

LES OUTILS MOBILISES POUR FAIRE CARRIERE DANS UNE ENTREPRISE PUBLIQUE

Anne Goujon Belghit

Doctorante Sciences de Gestion, Université Lyon 3, Centre de Recherche Magellan, Groupe
OREM

ATER Université de Bretagne Sud.

9 rue docteur Bonain

29200 Brest

Tel : 02 56 29 08 89 ou 06 85 65 68 12

Anne.goujon@laposte.net

Résumé :

Les salariés des entreprises publiques bénéficient de conditions particulières d'emploi telles que l'assurance d'un travail à vie. Le contrat liant les employés à l'Etat étant soumis à une réglementation spécifique, ils se trouvent ainsi à l'abri du chômage. Depuis une vingtaine d'années, les organisations publiques adoptent de nouveaux outils de gestion et de management afin de répondre aux nouvelles réglementations européennes, conduisant à l'ouverture des marchés nationaux aux entreprises étrangères.

Ce modèle émergent, désigné sous l'appellation de Bureaucratie Libérale ou de New Public Management, bouscule l'organisation interne, créant de nouvelles opportunités pour les salariés mais également de nouvelles contraintes.

Afin de comprendre les outils mobilisés par les salariés pour faire une carrière, nous optons pour une démarche axée sur les schémas mentaux des répondants concernant leur perception des opportunités de promotion. La carte cognitive, construite par le chercheur, autorise une schématisation de la représentation que se font de leur réalité les interviewés.

Notre étude porte sur les possibilités de carrière perçues par les salariés d'une entreprise publique en phase de privatisation. Nous souhaitons répondre aux questions suivantes :

Comment les salariés cadres et non cadres d'une entreprise publique, à travers l'étude le cartes cognitives, perçoivent leurs possibilités de carrière ? Quels outils sont mobilisés pour une carrière ?, Quels sont les facteurs favorables à une carrière ?

Mots-Clés : Carrière, Promotion Interne, Entreprise Publique, Carte Cognitive

Les salariés, protégés du chômage dans les entreprises publiques, s'intéressent aux opportunités de carrière. Ces dernières renvoient aux procédures formelles, largement mobilisées dans les structures bureaucratiques ainsi qu'aux relations interpersonnelles.

Les relations d'emplois, privilégiées en comparaison au domaine privé, remises en question par la réglementation européenne, évoluent en parallèle au changement de statut et de structure de ces entreprises publiques. Les salariés, généralement appelés fonctionnaires ou statutaires, envisagent leur carrière dans une seule entreprise. Ils adhèrent fortement à la culture d'entreprise et s'attendent à un fonctionnement égalitaire, privilégiant un système réglementaire fort afin d'éviter tout favoritisme ou discrimination. Les promotions internes reposent sur un avancement non seulement de fonction mais aussi de salaire fortement corrélé à l'ancienneté ou à la réussite d'un examen écrit ou oral portant généralement sur des connaissances générales.

Les entreprises publiques apparurent principalement après la seconde guerre mondiale dans une optique de reconstruction afin d'assurer un service public à l'ensemble de la population. Souvent en position de monopole, nationalisées pour répondre à une volonté de contrôle par l'Etat, ces entreprises sont créatrices d'emploi dans des secteurs variés, prenant en charge des métiers comme l'acheminement des voyageurs, l'électricité, les télécommunications ou encore l'ensemble de services sociaux comme la retraite ou la santé. Reposant sur une gestion des besoins liés à des nécessités d'intérêt général, elles regroupent les « administrations, les collectivités locales ou territoriales, les établissements publics, la fonction publique hospitalière, les entreprises de service public ainsi que les structures à statut privé responsables de missions de service public » (Batal, 1997).

Notre étude porte sur les opportunités de carrière perçues par les salariés d'une entreprise publique en phase de privatisation. Nous souhaitons répondre aux questions suivantes :

Comment les salariés cadres et non cadres d'une entreprise publique, à travers l'étude de cartes cognitives, perçoivent leurs possibilités de carrière ? Quels outils sont mobilisés pour une carrière ?, Quels sont les facteurs favorables à une carrière ?

Dans un premier temps, nous présentons la littérature relative aux entreprises publiques ainsi qu'aux possibilités de promotion pour ensuite clarifier la méthodologie mobilisée afin d'obtenir les résultats, proposés en dernière partie.

1. Littérature concernant les entreprises publiques et les carrières

1.1. Gestion des carrières dans le public

Le fonctionnement des entreprises publiques, au statut fortement remis en cause, est souligné par la littérature se rapportant au New Public Management. Depuis une vingtaine d'années, les organisations publiques adoptent de nouveaux outils de gestion et de management afin de répondre aux nouvelles réglementations européennes pour faire face à une concurrence directe ou indirecte insufflée par l'ouverture des marchés nationaux aux entreprises étrangères. Ce modèle émergent, désigné également sous l'appellation de Bureaucratie Libérale, bouscule l'organisation interne, créant de nouvelles opportunités pour les salariés mais aussi des contraintes. On observe des logiques inverses dans une même structure, où se combinent un modèle bureaucratique se libéralisant, et un pouvoir se décentralisant. (Giauque, 2003, Emery, Giauque, 2001, 2005). Soucieuses de moderniser leur fonctionnement, les entreprises publiques selon David Giauque (2003) se fixent des objectifs répondant aux 5 critères suivants : l'amélioration des services, la modernisation du processus de production pour devenir plus flexible, l'identification des objectifs à atteindre en les formalisant par un

contrat, la désignation de nouveaux critères de réussite et la récompense par de nouveaux procédés.

1.2. La gestion des carrières

La littérature concernant les possibilités de carrière souligne également un changement de mentalité. La carrière est définie comme « l'évolution professionnelle dans une organisation donnée ou de manière plus large, comme un ensemble d'expériences diverses tout au long de la vie » (Bird et al, 2002 ; Baruch and Rosenstein, 1992 ; Livian in Guerrerro et al, 2004).

Certains auteurs tentent de mesurer les compétences des salariés pour faire une carrière en déterminant l'ensemble des compétences nécessaires pour développer cette dernière, sans prendre en considération les compétences spécifiques utiles pour tenir leur poste (Kuijpers, Scheerens, 2006). Ils les regroupent en quatre catégories :

- carrière « reflection » caractérisant la capacité des agents à montrer leur motivation et l'ensemble de leur savoir
- carrière « work exploration » pour définir les individus décryptant les possibilités offertes sur le marché du travail,
- carrière « career control » afin d'identifier les possibilités envisagées par les salariés pour accroître leur champ de compétences et donc leur employabilité
- carrière dite « self presentation » pour représenter les employés désireux de montrer l'élargissement de leur domaine d'activité pour favoriser ensuite leurs possibilités.

La notion de carrière, définie par d'autres auteurs comme Hall (1976) ou Arthur et Lawrence (1984) comprend une suite d'attitudes, d'activités ou de comportements associée à des rôles de travail vécus tout au long de la vie d'une personne.

D'autres travaux théoriques reposent sur les différentes étapes traversées par les salariés durant leur carrière, quatre phases sont identifiées (Dalton, Thompson, 1986) :

- Phase 1 : « Apprentice », ou le salarié apprenti. Ces salariés, limités dans la prise de responsabilité ou dans les possibilités d'action dans le travail, doivent répondre aux spécificités du poste par la maîtrise des compétences adéquates. Dépendants de leurs supérieurs, attachés à la réglementation, leurs possibilités d'action dans la conduite de projets restent limitées.
- Phase 2 : « Independent Contributors », ou les collaborateurs indépendants. Bien que leur réseau social soit essentiellement constitué de collègues, ils échangent plus efficacement avec leurs supérieurs.
- Phase 3 : « Mentors ». La responsabilité de ces salariés ne s'arrête pas à leurs propres compétences car outre leurs missions professionnelles, ils soutiennent les individus se trouvant dans les phases 1 et 2, notamment concernant leur carrière.
- Phase 4 : « Directors », ou les directeurs. Cette catégorie regroupe une population large car elle ne se limite pas aux managers mais regroupe également les chercheurs, les chefs de divisions ou encore les responsables de départements. Leur influence est significative sur l'orientation des décisions stratégiques. Leur réseau social, très peu entretenu en interne, s'étend en dehors de l'entreprise afin de lier des contacts utiles pour leur activité professionnelle.

Les auteurs considèrent que les salariés ne disposent pas tous des mêmes opportunités ou capacités pour évoluer dans les quatre phases énumérées précédemment. Ces catégories ne représentent aucun groupe d'âge ou aucune étape de la vie en particulier, il arrive que certains individus régressent ou ne suivent pas la logique des étapes. (Dalton, Thompson, 1986).

La carrière dépend donc de la capacité à s'ajuster aux réglementations des organisations, à l'environnement professionnel ainsi qu'aux nécessités liées directement à la phase dans laquelle se positionne l'intéressé.

1.3. La gestion des promotions internes

La notion de promotion interne est liée plus particulièrement aux opportunités internes accessibles aux salariés pour entreprendre une carrière. Nous l'avons vu, les fonctionnaires ou statutaires bénéficient de conditions d'emploi privilégiées incluant un souhait de non-rupture du contrat qui les unit à leur employeur, c'est-à-dire l'Etat, garantissant une sécurité d'emploi, les protégeant du chômage.

La notion de plafonnement de carrière doit également être abordée dans cette étude car les entreprises publiques traversant une crise dans la gestion de leurs salariés se concentrent davantage sur leur restructuration que sur la promotion de leur population. Le plafonnement est défini comme « le sentiment de blocage d'une personne qui pense ne plus pouvoir évoluer ou comme la constatation qu'elle est restée longtemps dans une même situation » (Roger, Tremblay in Guerrero et al, 2004). Ce sentiment naît suite à des données objectives, comme « l'ancienneté, le changement de niveau hiérarchique ou de rémunération » (Veiga, 1981, Roger, Tremblay in Guerrero et al, 2004) ou suite à des aspects plus subjectifs, comme « l'estimation des possibilités d'évolution futures » déterminée par les salariés (FERENCE et al, 1977, Roger, Tremblay in Guerrero et al, 2004). Nous analysons l'impact de l'impression de blocage de la carrière sur l'implication organisationnelle des salariés.

La littérature concernant les différents travaux réalisés sur les nouvelles formes d'organisation publique et les carrières permet d'adresser les questions suivantes :

Comment les salariés cadres et non cadres d'une entreprise publique, à travers l'étude de cartes cognitives, perçoivent leurs possibilités de carrière ? Quels outils sont mobilisés pour une carrière ?, Quels sont les facteurs favorables à une carrière ?

Nous allons maintenant présenter notre méthodologie de recherche pour ensuite proposer nos éléments de résultat.

2. Méthodologie de recherche

2.1. Présentation du cadre théorique

Nous optons pour le paradigme de recherche « constructiviste » : nous partons du postulat que le chercheur en gestion ne traite pas directement « la réalité » qui existe avant l'étude mais plutôt des « représentations des acteurs de l'entreprise construites à partir de leurs propres perceptions » (Savalli, Zardet, 2004).

La science de gestion se définit par un projet de connaissances dont l'objectif est de reconstituer les représentations « intelligibles des interventions des acteurs au sein des organisations » (Martinet, 1990)

Notre raisonnement est abductif, nous voulons extraire de nos observations une reconstruction de la réalité pour élaborer de nouvelles réponses qu'il conviendra par la suite de tester et de

discuter. L'objectif de cette démarche n'est pas d'établir des résultats à vocation universelle mais d'établir la compréhension d'une réalité donnée. (Thiétart et al, 2003).

2.2. Récolte des données.

Nous procédons par une étude de cas. Cette enquête favorise une reconstruction de la réalité des salariés concernant leurs conditions de promotions internes, non pas de manière plus précise que la situation décrite par les acteurs mais pour constituer des catégories autorisant une compréhension plus globale s'enracinant dans une perspective plus théorique. (Savalli, Zardet, 2004).

Nous avons recueilli nos données par entretiens semi directifs. Cette technique permet d'adopter une approche compréhensive dont le principe est de considérer les individus comme des « producteurs actifs du social, donc des dépositaires d'un savoir important qu'il s'agit de saisir de l'intérieur » (Kaufmann, 1996). L'entretien se définit comme « une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus » (Thiétart et al, 2003).

Nous avons réalisé une grille de questions souples visant à faciliter le bon déroulement de l'entretien. La rédaction de cette grille d'entretien ne constitue qu'un guide, rassurant, déclenchant une dynamique lors de l'interview. Les questions ne sont pas posées les unes après les autres, seuls les thèmes principaux sont abordés, ils sont au nombre de trois : (Kaufmann, 1996)

- Le parcours professionnel en insistant sur les processus de promotions internes,
- Le poids des relations interpersonnelles dans le parcours professionnel,
- L'importance du parcours scolaire sur la carrière.

2.3. Présentation de l'outil d'analyse des données récoltées.

Notre démarche s'appuie sur les schémas mentaux des répondants concernant leur perception des opportunités de carrière. Michel Audet, Michel Bougon et Pierre Cossette (2003) définissent la carte cognitive comme « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier ». L'intérêt d'une telle démarche réside dans la mise en relation des différents concepts soulevés par les répondants. En effet, contrairement aux autres méthodes généralement utilisées en sciences de gestion, la carte cognitive mobilise des liens d'interdépendance. Ainsi nous comprenons mieux les relations existantes aux yeux des répondants entre différents concepts, révélatrices de leur vécu au quotidien. Bien entendu, le chercheur se mobilisant dans la construction de cette carte, on ne peut éviter l'introduction d'une certaine subjectivité dans le processus.

Lors de la construction de la carte cognitive, le chercheur doit identifier des concepts et clarifier les liens.

Construite en trois étapes, la collecte des données, le codage et l'analyse, la carte cognitive ne se borne pas à résumer graphiquement les discours oraux recueillis lors des entretiens, elle présente l'intérêt de comprendre et d'analyser le sens de la pensée des répondants (Audet, Bougon, Cossette, 2003, Thiétart et al, 2003). Le codage consiste à repérer dans le corpus, c'est-à-dire dans les entretiens, des unités d'analyse désignant les éléments clés apparentés à

des concepts, des relations entre deux concepts unis par un lien. Il convient ensuite de définir la nature des concepts et le lien pour ensuite autoriser la fusion entre les concepts et les relations synonymes (Thiéart et al, 2003). Nous souhaitons identifier la représentation que se font les répondants de leur vécu par l'intermédiaire d'entretiens semi directifs dans le but de reconstruire leur réalité.

La deuxième étape dans la construction d'une carte cognitive réside dans l'élaboration des liens reliant les différents concepts. Dans le cadre d'une carte cognitive, on recherche les liens suivants (Thiéart et al, 2003) :

- « Le lien d'influence positive », repérable par une flèche pleine (\longrightarrow), schématisant l'influence des différents concepts entre eux, ainsi, plus les opportunités de carrière seront élevées, plus l'implication organisationnelle sera forte de même que moins les opportunités de carrières seront importantes et moins l'implication organisationnelle sera forte.
- « Le lien d'influence nulle », schématisé par un trait (—), désignant une non interférence entre les différents concepts, ainsi même si les opportunités de carrière augmentent, cela n'aura aucune influence sur l'implication organisationnelle ;
- « Le lien d'influence ou de causalité négative » représenté par une flèche creuse (\rightrightarrows), représentant les situations où les répondants considèrent que le concept A va avoir un effet inverse sur le concept B, ainsi par exemple, plus les opportunités de carrière sont élevées et moins l'implication organisationnelle sera forte ;

Les cartes cognitives autorisent la construction de sentiers ou de boucles, c'est-à-dire des « chemins reliant un concept à un autre en passant par l'intermédiaire d'un ou de plusieurs autres concepts » (Audet, Bougon, Cossette, 2003). Lorsque l'ensemble des liens est positif ou si le nombre de flèches négatives est pair, l'effet de la variable initiale sur une variable finale est positif, par contre, si le sentier contient un lien négatif, une flèche creuse, ou un nombre impair de liens négatifs, alors l'effet indirect d'un concept sur le final sera négatif (Audet, Bougon, Cossette, 2003).

3. Application au cas de France Télécom

3.1. Présentation de France Télécom

France Télécom, entreprise spécialisée dans les télécommunications, fut créée en 1988 suite aux directives européennes prônant la mise en concurrence des services publics. Elle devient une société anonyme dont le seul actionnaire est l'Etat français en 1996.

Les entretiens ont été conduits de septembre 2003 à mai 2004, juste avant que l'Etat français ne cède une partie de ses actions en septembre 2004, conduisant sa part en dessous des 50% et terminant ainsi le processus de privatisation.

La nouvelle réglementation européenne, contraignant à la privatisation, incite l'entreprise à mener des réformes structurelles importantes de manière à rester compétitive sur son marché.

3.2. Présentation des variables observées

Nous avons réalisé 31 entretiens semi directifs auprès d'une population de cadres et de non cadres à France Télécom. Nous avons établi des cartes cognitives sur chacun des répondants

puis nous les avons juxtaposées afin de révéler les liens principaux exprimés par la majorité. Différents thèmes furent abordés lors des entretiens dont les principaux sont :

Le parcours scolaire : Cette notion renvoie tout simplement au niveau de formation scolaire du salarié.

Le réseau : Le réseau social renvoie à l'ensemble de relations entre deux individus, à chaque moment, il y a un réseau dans lequel les individus sont plus ou moins connectés selon leur niveau de priorité, d'échange et d'émotion qui les accompagnent (Burt, 2001).

L'ancienneté : Nous comprenons par ancienneté le nombre d'années passées par le répondant dans France Télécom.

Les compétences de l'employé : En gestion des ressources humaines, Guy Le Boterf (1995,1997) définit la compétence comme se rapportant à « la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés ». Il distingue différentes compétences comme les savoirs théoriques, les savoirs procéduraux, les savoir-faire expérientiels, les savoir-faire sociaux et les savoir-faire cognitifs.

La santé du site : Les entretiens étant conduits juste en amont de la restructuration, il s'agit de comprendre la visibilité du salarié sur son poste.

L'implication organisationnelle : Ce concept renvoie au lien unissant l'individu à son entreprise. Cette notion revêt deux formes : on parle d'implication calculée ou normative, insistant sur les pertes associées si l'individu devait quitter l'entreprise, et d'implication affective, caractérisant le lien affectif liant le salarié à son organisation, elle s'oriente sur l'identification d'une personne envers la structure (Thévenet, 2004).

La motivation extrinsèque : La motivation extrinsèque considère qu'un sujet trouve son intérêt dans la conduite d'une activité par des facteurs autres que le travail lui-même comme la recherche d'une récompense ou le souhait d'éviter une sanction. Nous retenons la promotion interne comme une forme de récompense.

La mobilité : La mobilité est une notion centrale en gestion des ressources humaines (Roger, Ventolini, 2004), « elle développe l'aptitude au changement, réduit les coûts d'adaptation et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir » (Mignonac, 2001). Nous souhaitons retenir la définition suivante, recouvrant « le changement d'affectation dans une structure organisationnelle » (Rosenbaum, 1979, Galambaud, 1991, Vatteville, 2003).

4. Résultats de l'analyse

Notre étude se concentre sur l'étude de cartes cognitives établies sur deux catégories de personnel, les non cadres représentés dans la figure N°2 et les cadres, figure N°3.

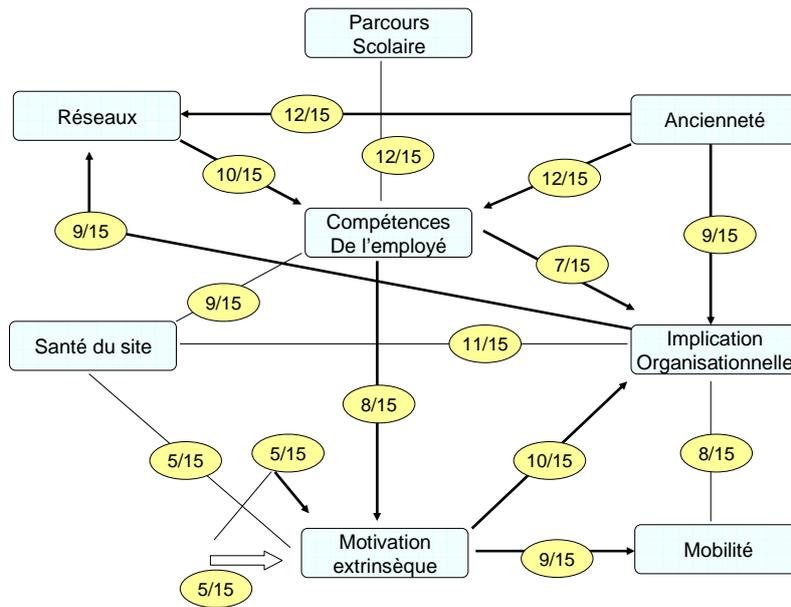


Figure 2 : Carte Cognitive des répondants de France Télécom, les Non Cadres

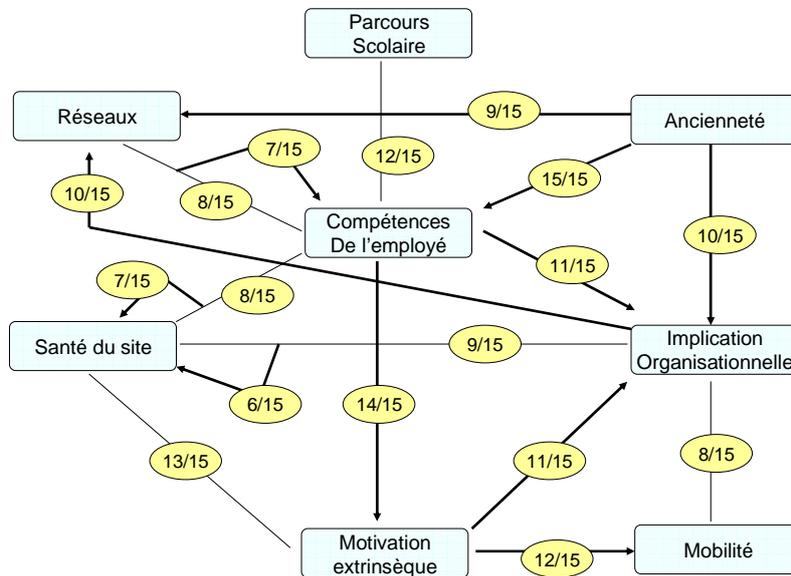


Figure 3 : Carte Cognitive des répondants de France Télécom, les Cadres

4.1. Observation et explication de liens positifs

Les liens positifs, identifiés dans les cartes cognitives par le signe (—>) expriment une relation entre deux concepts, par exemple le concept A et le concept B. Ainsi, si le concept A augmente, le concept B augmente également et si le concept A baisse, le concept B baissera aussi.

4.1.1 Analyse de liens positifs chez la population des cadres

Les salariés cadres de France Télécom établissent des liens positifs entre les variables suivantes :

- Compétences de l'employé et Motivation extrinsèque.
- Ancienneté et Compétences de l'employé

Les salariés estiment que leur niveau de compétence dépend de leur motivation extrinsèque, représentée par leur envie de promotion interne, la relation se transcrit de la manière suivante : plus le salarié a le sentiment de progresser en compétences, plus il souhaitera avoir une promotion interne ou moins le salarié se sent compétent et moins il estime avoir des opportunités de promotion. L'interviewé suivant exprime ce contexte : « l'augmentation de la charge de travail, c'est en général avant, pendant des années on a le métier et un jour on est reconnu. C'est une reconnaissance des compétences ».

Les salariés établissent un lien positif entre l'ancienneté et les compétences de l'employé, plus l'individu a travaillé longtemps dans la structure et plus il estime avoir augmenté ses compétences. Les cadres, à hauteur de 10/15, expriment cette relation.

4.1.2. Analyse de liens positifs chez la population des non cadres

Les salariés non cadres de France Télécom établissent des liens positifs entre les variables suivantes :

- Ancienneté et Compétences de l'employé
- Ancienneté et Réseaux sociaux

Les salariés établissent un lien positif entre l'ancienneté et leurs compétences. Ce non cadre témoigne de la relation de la manière suivante : « J'ai déjà fait pas mal de postes avant d'arriver là. J'ai changé de métier et j'ai gardé toutes mes anciennes compétences. C'est une force car je maîtrise un outil que très peu de gens savent maîtriser maintenant ». Ce salarié montre que les compétences qu'il a acquises avec son ancienneté lui confèrent une position particulière dans l'entreprise car peu de personnes maîtrisent actuellement son domaine.

La dernière relation exprimée positivement concerne l'ancienneté et les réseaux sociaux de l'employé, plus le salarié passe de temps dans l'entreprise et plus il est censé agrandir son réseau relationnel. Les non cadres expriment cette relation à hauteur de 12/15.

4.1.3. Bilan comparatif

L'analyse comparative des liens positifs établis par les deux populations nous conduit à retenir les éléments suivants :

- Motivation extrinsèque et Mobilité
- Ancienneté et Réseaux sociaux

Les salariés de France Télécom ne traduisent pas la même réalité derrière l'établissement d'un lien identique, positif. L'entreprise incite au recours à la mobilité dans le cadre d'une promotion pour devenir cadre, cette dernière n'étant pas sollicitée dans les rangs inférieurs.

Le lien Ancienneté et Réseaux sociaux exprimé positivement par les deux populations correspond à une réalité différente. Les non cadres construisent un réseau avec le temps lors de l'exercice de leur profession alors que les cadres doivent abandonner une partie de leurs réseaux sociaux avec la promotion, annulant la variable « ancienneté ».

4.2. Observation et explication de liens neutres et négatifs.

Les liens neutres, identifiés dans les cartes cognitives par le signe (—), expriment une non relation entre deux concepts, par exemple le concept A et le concept B, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de lien de cause à effet. Ainsi, si le concept A augmente, le concept B n'augmentera ou ne diminuera pas forcément.

4.2.1. Analyse des liens neutres chez la population des cadres

On note que certaines relations existent mais n'ont pas d'incidence directe d'une variable à l'autre. Le lien neutre le plus pertinent est situé entre la Santé du Site et la Motivation Extrinsèque, exprimé à hauteur de 13/15 par les cadres. Il montre que ces derniers n'attendent pas de promotion en fonction de la santé du site sur lequel ils se trouvent. L'explication semble résider dans le caractère interchangeable des cadres à France Télécom, les incitant à la mobilité et à ne pas s'attacher à l'endroit dans lequel ils travaillent.

4.2.2. Analyse des liens neutres chez la population des non cadres

Les non cadres établissent les liens neutres suivants :

- L'Implication Organisationnelle et la Santé du Site.

Le lien reliant l'implication organisationnelle et la santé du site, exprimé à hauteur de 11/15, montre que les non cadres, dans une grande majorité, ne pensent pas que leur attachement à France Télécom interfère sur le site sur lequel ils travaillent.

4.2.3. Bilan comparatif

Les deux populations établissent les mêmes liens neutres suivants :

- Le Parcours Scolaire et les Compétences de l'employé, les salariés n'ont pas le sentiment d'utiliser leur formation initiale dans leurs activités professionnelles.
- L'Implication Organisationnelle et la Santé du Site, les répondants ne pensent pas que leur attachement à l'entreprise puisse influencer la continuité de leur site.

Les liens négatifs, identifiés dans les cartes cognitives par le signe (⇨), expriment une relation contraire entre deux concepts, par exemple le concept A et le concept B. Ainsi, si le concept A augmente, le concept B diminuera et inversement, si le concept A baisse, le concept B augmentera.

4.2.4. Analyse de liens négatifs chez la population des non cadres

On note la présence d'un lien négatif entre la variable Santé du Site et Motivation Extrinsèque chez la population des non cadres à hauteur de 5/15. Cette relation négative signifie que plus la Santé du Site est mauvaise, plus la Motivation Extrinsèque est forte, ou alors, plus la Santé du Site est bonne, moins la Motivation Extrinsèque est forte. France Télécom, en période de restructuration doit fermer certains services, conduisant des salariés à rechercher la promotion. Cette situation transparait dans les propos de cette répondante non cadre, « Mon service va être supprimé donc je perds mon poste dans moins d'un an. Mon métier, je ne pourrais plus le faire, il va disparaître, je ne pourrais plus faire de soutien. Pour l'instant, on ne m'a rien proposé de clair et de net. Je pense que les possibilités de promotion vont être très réduites donc j'essaye de postuler pour des postes ».

4.4. Observation et analyse d'un chemin cognitif

Le chemin cognitif permet de retracer les représentations mentales que se font les répondants de leur quotidien professionnel par la mobilisation de différents concepts. On étudie l'influence d'un concept sur un autre en passant par l'intermédiaire de plusieurs autres. Le chemin cognitif suivant relie l'ancienneté, variable monodirectionnelle à la motivation extrinsèque.

Dans cette étude, nous proposons l'étude du chemin cognitif suivant :

Ancienneté--(lien1)--Réseaux Sociaux--(lien2)--Compétences de l'employé--(lien3)-- Implication Organisationnelle--(lien4)-- Santé du site--(lien5)-- Motivation Extrinsèque.

4.4.1. Analyse du chemin cognitif chez la population des cadres

Le lien 1 est exprimé de manière positive par les cadres, à hauteur de 9 répondants sur 15. Ces derniers pensent qu'avec l'ancienneté, ils tissent des réseaux sociaux. Le lien 2 est exprimé de manière mitigée par les répondants, certains le perçoivent de manière positive alors que d'autres le vivent comme neutre. Le lien 3 est exprimé à hauteur de 11 sur 15 comme étant positif. Ce sentiment est partagé majoritairement par les interviewés, traduisant le sentiment que le niveau de compétences dépend de l'entreprise. Le lien 4 montre que les répondants établissent majoritairement un lien neutre, à hauteur de 9 sur 15. Ainsi les cadres ne pensent

pas que leur implication organisationnelle ait un rapport avec la santé du site. Finalement, on observe que le lien 5 est majoritairement neutre, à hauteur de 13 sur 15.

Ce chemin cognitif ne présentant aucun lien négatif, le niveau d'ancienneté est relié positivement à la motivation extrinsèque, ainsi, pour les cadres, plus leur niveau d'ancienneté augmente et plus leur motivation extrinsèque est importante.

4.4.2. Analyse du chemin cognitif chez la population des non cadres

Le lien 1 est exprimé de manière positive par les non cadres exprimant ainsi qu'avec l'ancienneté, les salariés augmentent leur réseau social. Le lien 2 est exprimé de manière positive par les répondants. Le lien 3 est exprimé à hauteur de 7 sur 15 comme étant positif. On observe ainsi que les non cadres expriment un sentiment mitigé concernant ce lien, montrant que le sentiment d'implication organisationnelle peut dépendre du niveau de compétences mais ce dernier n'est pourtant pas suffisant. Le lien suivant montre que les répondants établissent majoritairement un lien neutre. Finalement, le dernier lien est fortement partagé entre les répondants qui le perçoivent comme positif, ceux qui le vivent comme neutre et finalement les répondants qui l'indiquent négativement.

Si l'on considère que le chemin cognitif ne présente aucun lien négatif, on établit le même constat que pour les cadres. Par contre, si l'on intègre les répondants établissant un lien négatif entre la santé du site et la motivation extrinsèque, alors on peut déterminer que plus le niveau d'ancienneté est fort et moins la motivation extrinsèque est importante. Cette relation désigne les répondants qui ont le sentiment que le processus de promotion interne n'est pas accessible. Ce lien traduit également que moins l'ancienneté est importante et plus le désir de promotion interne est élevé, révélant la volonté des jeunes à réaliser une carrière.

4.4.3. Bilan comparatif

Ce chemin met en évidence la relation positive existante entre le niveau d'ancienneté et la motivation extrinsèque pour les deux populations. Cette relation est illustrée par l'extrait suivant : « en ce qui me concerne, j'espère encore évoluer au sein de France Télécom. Je veux faire mes preuves avec mon équipe, acquérir de nouvelles compétences, de nouvelles responsabilités. Avant, il fallait rester trois ans sur un poste pour pouvoir demander une promotion, maintenant, je ne sais pas si l'entreprise me laissera trois ans de stabilité, il faut que je prenne des responsabilités de niveau supérieur, que je fasse mes preuves, et alors, je pourrais demander une promotion ».

4.5. Bilan de l'analyse

L'analyse de ces cartes cognitives nous permet d'établir les constats suivants :

- Bien qu'évoluant dans une même structure, les cadres et les non cadres ne perçoivent pas leur environnement de la même manière concernant notamment leurs opportunités de carrière. Ainsi, même si certains liens sont établis positivement par les deux populations, les résultats ne traduisent pas une même réalité.
- Les non cadres parviennent à tisser des réseaux sociaux plus importants que les cadres. Ils ne pensent pas que leur niveau de compétences ait un rapport avec la santé du site sur lequel ils évoluent mais expriment des sentiments partagés sur l'influence de cette dernière sur leur carrière. Leur niveau de compétences peut aider pour l'obtention

d'une carrière mais ce critère n'est pas partagé majoritairement. Ils savent que la mobilité est un critère important pour devenir cadre pourtant tous n'établissent pas ce lien.

- Les cadres, plus isolés ne vivent pas tous la même réalité, certains étant chargés de fermer des sites alors que d'autres doivent les faire progresser. Ils pensent tous que leur niveau de compétences a une influence sur leur souhait de promotion. En majorité, ils lient positivement la promotion avec la mobilité, répondant ainsi aux exigences des procédures internes. Ils établissent également des réseaux sociaux dans l'entreprise mais dans l'exercice de leur fonction, ils demeurent plus isolés que les non cadres.
- Les non cadres et les cadres pensent que leurs opportunités de promotion ont un lien avec leur niveau d'implication organisationnelle.
- Le chemin cognitif montre qu'il existe un lien positif entre l'ancienneté et la motivation extrinsèque. Les salariés, évoluant dans une structure bureaucratique, lient encore fortement leurs opportunités de carrière à l'ancienneté même si ce concept se veut obsolète dans les procédures, il demeure central pour les salariés.

La carte cognitive présente des cadres comptant sur leurs compétences pour favoriser leur carrière, appartenant ainsi au groupe établi par Kuijpers & Scheerens (2006) de « career control », augmentant leur champ de compétences pour favoriser leur employabilité. Les non cadres correspondraient davantage à la carrière dite « self presentation », désignant les salariés comptant sur leur ancienneté et les réseaux pour montrer l'élargissement de leur domaine d'activité.

De plus, on observe que les non cadres se situent dans la phase 1, regroupant les « Apprentice » déterminée par Dalton & Thompson (1986) alors que les cadres se situent dans la troisième phase caractérisant les « Mentors ». Les non cadres accordent une importance à l'établissement d'un réseau social mais ce dernier ne les incite pas à faire carrière. Ils sont fortement attachés à la technicité puisqu'ils mobilisent leur réseau essentiellement pour monter en compétence. Les cadres prennent davantage de responsabilités dans la conduite de projets, leurs responsabilités ne s'arrêtent pas à leurs compétences mais s'étendent à des missions professionnelles, comme la conduite d'un site. Les cadres se retrouvent à la charnière entre les non cadres et les cadres supérieurs, soutenant les premiers dans l'exercice de leur fonction et au niveau de leur carrière. Ils sont chargés de décliner la politique de l'entreprise.

Conclusion

Pour reprendre le contexte, à la veille d'une privatisation totale de l'entreprise, insufflée par les nouvelles réglementations européennes, nous notons que France Télécom correspond au New Public Management. Les relations interpersonnelles constituent des ressources mobilisables par les salariés pour obtenir une promotion interne, la mise en concurrence constitue une pratique managériale nouvelle, largement mobilisée par les individus.

Notre étude, reposant sur la base d'entretiens semi directifs et sur l'outil d'analyse des cartes cognitives, tend à conclure que les salariés de France Télécom interrogés se positionnent sur un modèle de carrière de « career control » pour la population des cadres et sur une carrière de « self presentation » pour les non cadres. Les fonctionnaires non cadres appartiennent à la phase 1 des Apprentis puisque leurs responsabilités ainsi que leurs possibilités d'action sont liées à leur travail. Pour évoluer, ils doivent élargir leur champ d'intervention. Par contre, la population des cadres étudiée semble appartenir à la phase 3. Nous retrouvons ainsi les mentors, responsables des carrières des salariés se trouvant sous leur contrôle.

La carte cognitive, basée sur la création de liens entre concepts ne présente pas les mêmes résultats entre les cadres et les non cadres. Ces derniers ne mobilisent pas les mêmes outils, certains favorisent la création d'un réseau social entre pairs afin de monter en compétences, ils ne sont pas concernés par la santé du site. Les cadres, plus isolés dans leur métier de management, sont plus divisés lorsqu'il s'agit de la santé du site, traduisant des réalités différentes selon leur mission, certains doivent fermer des sites, d'autres doivent les faire progresser et une partie d'entre eux ne se sent pas concernée par cette dernière. Ainsi, les outils mobilisés pour faire carrière par les deux populations ne sont pas les mêmes. Les cadres utilisent davantage la mobilité, leurs compétences, leur ancienneté, incontournable dans un système bureaucratique alors que les non cadres ont recourt principalement à l'ancienneté. Par contre, ils se sentent concernés par les mobilités car ils savent que pour devenir cadre, ils devront avoir recours à ce processus.

L'analyse des cartes cognitives met en évidence les similarités et les différences entre la population des cadres et celle des non cadres dans la manière de lier les concepts. Elle permet de comprendre comment les répondants perçoivent leur environnement et ainsi leurs moyens d'action concernant leur carrière.

L'originalité de cette recherche qualitative, conduite auprès d'une entreprise publique française, réside dans l'analyse des entretiens par l'établissement de cartes cognitives. Cette technique permet de comprendre les discours des répondants par l'établissement de liens entre différents concepts évoqués de manière quasiment spontanée, seuls les mots « promotion », « relations interpersonnelles » et « formation scolaire » étaient évoqués lors des entretiens, caractérisant les thèmes principaux de recherche. Cet outil est adapté à la mesure de la perception des possibilités de carrière des salariés dans le public.

Les limites de cette recherche résident dans la taille de l'échantillon ainsi que dans la participation importante du chercheur dans l'analyse des entretiens, susceptible de transposer sa propre subjectivité dans l'élaboration des cartes cognitives.

Dans le futur, nous souhaitons réaliser une étude plus quantitative auprès de la population de France Télécom par l'élaboration d'un questionnaire reprenant les différents thèmes et liens découverts dans cette étude. Nous pourrions également utiliser cet outil dans le secteur privé afin de comparer les résultats concernant les perceptions de carrière des salariés mais avec des variables d'analyse différentes.

Bibliographie

- ARTHUR M.B., INKSON K., PRINGLE J.K., 1999, *The new career. Individual action and economic change*. London, Sage.
- ARTHUR, M.B., LAWRENCE, B.S., 1984, *Perspectives on environment and career: an introduction*. Journal of Occupational Behaviour, 5 (1), P 1-8
- MICHEL AUDET M., MICHEL BOUGON M., PIERRE COSSETTE P., 2003, *Cartes cognitives et organisations*, Les Editions de l'ADREG
- BARUCH Y., ROSENSTEIN E., 1992, *Career planning and managing in high tech organizations*. International Journal of Human Resource Management. 3(3), P 477-496.
- BATAL C., 1997, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Paris, Editions d'Organisation, Tome 1.
- BIRD A., GUNZ, H.P., ARTHUR, M.B. (2002), *Careers in a complex world: the search for new perspectives from the "new science"*. M@n@gement, 5 (1), P 1-14
- BURT, R.S., 2001, *The social capital of structural holes*, Chapitre N°7 dans le livre: *New directions in Economic Sociology*, F.Mauro, M.Meyers et ali, Russel Sage Foundation.
- DALTON G.W., THOMPSON P.H., 1986, *Novations: strategies for career management*. Glenview. IL Scott, Foresman
- EMERY Y., GIAUQUE D., 2001, *New public management, contracts for the provision of services and financial incentive mechanisms practices and problems encountered in Switzerland*, International review of administrative sciences, Vol 67, P 151-171
- EMERY, Y., GIAUQUE, D., 2005, *Employment in the public and private sectors: toward a confusing hybridization process*, International review of administrative sciences, Vol 7, P 639-657
- FERENCE T.P., STONER J.A, WARREN E.K., 1977. *Managing the career plateau*. Academy of Management Review. P 602-612
- GALAMBAUD B., 1991. *Des hommes à gérer. Direction du personnel et gestion des ressources humaines*, ESF éditeur
- GIAUQUE D., 2003, *New Public Management and Organizational regulation: the liberal bureaucracy*, International review of administrative sciences, vol 69, P 567-592
- GRIZE J.B., 1989. *Logique naturelle et représentations sociales*. P 152-168 in Jodelet D. *Les représentations sociales*. Paris, Presses Universitaires de France.
- GUERRERO, CERDIN, J.L., ROGER, A., 2004, *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Vuibert.
- HALL D.T., 1976, *Careers in Organizations*, Goodyear Publishing Company, Pacific Palisades
- KAUFMANN J.C., 1996, *L'entretien Compréhensif*, Tours, Nathan
- KUIJPERS M.A.C.T., Scheerens J., 2006, *Career competencies for the modern career*. Journal of career development, Vol 32, N° 4, P 303-319
- LE BOTERF, G., 1995, *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Editions d'organisation.

- LE BOTERF, G., 1997, *Compétence et navigation professionnelle*, Paris, Editions d'organisation.
- MARTINET A.C., 1990, *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica
- MIGNONAC K., 2001. *Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle: étude auprès d'une population d'ingénieurs*, *M@n@gement*, vol.4, n°2, p. 47-78.
- ROGER, A., VENTOLINI S., 2004, *La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques*, AGRH, Montréal, Québec, Canada, P 1868-1886
- ROSENBAUM J.E., 1979. *Tournament mobility: career quarterly*. Administrative Science Quarterly. Vol 24, P 220-241
- SAVALLI H., ZARDET V., 2004, *Recherche en Sciences de gestion : approche qualimétrique*, Paris, Economica
- SUSZKO M.K., BREAUUGH J.A., 1986. *The effects of realistic job previews on applicant self-selection and employee turnover, satisfaction and coping ability*. Journal of Management. 12 P 513-523
- THEVENET, M., 2004. *Le plaisir de travailler*, Paris, Edition d'Organisation
- THIETART R.A. et ali, 2003. *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod
- TOLMAN E.C., 1948. *Cognitive maps in rats and men*. The Psychological Review. 55 (4), P 189-208
- VALLERAND R.J., THILL E.E., 1993. *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval. Québec. Etudes Vivantes.
- VATTEVILLE E., 2003. *Management stratégique de l'emploi*, EMS, Management et Société