et à l'implication organisationnelle. Notons cependant avec certains auteurs, tel Gelpe (2001), que c'est moins le partage des représentations ou le consensus sur les représentations qui serait à rechercher, qu'une entente au double sens de compréhension et de confiance, sur les modalités de prise en compte et de gestion des différences.

Cette perspective de recherche se trouve aussi dans beaucoup de travaux qui montrent que le "fit" individu-organisation est susceptible de prédire l'implication organisationnelle (O'Reilly et al., 1991 ; Iverson et Buttigieg, 1999 ; Finegan, 2000). De même, Mignonac et Herrbach (2001) montrent que la perception d'une congruence entre les valeurs individuelles et l'environnement de travail paraît jouer un rôle majeur dans le processus d'implication et de maintien de la relation d'emploi.

Dans le même sens, nous partons avec l'idée que la perception d'une adéquation par le jeune diplômé entre ses représentations et celles du dirigeant, est susceptible d'engendrer son implication organisationnelle. Et, comme nous l'avons vu plus haut, l'organisation du travail ainsi que la confiance semblent être deux concepts pertinents à ce propos (Gelpe, 2001), en ce sens qu'ils sont susceptibles de créer les conditions d'une meilleure adéquation.

Le choix de cette perspective de recherche orientée sur l'implication organisationnelle nous semble le plus pertinent pour notre recherche sur l'insertion professionnelle, d'autant plus les enquêtes montrent que pour recruter, garder et motiver leurs salariés, nombre d'organisations ont recours aux recettes traditionnelles de la rémunération - primes, stocks-options etc. - des recettes inflationnistes et souvent peu efficaces à en croire le taux de turnover de celles qui s'en contentent (Herrbach et Mignonac, 2001).

Du reste, l'implication organisationnelle dans ses différentes facettes - affective, calculée, normative (Allen et Meyer, 1990) - ses antécédents et ses conséquences sont un thème de recherche récurrent des travaux académiques. En particulier l'étude du *turn-over* en tant que conséquence de l'implication a généré beaucoup de travaux (Thévenet, 1992 ; Neuveu, 1996 ; Herrbach et Mignonac, 2001). Notre travail s'inscrit ainsi dans cette logique et nous allons maintenant dans une deuxième partie présenter un essai d'étude empirique des représentations sociales partagées entre dirigeants et jeunes diplômés.

2. Essai d'étude empirique sur les représentations sociales partagées entre dirigeants et jeunes diplômés

Cette deuxième partie nous permettra, dans un premier temps, de formuler nos questions de recherche, d'exposer notre méthodologie, puis de proposer un modèle explicatif de l'insertion professionnelle ; ensuite dans un second temps, nous allons exposer les premiers résultats de notre enquête terrain.

2.1 Questions de recherche, méthodologie suivie, et modèle général

2.1.1 Questions de recherche

Les questions de recherches qui nous intéressent sont issues d'une pré-enquête de terrain que nous avons menée et de notre revue littéraire. Elles se présentent comme suit :

Les représentations sociales des dirigeants et celles des jeunes diplômés sont-elles convergentes ou divergentes ? Quel serait le "couple représentations sociales dirigeant/jeune diplômé" susceptible de favoriser la réussite de l'insertion, à travers l'implication organisationnelle du jeune diplômé ? Autrement dit, comment impliquer les jeunes diplômés par la gestion des représentations sociales ?

Pour répondre à ces questionnements, nous avons suivi une méthodologie qui est à visée essentiellement exploratoire.

2.1.2 L'exploration comme méthodologie de recherche sur l'insertion professionnelle

Comme le soulignent Snow et Thomas (1994), dans les recherches en management, les méthodes empiriques (les différentes formes d'observation, les interviews, les enquêtes, les simulations ou la quasi-expérimentation, la combinaison de différentes techniques ou multiméthodes) sont plus fréquemment utilisées pour explorer et élaborer de nouveaux construits théoriques que pour tester.

En effet bien que l'exploration ne présuppose pas le choix a priori d'un dispositif méthodologique qualitatif ou quantitatif, les méthodologies qualitatives sont plus efficaces compte tenu de la finalité de la recherche dans ce cas (Allard-Poesi et Maréchal, 1999).

Ces derniers auteurs distinguent trois voies d'exploration dont l'objectif est de proposer de nouveaux objets théoriques (hypothèses, modèles ou théories) :

- L'exploration théorique consiste à opérer un lien entre deux champs (au minimum), jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs ou entre deux disciplines. L'exploration se situe alors au niveau du lien opéré. L'objectif est de parvenir à des résultats soit pour parfaire une explication incomplète, soit pour avancer une autre compréhension des choses. Cette exploration théorique nécessite de procéder de manière inductive et peut conduire le chercheur à procéder par analogie entre plusieurs domaines théoriques.

- L'exploration empirique consiste à explorer un phénomène en faisant table rase des connaissances antérieures sur le sujet. Ici on travaille sans a priori. Cette voie permet théoriquement d'élaborer du "nouveau" indépendamment des connaissances antérieures. La démarche logique propre à l'exploration empirique est l'induction pure, laquelle favorise, en théorie, les inférences de nature nouvelle. Les auteurs signalent qu'en management, cette voie n'est pas utilisée au sens strict de table rase.

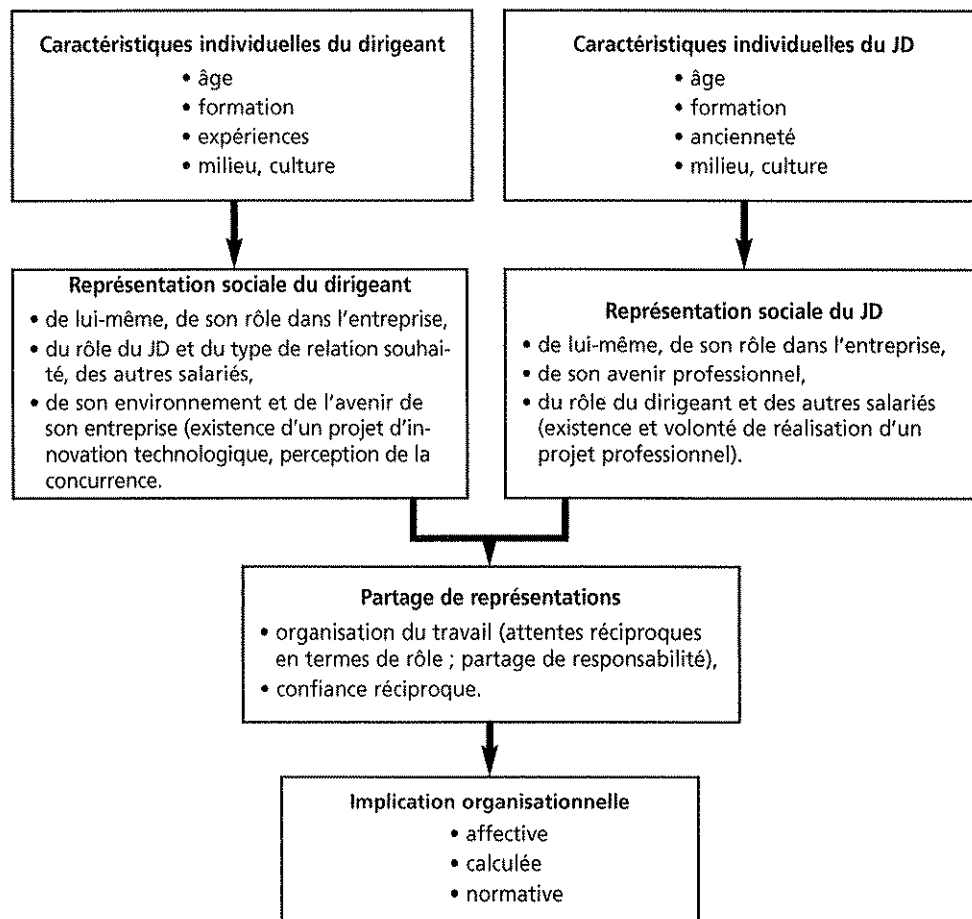
- L'exploration hybride consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant à des allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est dite abductive dans ce cas. Cette dernière approche semble la plus adaptée dans le cadre de notre recherche et c'est elle que nous suivons.

Nous avons en effet mené conjointement une pré-enquête et une revue de la littérature, ce qui nous a permis d'élaborer un modèle explicatif d'insertion professionnelle que nous allons maintenant présenter.

2.1.3 Présentation du modèle de recherche

Ce modèle de recherche a pour vocation de synthétiser, d'une part notre réflexion théorique, et d'autre part les discours des personnes rencontrées.

Figure 1 - Le modèle de recherche.



Le processus d'insertion se présente ainsi comme un processus d'attitudes, centré sur les représentations qu'ont les principaux acteurs (dirigeant et jeune diplômé) des relations qu'ils entretiennent entre eux, et de leur contexte d'action. Nous avons également retenu quelques caractéristiques socio-organisationnelles (âge, formation, expérience, ancienneté, milieu culturel) pour mieux appréhender ce processus.

L'insertion professionnelle apparaît de ce fait comme un processus interactif et évolutif qui prend pour base les préoccupations majeures qui interpellent les principaux acteurs : développement de l'entreprise pour le dirigeant, et développement professionnel pour le jeune diplômé.

Le développement de l'entreprise évoque l'intention stratégique du dirigeant (Hamel et Prahalad, 1989) ; tandis que le développement professionnel évoque les préoccupations de carrières (Gelpe, 2001) du jeune diplômé, ce qui met directement en cause son employabilité (Thierry, 1995 ; Dany, 1997). Ces deux préoccupations majeures sont elles-mêmes influencées par les représentations que le dirigeant et le jeune diplômé se font d'eux-mêmes, et du contexte général d'emploi (l'environnement, l'entreprise, le travail en général...). Ces représentations génèrent des perceptions et des attentes qui orientent ensuite les conduites professionnelles.

La mise en évidence des représentations largement partagées - entre le dirigeant et le jeune diplômé - et celles largement rejetées ou négligées, permettra de se doter d'indicateurs très utiles pour la compréhension des problèmes tels ceux liés à la coopération entre les deux acteurs, à la confiance et finalement à l'implication organisationnelle.

Précisons que les études exploratoires permettent de débroussailler et de se familiariser avec un problème, d'en cerner les composantes et les contours. Elles peuvent constituer une méthodologie d'étude autonome, et donc une fin en soi, ou une phase de prélude ou de pré-test préalable à l'élaboration d'une étude quantitative confirmatoire par questionnaire par exemple (Evrard et al., 1997). Cette deuxième option est la nôtre, car le modèle nous a permis en effet, d'élaborer deux questionnaires que nous avons administrés séparément à 26 dirigeants de petites entreprises de High Tech situées à Montpellier et à 47 jeunes diplômés de haut niveau de formation (Bac + 5, ingénieurs, docteurs), qu'ils ont embauchés. L'âge des entreprises concernées n'excède pas cinq ans.

De même les jeunes diplômés interviewés ont au maximum deux années d'ancienneté. Une analyse de contenu des discours issus des questions ouvertes des deux questionnaires a été effectuée et nous en présentons les premiers résultats.

2.2 Premiers résultats de l'étude empirique

Les premiers résultats de notre étude empirique proviennent essentiellement de l'analyse de contenu des discours issus des questions ouvertes des questionnaires que nous avons administrés aux dirigeants et à leurs jeunes diplômés. Une typologie des dirigeants interrogés a été réalisée (à partir de leurs représentations de leur propre entreprise notamment en termes de représentation d'innovation technologique), ainsi qu'une typologie des jeunes diplômés (à partir de leurs représentations de leur avenir professionnel et de l'emploi salarié). Nous avons ensuite croisé ces deux typologies afin de mettre en évidence le couple "idéal" dirigeant/jeune diplômé, susceptible d'assurer la réussite de l'insertion professionnelle.

2.2.1 Proposition d'une typologie dirigeants

Trois catégories de dirigeants se sont dégagées, sur la base de l'analyse de contenu des discours recueillis :

- **Le dirigeant "innovateur/réactif"** : ce type de dirigeant adopte un comportement de réaction, à l'égard de l'innovation technologique face à la concurrence. Il a fait appel à un jeune diplômé pour sa capacité d'adaptation. Le manque d'expérience du jeune diplômé est perçu comme un défaut mais on mise sur sa rapidité d'adaptation ;

- **Le dirigeant "innovateur/proactif"** : à l'égard de l'innovation technologique, ce type de dirigeant adopte un comportement plutôt proactif. Il s'agit ici d'une attitude volontariste et délibérée qui fait appel au savoir collectif et à l'apprentissage organisationnel. Le recrutement du jeune diplômé s'est déroulé dans le cadre d'une stratégie volontariste du développement de l'entreprise basé sur des projets d'innovation. Ici, le manque d'expérience du jeune diplômé ne pose pas problème puisque c'est la compétence collective qui prédomine ;

- **Le dirigeant "innovateur/opportuniste"** : ce type de dirigeant guette les opportunités offertes par l'environnement pour mettre en œuvre un projet d'innovation. Il a fait appel au jeune diplômé pour sa créativité mais aussi parce qu'il coûte moins cher qu'une personne expérimentée (en termes de recrutement et de rémunération).

2.2.2 La typologie des jeunes diplômés

Nous avons aussi élaboré quatre catégories de jeunes diplômés sur la base de l'analyse de contenu de leurs discours :

- **Le jeune diplômé "avec projet"** : ce type de jeune diplômé est en phase de réaliser son projet professionnel. Le contenu de l'emploi présente une importance capitale. Il s'agit, ici, de jeunes qui sont installés dans un emploi correspondant à leurs études et à leur projet. Certains jeunes de cette catégorie ont pu refuser un emploi mieux rémunéré ailleurs, mais qui ne leur donne pas l'opportunité de réaliser leur projet professionnel ;

- **Le jeune diplômé "sans projet"** : ce type de jeune diplômé a, contrairement au type précédent, privilégié l'obtention plus ou moins urgente d'une "place" ; c'est-à-dire qu'il a accordé une priorité à l'emploi immédiat. Pour lui, la dimension qui prime dans l'accès au travail est l'obtention d'un emploi, et non la réalisation d'un projet professionnel. Dans la plupart des cas, ce jeune diplômé exerce un métier qui ne correspond pas à ses attentes ;

- **Le jeune diplômé "stable"** : ce type de jeune diplômé développe une préférence pour l'emploi stable, qu'il recherche en priorité. Le contexte d'instabilité inhérent au secteur High Tech le rend angoissé. Le manque d'ambition est réel car, pour lui, la stabilité de l'emploi prime sur sa valeur professionnelle. Aussi, la quête de stabilité pourrait-elle l'emmener à passer un concours pour rentrer dans l'administration, même si c'est pour subir une situation de déclassement ;

- **Le jeune diplômé "zappeur"** : ce type de jeune diplômé évite, contrairement au type précédent, de se stabiliser dans un emploi. Ici, la variété d'expériences que procurerait le passage d'une entreprise à une autre - *éventuellement en changeant de région ou de pays* - prend le dessus sur la stabilité d'emploi. Ce type de jeune diplômé évite d'être lié de façon durable à une entreprise donnée. Pour lui, l'instabilité de l'emploi n'est pas un problème en soi d'autant plus qu'elle est volontairement recherchée.

Aux termes de cette exploration, on peut tirer un tableau typologique en effectuant un croisement entre les deux typologies précédentes.

2.2.3 Pour un couple idéal dirigeant/jeune diplômé

Nous avons donc réalisé un tableau à double entrée à partir des deux précédentes typologies. Notre objectif est de déterminer le couple qui pourrait susciter le plus de convergence de représentations et donc, d'implication organisationnelle du jeune diplômé.

Tableau 1 - Croisement entre dirigeant et jeune diplômé selon les différentes catégories.

Dirigeant \ Jeune diplômé	"avec projet"	"sans projet"	"stable"	"zappeur"
"innovateur proactif"	(1,1)	(1,2)	(1,3)	(1,4)
"innovateur réactif"	(2,1)	(2,2)	(2,3)	(2,4)
"innovateur opportuniste"	(3,1)	(3,2)	(3,3)	(3,4)

Conclusion

À partir de ce croisement, nous pensons que ce serait le couple (1,1) - *dirigeant "innovateur/proactif" et jeune diplômé "avec projet"* - qui pourrait représenter ce que nous qualifions de "*couple convergence*" ; dans la mesure où il se base sur la confiance, la complémentarité et la convergence de représentations entre le dirigeant et le jeune diplômé. C'est, selon nous, la situation idéale qui engendrerait une forte implication organisationnelle du jeune diplômé et donc, assurerait la réussite de l'insertion professionnelle.

Nous restons cependant très prudents, à ce stade de la recherche, et ce tableau typologique reste à confirmer. D'autres résultats sont en cours d'élaboration sur la base d'explorations approfondies tant sur le plan qualitatif que quantitatif des données recueillies.

Bibliographie

- Abrie J.C. (1994), "Les représentations sociales : aspects théoriques", sous la direction de Abrie J.C., "*Les représentations sociales*", PUF, p. 11-35
- Allard-Poesi F., & Maréchal C. (1999), "Construction de l'objet de la recherche", in Thiéard R.A., & Coll., "*Méthodes de recherche en management*", Dunod.
- Allen N.J., et Meyer J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of occupational psychology*, vol. 63, p. 1-18.
- Becker G. (1975), "Human capital : a theoretical growth in the United States", *Committees for Economic Development*, Janvier
- Berger T. & Luckmann T. (1992), "La construction sociale de la réalité", *Méridien Klincksieck, Paris*.
- Berne (1983), "Que dites-vous après avoir dit bonjour ?", PUF.
- Bidard C. (2000), "Projets, réseaux relationnels et trajectoires d'accès au monde du travail : une enquête longitudinale", *CEREQ, documents*, n° 148, mai.
- Boudon R. (1973), "Inégalités des chances, la mobilité sociale dans les sociétés industrielles", *Armand Colin*.
- Bourdieu P. & Passeron J.C. (1970), "La reproduction, éléments pour une théorie du système d'enseignement", *Paris, Éditions de Minuit*.
- Bowles S. & Gintis H. (1976), "Schooling in capitalist America", *Basic Books*.
- Cadin L., Guérin F. & Pigeyre F. (1998), "Gestion des Ressources Humaines", *Dunod*.
- Cayate J.L. (1983), "Qualifications et hiérarchie des salariés", *Economica*.
- Collins J.C. & Porras J.C. (1996), "Building your company's vision", *HBR*, n° 5.
- Collis D.J. & Montgomery C.A. (1995), "Completing in Ressources : strategy in the 1990's", *HBR*, vol. 73, n° 4, July-August, p. 118-128.
- Dany F. (1997), "La promesse de l'employabilité : un substitut possible à la notion de carrière", *thèse, Lyon III*.
- Doeringer P. & Piore M. (1971), "Internal labor market and Manpower analysis", *Lexington, Massachusset DC, Heath*.
- Dubar C.L. (1991), "La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles", *Armand Colin*.
- Eicher J.C. (1997), "The recent evaluation of higher education in France : Growth and dilemmas", *European journal of education*.
- Evrard Y., Pras B., & Roux E. (1997), "Market : études et recherches en marketing", *Nathand, 2^e édition*.
- Filion L.J. (1991), "Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur", *Montréal, Les Éditions de l'Entrepreneur*.
- Finegan J.E. (2000), "The impact of person and organizational values on organizational commitment", *Journal of occupational and organizational psychology*, vol. 73, p. 149-169.
- Fischer G.N. (1997), "La psychologie sociale", *Éditions du Seuil, Paris*.

- Gelpe D. (2001) "Adaptation au changement et développement professionnel : quels en sont les ressorts et freins psychologiques ?", in Levy-Leboyer & al., "Les apports de la psychologie du travail", *Les Éditions d'Organisation*.
- Hamel G. & Prahalad C.K. (1989), "Stratégic Intent", *HBR*, n° 3.
- Herbach O. & Mignonac K. (2001), "Knoweldge Workers et implication organisationnelle", *Revue de GRH*, n° 4, juillet-août-septembre.
- Iribarne (d') P. (1989), "La logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales", *Seuil, Paris*.
- Iverson R.D & Buttigieg D.M. (1999), "Affective, normative and continuance commitment", *Journal of Management Studies*, vol. 36, p. 307-333.
- Jodelet D. (1989), "Représentations sociales : un domaine en expansion", sous la direction de Jodelet D., "Les représentations sociales", *PUF, Paris*.
- Joseph, Lochet & Mansuy (1997), "Insertion et modes d'intégration des jeunes dans les entreprises", in "L'analyse longitudinale du marché de travail : les politiques de l'emploi", *documents CEREQ*, n° 128.
- Levhari & Weiss Y. (1974), "The effect of risk on the investment in human capital", *American Economic Review*.
- Mahé de Boislandelle H. (1998), "Gestion des Ressources Humaines dans les PME", *Economica, Paris 2^e édition*.
- Métais E. & Roux-Dufort (1997), "Vision stratégique et formes d'apprentissage opérationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention", *6^e congrès de l'AIMS, Montréal, Mimeo*.
- Métais E. (2000), "La transformation de l'environnement concurrentiel comme enjeu de l'approche fondée sur les ressources : le cas du groupe SEB", in Quelin B. et Arrègle J.L., "Le management stratégique des compétences", *Ellipses*.
- Mintzberg H. (1982), "Structure et dynamique des organisations", *Les Éditions d'Organisation, Paris*.
- Neveu J.P. (1996), "La démission du cadre d'entreprise", *Economica*.
- O'Reilly C., Chatman J. & Caldwell D.F. (1991), "People and organizational culture", *Academy of Management Journal*, vol. 4, p. 487-516.
- Pétard J.P. (1999), "La psychologie sociale", *Bréal éditions*.
- Picq T. (1999), "Les pratiques de gestion des hommes dans la Silicon Valley : vers l'émergence d'un modèle de GRH ?", *12^e entretiens JC, décembre, ESC Grenoble*.
- Prahalad C.K. & Hamel G. (1995), "La conquête du futur", *Inter Édition*.
- Ramo S. (1980), "America's technology Slip", *New York, John Wiley*.
- Rose J. (1998), "Les jeunes face à l'emploi", *Desclée de Brouwer, Sociologie Économique*.
- Savall H. & Zardet V. (1995), "Ingénierie stratégique du Roseau", *Economica*.
- Thévenet M. (1992), "Impliquer les personnes dans l'entreprise", *Éditions Liaisons, Paris*.
- Schein E.H. (1978), "Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs", *Addison-Wesley*.
- Snow C.C., & Thomas J.B. (1994), "Field Research Methods in Stratégic Management : Contributions to Theory Building and Testing", *Journal of Management Studies*, vol. 31, p. 457-479.
- Thierry D. (1995), "Métier, mobilité et employabilité", *actes du 6^e congrès de l'AGRH, Poitiers*, p. 778-788.
- Vincens J. (1989), "Réflexion sur l'insertion dans la vie active", *note n° 79, CEJEE Toulouse*, 19 p.

