

Le réseau de développement professionnel des managers en début de carrière

Séverine VENTOLINI

ATER Université Jean Moulin Lyon 3 – I.A.E.

Centre de recherche Magellan

6 cours Albert Thomas

69008 LYON

seventol@yahoo.fr

Résumé :

L'importance du réseau social dans le développement professionnel n'est plus contestée. Il convient désormais de comprendre ce qui favorise certaines caractéristiques de ce réseau. Pour cela nous avons réalisé une étude quantitative basée sur 196 managers en début de carrière. Les résultats montrent que l'utilisation de liens faibles, le networking et l'extraversion discriminent un réseau globalement redondant versus non redondant.

Mots clés : réseaux sociaux, développement professionnel, managers

Introduction

Depuis quelques années, il ne se passe pas un mois sans que la presse managériale mette l'accent sur l'importance du réseau relationnel pour le développement professionnel de l'individu. En effet, les magazines de management ne manquent pas de faire référence au réseau de relations d'un cadre ou d'un entrepreneur qui a pu trouver de nouvelles orientations pour son activité professionnelle grâce à ses contacts professionnels et personnels. Par exemple, en août 2007, un article du magazine *L'Entreprise* donne un certain nombre de conseils pour développer son réseau en expliquant que « les réseaux se révèlent souvent précieux pour obtenir un poste ou une commande, promouvoir une idée, trouver un sous-traitant ou développer un partenariat ». Le réseau social est ainsi présenté comme l'élément essentiel pour la réussite professionnelle ou encore comme l'avantage comparatif déterminant pour les succès d'affaires. Le capital social est perçu comme le complément du capital humain (Burt, 1995) et son utilité pour l'évolution, professionnelle des salariés n'est pas contestée.

Plusieurs travaux portant sur l'approche relationnelle de la carrière, que ce soit les études sur le mentoring ou encore la théorie LMX ont montré que certains acteurs pouvaient aider le salarié en début de carrière dans sa réussite professionnelle. Cependant du fait du nouveau contexte des carrières, on considère désormais qu'un ensemble d'acteurs peuvent aider le salarié professionnellement. Higgins et Kram (2001) parlent alors de réseau de développement professionnel défini comme « l'ensemble des personnes que le protégé nomme comme ayant un intérêt actif et agissant pour avancer sa carrière en lui fournissant une aide pour son développement professionnel ». Les théories du capital social permettent de prendre en compte cet ensemble de relations et de comprendre par quels mécanismes il peut favoriser l'évolution professionnelle du salarié. En effet, les bénéfices retirés d'un réseau social varient en fonction de la structure des relations dans laquelle ego est inséré.

S'il semble difficile cependant pour un individu de se créer un réseau sur mesure, on peut tout de même se demander ce qui favorise et structure la formation des réseaux de développement professionnel. En effet, peu d'études s'intéressent aux facteurs qui influencent le schéma des relations. Or le capital social dépend des caractéristiques du réseau social (Mercklé, 2004, p.59). Ceci semble particulièrement important pour les managers qui ont des positions de marginal sécant au sein de leur organisation.

Le but de cette communication est donc de comprendre quels facteurs influencent la forme des réseaux des managers en début de carrière. Pour cela nous allons dans un premier temps revenir sur la littérature des réseaux sociaux et leur importance dans le développement professionnel des managers, puis nous présenterons la méthodologie de recherche suivie, ainsi que les résultats de notre étude, résultats qui seront discutés dans une cinquième partie.

1. Le réseau de développement professionnel des managers

Pour les auteurs qui s'intéressent au développement professionnel et au rôle des réseaux, la population des managers constitue une population particulièrement intéressante. Après avoir vu l'impact que peut avoir le réseau social de l'individu sur l'évolution professionnelle du salarié, nous verrons comment les théories du capital social permettent d'appréhender les caractéristiques

du réseau social.

1.1. Le réseau social et le développement professionnel

L'approche relationnelle de la carrière a depuis longtemps permis de mettre l'accent sur l'existence d'acteurs incontournables dans le développement professionnel des jeunes en début de carrières. Ainsi la littérature sur le mentoring (Kram, 1985) ou encore sur le rôle du supérieur hiérarchique à travers la théorie Leader Member Exchange ont montré qu'avoir de bonnes relations avec des gens bien placés dans l'organisation pouvait s'avérer utile pour le salarié. Aujourd'hui de nombreux auteurs mettent en avant l'importance non plus d'un acteur mais d'un ensemble de relations pour évoluer professionnellement, notamment parce que le marché du travail évolue, que les structures organisationnelles changent et les pratiques du travail se transforment. Ainsi, De Janasz et al. (2003) préconisent de se créer un réseau de mentor : « de la même manière que les entreprises utilisent les réseaux organisationnels pour faciliter l'acquisition de connaissances dans le but d'avoir un avantage concurrentiel, les individus peuvent utiliser des réseaux de mentor pour faciliter l'accès aux connaissances et aux expériences des autres afin de bénéficier d'un avantage de carrière » (p.81). DeFillippi et Arthur (1994) voient dans le "réseau de mentors" des fonctions qui peuvent bénéficier aux trois composantes de ce qu'ils nomment une carrière intelligente : le *knowing how* qui se réfère aux croyances et identités des salariés, *knowing why* qui est de l'ordre des compétences et connaissances et *knowing whom* qui relève plus directement du réseau de relations. Que ce soit pour des choix d'orientation de carrière, une acquisition de connaissance et de ressources pour les salariés aux frontières de l'organisation ou encore pour acquérir de la valeur aux yeux de l'organisation, les auteurs préconisent de diversifier et d'agrandir son réseau de contacts dans et hors de l'organisation (comme des clients, des fournisseurs ou tout contact professionnel que l'on peut avoir en dehors de l'entreprise...). Par ailleurs, la perspective réseau permettrait d'expliquer plus de variance que les relations dyadiques concernant les résultats de développement professionnel (Higgins et Thomas, 2001). Des études montrent l'utilité du capital social pour la mobilité au sein de l'organisation (Burt, 1992, Podolny & Baron, 1997), le succès de carrière objectif et subjectif (Seibert & al, 2001) ou encore la rémunération (Belliveau & al., 1996).

1.2. Les théories du capital social

Les théories du capital social nous permettent de comprendre le fonctionnement des réseaux et selon quels processus ils profitent au salarié. Il existe principalement trois théories du réseau personnel: celle de la force des liens faibles (Granovetter, 1973), celle des trous structuraux (Burt, 1992) et celle des ressources sociales (Lin et al., 1981).

Pour Granovetter, la force du lien détermine la ressource que peut acquérir l'individu. En effet les personnes avec qui l'individu est relié par un lien faible (c'est à dire que l'on voit rarement, ou avec qui on a peu de relations intimes, ou encore de simples connaissances) vont permettre à l'individu d'acquérir de nouvelles informations et d'avoir connaissance de nouvelles opportunités, ce qui sera plus utile lorsque l'on cherche un nouvel emploi par exemple (Granovetter, 1995). A l'inverse, les liens forts i.e. des amis proches vont créer des zones fermées (les amis de mes amis sont mes amis parce que les chances que je les vois souvent et que je les apprécie sont grandes) dans lesquelles l'information circule certes rapidement mais est redondante. Pour acquérir de nouvelles informations, la théorie de Granovetter préconise donc

d'avoir un réseau composé d'un grand nombre de liens faibles.

La théorie des ressources sociales a été développée dans un premier temps par Lin, Ensel et Vaughn (1981). Pour ces trois auteurs, ce n'est pas tant la nature du lien lui-même qui va aider l'individu dans l'atteinte de son but, que les ressources accessibles par ce lien. C'est l'accès à un individu occupant une position élevée qui sera critique, et non pas la nature du lien. Cette théorie des ressources sociales s'inscrit dans la lignée de la vision pyramidale de la société de Bourdieu dans la mesure où plus on se situe en haut de la pyramide plus on détient de ressources. Une interprétation qui peut être faite de cette théorie est que, plus la personne avec qui on est en contact est haut placée dans l'organisation par rapport à Ego, plus elle pourra lui apporter des ressources utiles. Cette théorie peut également s'appliquer dans une vision horizontale de l'organisation. Ce sont les attributs (Chollet, 2005) du contact qui vont être pris en compte. Ces derniers peuvent être déclinés selon plusieurs dimensions: selon leur fonction ou unité organisationnelle (Seibert et al., 2001; Cross et Cummings, 2004 ; Chollet, 2005), leur niveau hiérarchique (Seibert et al. 2001 ; Cross et al., 2004; Oh et al., 2004), leur domaine d'expertise technique (Rodan et Galunic, 2004 ; Chollet 2005), ou encore leur position géographique (Chollet, 2005). Concernant le réseau de développement professionnel de l'individu nous retiendrons les dimensions hiérarchique (Lin & al. 1981 ; Seibert et al, 2001) et organisationnelle (Seibert & al., 2001).

La théorie de Burt (1992) s'intéresse plus particulièrement à la structure d'ensemble du réseau personnel d'Ego. Pour cet auteur, ce sont les structures de réseaux riches en trous structuraux qui sont les plus efficaces. Le concept de trou structural désigne l'absence de relation entre des contacts non redondants (i.e. des contacts qui permettent un accès à des personnes ou des ressources différentes). Pour Burt ce type de structure permet à l'individu de développer un avantage concurrentiel dans la mesure où elle présente le plus d'opportunités exploitables en termes d'informations, de contrôle et de visibilité (Degenne et Forsé, 2004). Cependant, si une structure riche en trous structuraux apportera des informations et des opportunités utiles à l'ascension professionnelle d'Ego (Burt, 1992), à l'inverse, pour Coleman (1988), une structure de réseau dense ou contrainte peut apporter un cadre normatif à l'individu lui permettant de mieux appréhender les attentes de son organisation et de mieux intérioriser les valeurs de celle-ci lui et donc favorisant l'efficacité dans son rôle professionnel (Podolony et Baron, 1997).

Les trois théories que nous venons de présenter sont cependant liées. En effet, les théories de Lin et al. (1981) et de Burt (1992) sont des prolongements de celle de Granovetter (1973). Pour les deux premières ce qui caractérise un réseau personnel c'est la non redondance. Celle-ci concerne dans la théorie des ressources sociales les attributs des contacts qui doivent être différents de ceux d'Ego et elle s'applique aux contacts entre eux dans la théorie des trous structuraux. La force des liens faibles n'est qu'un moyen d'obtenir cette non redondance, en vertu notamment du principe d'homophilie (McPherson et Smith-Lovin, 1987) qui caractérise les relations (cf. paragraphe 2.1). Pour caractériser le réseau de développement professionnel, nous évaluerons donc le non redondance des attributs des alters d'un point de vue organisationnel et hiérarchique ainsi que la non redondance structurale.

1.3. Le réseau et le manager

Le statut de manager est particulièrement étudié par les auteurs qui s'intéressent au réseau.

Carroll et Teo (1996) montrent que les managers et non managers ont des caractéristiques de réseau différentes. En se basant sur les résultats de deux études réalisées à deux années d'intervalle et composées d'échantillons de plus de 600 personnes, les auteurs montrent que les managers appartiennent à plus de clubs et d'associations professionnelles que les non managers et que leur réseau est plus constitué de collègues et de personnes non redondantes d'un point de vue structural. Les individus qui sont donc dans des positions à la frontière d'une unité organisationnelle sont ainsi plus à même de développer leur réseau (Daft, 1995). Ce rôle du manager dans les interactions avec les autres parties de l'organisation est particulièrement mis en avant dans l'étude de Kostova et Roth (2003). En effet, comme le souligne Mintzberg (1973), ce qui va être demandé au manager est d'être un agent de liaison entre différents contacts dans et hors de l'organisation en suivant ou non les chaînes formelles d'autorité. Ce rôle nécessite de sa part de créer et entretenir des relations internes et / ou externes à son entreprise et d'avoir des interactions formelles et informelles.

Schor (1997) rappelle que la nature et la qualité des relations humaines ont joué un rôle fondamental dans la réussite de ceux qui ont atteint de hautes positions au sein d'une société. Au-delà de la simple mobilité verticale, les relations entretenues par le cadre au sein de son organisation ont un rôle important dans son évolution professionnelle. En effet, les managers à succès consacrent une plus grande partie de leur temps aux activités sociales et politiques au sein de leur organisation, c'est à dire à entretenir leur réseau de relations (Luthans, 1988). Ainsi si le réseau social est important pour le développement professionnel des individus, il semble que cela soit encore plus vrai pour les managers.

Le réseau de développement professionnel est considéré comme un capital social pour l'individu, c'est-à-dire que les relations sont une ressource pour aider le manager à avancer professionnellement. Bien qu'il paraisse difficile de se créer un réseau sur mesure, il semble important de comprendre ce qui favorise et structure la formation des réseaux de développement professionnel en particulier au niveau des variables individuelles. Ceci est d'autant plus vrai que peu d'études s'intéressent aux antécédents des réseaux.

2. Les déterminants du réseau de développement professionnel des managers

Pour évaluer les déterminants des caractéristiques du réseau de développement professionnel d'un individu, nous allons considérer l'accès possible de l'individu aux contacts et leur mobilisation à travers la motivation et l'aptitude nécessaires pour aller vers des personnes susceptibles de l'aider dans son développement professionnel (Adler et Kwon, 2002). Il ne suffit pas à l'individu d'avoir la possibilité d'échanger ou d'accéder à certains contacts détenant des ressources potentiellement utiles pour lui, encore faut-il que ce dernier soit capable d'analyser ce qu'il peut retirer de ces relations et qu'il ait envie de les exploiter. Ainsi nous allons chercher à comprendre comment le comportement, la personnalité et le design du poste du manager joue sur les caractéristiques de son réseau.

2.1. Les facteurs comportementaux

Le comportement de l'individu influence ses relations de développement professionnel. Ces dernières peuvent être liées à la mobilisation par le salarié de liens affectifs d'amitié ou plutôt de

simples connaissances (donc des liens forts ou faibles), et à l'adoption d'un comportement stratégique actif de réseau.

2.1.1. L'utilisation de liens faibles

Pour les auteurs de psychologie sociale et de sociologie, un principe guide les relations sociales : l'homophilie. Selon ce principe, un contact entre deux personnes qui se ressemblent a plus de chances de se produire qu'entre deux personnes très différentes (McPherson et al., 2001). Les gens qui se ressemblent ont tendance à interagir entre eux car « la similarité des acteurs a tendance à faciliter la communication, à mieux comprendre le comportement de l'autre et à accélérer le processus de confiance et de réciprocité des échanges » (Brass et al., 2004).

Bien que le principe d'homophilie soit sujet à débat, notamment dans le cadre de l'organisation, il a été largement appliqué dans les recherches portant sur les réseaux (Ibarra, 1997, Burt, 2002). On peut alors comprendre que si Ego a plus de liens faibles relativement aux autres individus ou s'il en utilise plus, il y a plus de chances qu'il jouisse d'un accès plus important à des contacts non redondants qu'un autre individu. « Dans les contextes où la concurrence entre les individus est considérée comme importante, et, notamment dans les contextes organisationnels (exemple de managers visant un même poste à responsabilité), l'argument selon lequel les ponts locaux (i.e. les liens faibles qui permettent d'accéder à d'autres cercles sociaux) sont précieux prend donc plus de force ». (Chollet, 2005, p. 191). Les connexions de l'individu et la nature des liens qu'il entretient avec les contacts qu'il va mobiliser pour son développement professionnel jouera donc sur la non redondance de son réseau. Ainsi l'accès et la mobilisation de contacts différents c'est à dire qui ont d'une part des attributs organisationnel et hiérarchique différents d'Ego se fait principalement via des liens faibles. Plus un individu choisit de mobiliser ce type de lien, plus il pourra avoir un réseau diversifié.

H1 : Plus Ego utilise de liens faibles, plus son développement professionnel est non redondant

2.1.2. Le comportement de réseau ou le networking

Même dans un environnement contraint, les individus restent acteurs de leurs relations sociales et plus particulièrement concernant leurs relations de développement professionnel. Hall (1996) décrit les carrières comment devenant de plus en plus protéennes, c'est-à-dire sous la responsabilité des individus et non pas des organisations. De ce fait, les individus doivent de plus en plus adopter des stratégies pour leur développement professionnel. Gould et Penley (1984) mettent en avant des stratégies de carrière qui peuvent être classées en deux catégories (Guthrie et al., 1998): celles orientées vers les relations, telles que la recherche de mentors ou des stratégies de réseau par exemple, et celles plus directement liées au travail et au développement de compétences. En effet, on peut supposer que les individus qui adoptent une stratégie de carrière "relationnelle" n'auront pas les mêmes caractéristiques de réseau que ceux qui adoptent le deuxième type de stratégie. « Si l'on voit les réseaux comme un résultat (et non pas comme une cause), l'accent doit être mis sur la manière dont l'individu prend en compte les circonstances du réseau et adapte son propre réseau pour favoriser le résultat qu'il cherche à atteindre » (Gabbay et Leenders, 1999).

Le networking est considéré comme une stratégie de carrière relationnelle (Gould et Penley, 1984) ou comme une compétence (Ferris et al., 2005). Parce que le networking fait référence à la recherche de contacts à tous les niveaux en termes organisationnels et hiérarchiques, nous pouvons supposer que plus un individu aura un comportement actif de réseau plus il atteindra des

contacts non redondants d'un point de vue hiérarchique et organisationnel et plus son réseau sera également constitué d'individus non redondants d'un point de vue structural.

H2 : Plus Ego adopte un comportement actif de réseau, plus son réseau de développement professionnel est non redondant.

Même s'ils sont proches, les deux facteurs que nous venons de mettre en avant ne se superposent pas. En effet, un individu peut très bien être actif dans la recherche de contacts utiles et n'utiliser que des personnes dont il se sent proche. A l'inverse un individu peut très bien utiliser de simples connaissances sans pour autant qu'il s'agisse de networking au sens où la démarche n'est pas forcément construite et stratégique.

2.2. Les facteurs de personnalité

Si l'on considère que les individus jouent un rôle dans la structuration de leur réseau (Ibarra, 1993), on peut supposer que certaines caractéristiques individuelles vont influencer les caractéristiques du réseau personnel. En effet, les individus n'ont pas tous les mêmes prédispositions à aller demander conseil ou chercher de l'information pour leur carrière. Le réseau de développement professionnel peut être fonction de certains traits de personnalités. Nous allons principalement nous intéresser à deux d'entre eux: l'"adaptabilité sociale" (*self-monitoring*) et le locus de contrôle qui, selon Turban et Dougherty (1994), sont des « indicateurs de proactivité de la part de l'individu qui mènent aux interactions sociales avec les autres dans un environnement donné et donc peuvent influencer l'initiation de mentoring » (p. 689). La personnalité proactive joue un rôle important dans le développement professionnel des individus et en particulier dans son aspect relationnel. En effet, elle est fortement corrélée à l'initiative de carrière (Seibert et al., 2001) à la recherche de feedback professionnel (Ashford et Cummings, 1985) et à la construction de réseau (Thompson, 2005).

Le *self monitoring* fait référence à la capacité d'un individu d'ajuster son comportement en fonction des facteurs externes liés à une situation sociale. Le construit *self monitoring* (Snyder, 1974, 1979 ; Snyder et Gangestad, 1986) distingue les individus qui jouent le rôle social qu'on attend d'eux (les personnes qui ont un score élevé sur l'échelle de self monitoring ont un niveau élevé d'adaptabilité sociale) et ceux qui insistent pour être eux-mêmes quelles que soient les attentes sociales. L'adaptabilité sociale joue un rôle dans la formation des réseaux de développement professionnel. En effet, dans la mesure où elle a une influence sur la perception et les réactions de l'environnement d'un individu (Mehra et al., 2001), les personnes qui ont fortement ce trait de personnalité sont plus à même de créer et gérer leurs relations interpersonnelles (Kilduff et Day, 1994). Plusieurs recherches ont mis en avant le rôle de ce trait de personnalité dans l'initiation des relations de mentoring (Turban et al., 2004; Aryee et al., 1999). Kim et Kim (2007) montrent que les personnes qui présentent une forte prédisposition à l'adaptabilité sociale poursuivent différentes stratégies de réseau et apparaissent comme plus actives dans la structuration de réseaux de mentoring distincts pour le développement de leur carrière.

H3 : Plus l'adaptabilité sociale d'Ego est importante, plus son réseau de développement professionnel est non redondant

Le locus de contrôle est également un trait de personnalité caractérisant le degré de proactivité de l'individu. Il s'agit en effet, d'« une croyance généralisée de l'individu dans le fait que le cours

des événements de sa vie et leurs devenir dépendent ou non de son comportement » (Rotter, 1966). Ce trait de personnalité permet de distinguer les personnes qui ont tendance à subir leur environnement et à croire qu'elles ne peuvent pas agir sur les événements qui les entourent (locus de contrôle externe) et les personnes qui, au contraire pensent qu'elles peuvent influencer leur avenir et peuvent agir sur celui-ci (locus de contrôle interne). D'après les résultats de Martin et al. (2005), les personnes qui ont un locus de contrôle interne développent de meilleures relations avec les autres membres de l'organisation et particulièrement leurs managers. On peut donc supposer que les individus qui présentent ce type de personnalité seront plus à même de mobiliser des contacts pour leur développement professionnels qui sont à des niveaux hiérarchiques supérieurs au leur ; leur réseau sera également moins redondant d'un point de vue structural (Burt et al. 1998).

H4 : Plus Ego a un locus de contrôle au travail interne, plus son réseau de développement professionnel est non redondant.

2.3. Le design du poste

Pour Podolny et Baron (1997), on peut distinguer deux types de liens : les liens professionnels et les liens personnels. En effet, si certaines ressources sont disponibles grâce à des liens personnels et choisis, d'autres restent accessibles uniquement via des positions formelles et des interdépendances de travail. Le rôle organisationnel des individus est associé à des interdépendances de tâches, de ressources etc., ce qui fait que « les individus héritent de réseaux en vertu de leur position formelle dans l'organisation » (Podolny et Baron, 1997). L'environnement de travail et le type d'emploi d'Ego influencent les caractéristiques de réseau de l'individu.

Au-delà des caractéristiques organisationnelles, différentes études montrent que la position du poste ou du service dans l'organisation influence l'accès à des contacts susceptibles de fournir des ressources nécessaires à l'évolution professionnelle de l'individu. Le service auquel l'individu est rattaché peut jouer sur ses relations dans et hors de l'organisation. L'importance stratégique de ce service rendra le salarié qui en dépend plus visible par rapport aux autres membres de l'organisation et lui offrira un plus grand accès à des membres qu'il n'aurait pas forcément eu l'occasion de rencontrer sinon (Sheridan et al., 1990 ; Landau et Hammer, 1986).

Certaines caractéristiques de l'emploi vont également influencer les caractéristiques du réseau. En effet, Brass (1981) montre que la position de l'emploi dans le flux de travail va jouer sur des variables interpersonnelles. Si Ego occupe un poste inséré dans un réseau de tâches et de flux de travail, cela aura un impact sur son réseau et les ressources auxquelles il permet d'accéder. Parce que, au sein d'une organisation le travail est divisé horizontalement et verticalement et que la coordination entre les membres est spécifiée, le design du poste de l'individu jouera sur ses opportunités d'interactions avec d'autres membres de l'organisation.

Ainsi en reprenant certaines dimensions du *Job Diagnostic Survey* (Hackman et Oldham, 1980) qui permettent de mettre en avant le design d'un poste, Brass (1981) montre que l'autonomie, la variété des compétences, et l'importance de la tâche sont trois caractéristiques de postes corrélées de manière significative aux mesures des relations structurales. A ces variables, nous ajoutons celle « occasions d'interactions » également de Hackman et Oldham qui nous semble essentielle

pour comprendre les opportunités d'interactions d'un manager avec d'autres membres de son organisation ou d'autres organisations. Dans la lignée des travaux précédemment cités, nous faisons les hypothèses suivantes :

H5 : Plus Ego a des occasions d'interaction dans son travail, plus son réseau de développement professionnel est non redondant.

H6 : Plus Ego est autonome dans son travail, moins son réseau de développement professionnel est non redondant.

H7 : Plus Ego occupe un poste influent, plus son réseau de développement professionnel est non redondant.

H8 : Plus l'emploi d'Ego est varié, plus son réseau de développement professionnel est non redondant.

3. Méthodologie de la recherche

3.1. Echantillon et mesures des variables

Notre recherche est une recherche quantitative exploratoire. Elle porte sur des individus en début de carrière, âgés de 25 à 35 ans ayant un niveau d'étude au moins de bac+4 et déjà en poste dans une organisation. Le questionnaire a été envoyé à plusieurs anciens étudiants d'école de commerce, d'I.A.E. et d'école d'ingénieurs. Notre échantillon est composé de 196 managers âgés de 25 à 35 ans. Parmi ces managers 43,4% sont des femmes.

La mesure des variables à expliquer (les caractéristiques de non redondance du réseau) a été réalisée à partir d'un générateur de noms multi items (Burt, 1992, 1998 ; et Podolny et al., 1997). La non redondance structurale est mesurée par la contrainte de réseau (Burt, 1992) calculée grâce au logiciel UCINET (Borgatti et al, 2002). La non redondance en termes d'attributs est évaluée à partir du nombre de contacts non redondants (Seibert, et la., 2001, Cross et al. 2004) : le nombre de contacts qui appartiennent au moins à un autre service qu'Ego pour la non redondance organisationnelle, et par le nombre de contacts qui ont un niveau hiérarchique supérieur au sien pour la non redondance hiérarchique.

Pour évaluer la non redondance globale du réseau, nous avons utilisé les trois caractéristiques de non redondance du réseau (cf. § analyse des données).

Concernant les variables explicatives du réseau de développement professionnel, l'utilisation de liens faibles a été mesurée par le nombre de ce type de liens cités par Ego (Seibert et al., 2001). La force du lien a été mesurée à partir de l'indicateur de proximité émotionnelle (Marsden et Campbell, 1984). Notre échelle du networking comporte trois items issus de celle de Ferris et al. (2005) et est mesurée grâce à une échelle de Likert à 7 points. La fiabilité de cette échelle est satisfaisante (α Cronbach = 0,769).

Les variables du design du poste ont été mesurées suivant l'échelle d'Hackman et Oldham (1980), chaque caractéristique étant évaluée à partir d'une échelle de 3 items sur une échelle de Likert à 7 points. Les items retenus sont au nombre de 3 pour la variable influence de l'emploi (α Cronbach = 0,72) ainsi que pour la variable variété de l'emploi (α Cronbach = 0,737), ils ne sont que deux pour la variable interactions (α Cronbach = 0,732) et autonomie (α Cronbach = 0,789). Pour évaluer le locus de contrôle nous avons préféré l'échelle réduite de Spector (1988) (utilisée

par Blakely et al. (2005)) qui vise à mesurer le locus de contrôle au travail. Les quatre items retenus de cette échelle de Likert à 7 points sont orientés locus de contrôle au travail externe c'est-à-dire sur le fatalisme des événements dans la sphère professionnelle. La fiabilité de l'échelle est satisfaisante (α Cronbach = 0,813). Nous avons retenu l'échelle de mesure de Snyder et Gangestad (1986) composée de 18 items pour mesurer la « sociabilité » (self monitoring). Notre analyse factorielle n'a pas permis de retrouver les cinq dimensions de cette échelle. Nous avons cependant pu mettre avant 4 facteurs, mais seul un a été retenu dans la mesure où les 3 autres avaient un alpha de Cronbach inférieur à 0,6. Nous avons donc retenu le facteur extraversion mesurée sur la base de trois items dont l'alpha de Cronbach est satisfaisant (α Cronbach = 0,67).

Comme variables de contrôle nous avons utilisé le genre, le nombre de postes occupés par Ego au cours de son parcours professionnel et l'institut de formation du répondant.

3.2. L'analyse de données

Nous avons utilisé le logiciel SPSS 12.0 pour réaliser l'ensemble de nos analyses. Dans un premier temps une analyse typologique sur la base de nuées dynamique a été réalisée afin de classer les répondants selon leurs trois caractéristiques de réseau (non redondance hiérarchique, organisationnelle et structurale). Dans la mesure où à travers cette méthode, il est nécessaire de définir à priori le nombre de classes, nous avons choisi de classer notre échantillon en deux groupes représentant la redondance globale du réseau de développement professionnel. Ces classes ont été codées 1 pour le réseau globalement non redondant et 0 pour le réseau globalement redondant. Les variables non redondance organisationnelle, hiérarchique et structurale permettent de manière significative de différencier les deux classes.

Pour tester nos hypothèses nous avons réalisé des régressions linéaires logistiques. Les régressions linéaires logistiques permettent d'évaluer la probabilité d'appartenance à un groupe (lorsque le nombre de groupes est de deux) des répondants en fonction d'un certain nombre de facteurs explicatifs.

4. Résultats

4.1. Résultats de l'analyse typologique

Notre analyse typologique met en avant la possibilité de regrouper les trois variables du réseau social mises en avant par la littérature sur le capital social. En effet, la répartition en deux classes des managers de notre échantillon est significative ($p < 0,001$) pour les trois variables de non redondances qui caractérisent le réseau de développement professionnel.

	Classe	
	1	2
NBORGALOIN	4	8
NBHIERASUP	3	5
CONTRAINTES	,39	,27
Effectif par classe	126	64

Tableau 1: Typologie – Réseau globalement redondant vs non redondant pour les managers

La première classe regroupe les deux tiers de cette population. Elle se caractérise par une plus forte redondance que la seconde classe dans la mesure où les managers qui appartiennent à cette classe ont, en moyenne, 4 contacts non redondants d'un point de vue organisationnel, contre le double dans la seconde ainsi que 3 contacts non redondants d'un point de vue hiérarchique contre 5 dans la seconde classe. Par ailleurs les managers qui appartiennent à cette classe ont un niveau de contrainte de 39% contre 27% seulement dans la seconde.

4.2. Résultats de la régression logistique

Le tableau 2 présente les résultats de la régression logistique suivant la procédure hiérarchique basée sur le maximum de vraisemblance. Il présente d'une part les résultats avant l'introduction de variables explicatives (bloc0) puis les résultats après introduction des variables explicatives significatives (bloc1) retenues par le logiciel. La partie supérieure du tableau présente la valeur exponentielle du coefficient β , $\exp(\beta)$, qui permet de mesurer l'importance relative des variables ; il s'agit de d'un indicateur du changement d'une unité de la valeur d'une variable explicative. Cela correspond en quelque sorte à un coefficient de régression standardisé (positif si $\exp(\beta) > 1$, négatif sinon). La partie inférieure du tableau met en avant les indicateurs de la qualité des régressions.

	Bloc 0	Bloc 1			
		Etape 1	Etape 2	Etape 3	Etape 4
Nb liens faibles		1,651*** ^{ooo}	1,780*** ^{ooo}	1,718*** ^{ooo}	1,781*** ^{ooo}
Networking			1,909*** ^{ooo}	1,921*** ^{ooo}	1,875*** ^{oo}
Locus de contrôle				1,551* ^o	1,561* ^o
Extraversion					1,455* ^o
-2logL	238,394	213,102	199,433	194,139	190,099
Sign test Hosmer-Lemeshow		,541	,215	,241	,349
%correct^{nb}		(85,7/45,2/72,3)	(88,9/43,5/73,9)	(88,1/43,5/73,4)	(87,3/46,8/73,9)

^{nb}(% bien classé dans réseau globalement redondant / globalement non redondant, total)
 * $p < 0,05$; ** $p < 0,005$; *** $p < 0,001$ (signification pour le test de Wald)
^o $p < 0,05$; ^{oo} $p < 0,005$; ^{ooo} $p < 0,001$ (test significatif pour la modification dans -2logL)

Tableau 2 : Résultats de la régression logistique

Pour la population Managers, le modèle de départ a une statistique -2logL de 238, 394. Cette statistique diminue au fur et à mesure de l'introduction de variables explicatives, diminuant donc la quantité d'information non expliquée. Ce qui explique l'appartenance pour les managers au groupe de ceux qui ont un réseau globalement redondant versus non redondant sont les variables nombre de liens faibles, networking, le locus de contrôle au travail et l'extraversion. Ces variables sont toutes significatives et ont chacune une valeur de $\exp(\beta)$ supérieure à 1 avec des intervalles de confiance à 95% dont les bornes inférieures et supérieures sont également supérieures à 1, ce qui nous permet d'être assuré que la relation entre ces variables et l'appartenance à la classe "réseau globalement non redondant" est positive. De plus le test de Hosmer-Lemeshow n'est pas significatif ($p=0,349$), le modèle 1 a donc une bonne adéquation

aux données observées. Les variables introduites permettent d'expliquer 20,26% de la variance ($R^2=48,295/238,394$) (Field, 2000). Par ailleurs, l'intégration des variables explicatives dans le modèle permet de classer correctement 73,9% des observations.

Les hypothèses H1, H2 et H3 sont donc validées contrairement aux hypothèses H5, H6, H7 et H8 c'est-à-dire celles portant sur les variables de design du poste. L'hypothèse H4 joue elle en sens inverse i.e. le locus de contrôle au travail externe va jouer sur la non redondance du réseau de développement professionnel.

Conclusion – Discussion, apports et limites de la recherche

Les résultats de notre recherche permettent de discuter d'un certain nombre de points concernant les réseaux personnels. Dans un premier temps, nous avons pu mettre en parallèle les théories de Lin et de Burt concernant la non redondance du réseau. En effet, nous avons pu caractériser le réseau de développement professionnel d'un point de vue global. Le degré de redondance sur les deux types de variables permet de distinguer les managers ayant un réseau de développement professionnel globalement redondant de ceux ayant un réseau plus diversifié et globalement moins redondant. Ce résultat permet d'aller un pas plus loin que l'analyse traditionnelle des réseaux sociaux dans la mesure où il permet d'utiliser une mesure globale pour caractériser le réseau développement professionnel et de réconcilier les mesures d'hétérogénéité du réseau personnel.

Par ailleurs, notre recherche permet de mettre en avant un certain nombre de variables explicatives des caractéristiques de réseau. Le réseau de développement professionnel de l'individu dépend principalement de caractéristiques individuelles intrinsèques qui ont en commun l'idée de proactivité et d'ouverture aux autres puisque ce sont les variables utilisation de liens faibles, le networking ou encore l'extraversion (qui est une dimension de la sociabilité) qui jouent sur la non redondance du réseau. Ces résultats rejoignent d'autres travaux notamment ceux de Seibert et al. (2001) concernant l'utilisation de liens faibles ou ceux de Kalish et al. (2006) et Bozionelos (2003) concernant l'extraversion. Cela rejoint l'idée de carrière protéenne qui met l'accent sur l'aspect proactif de la part des employés dans le développement de leur carrière. Dans la mesure où les contacts peuvent fournir au salarié conseils, informations ou encore lui permettre d'acquérir de la valeur au sein de l'entreprise qui l'emploie, il est nécessaire comme le préconise certaines entreprises de responsabiliser les cadres vis-à-vis de leur carrière et de les inciter à plus de proactivité.

Cette étude permet de mettre l'accent sur un certain nombre d'actions que peuvent mettre en place les entreprises qui visent à responsabiliser les managers vis-à-vis de leur développement professionnel. elles doivent pouvoir aider les salariés en leur apportant des formations centrées autour du comportement de réseau et la manière de développer ses relations. Elles peuvent par ailleurs proposer des structures favorisant la rencontre de membres d'autres unités organisationnelles qu'il s'agisse de pairs ou de hiérarchiques pour laisser la possibilité aux individus d'avoir recours à ces derniers s'ils le souhaitent. Dans cette perspective les réseaux de femmes, les clubs professionnels peuvent être des structures bénéfiques aux salariés. Par ailleurs, dans la mesure ce sont les variables de comportement et de personnalité qui permettent de discriminer les managers ayant un réseau globalement redondant versus non redondant, il est

nécessaire que les entreprises prennent en compte des variables de ce type quand elles choisissent des managers à des postes nécessitant beaucoup d'interactions que ce soit en termes de création ou d'utilisation de contacts en dehors de leur unité de travail.

Nos résultats montrent également que les caractéristiques de poste ne permettent pas de différencier les répondants ayant un réseau globalement redondant versus non redondant. Nous pensons que ce résultat est lié au statut managérial des individus et aux variables choisies pour discriminer le poste. Il conviendrait en effet de prendre en compte d'autres variables liées à l'environnement de travail de l'individu et au contexte dans lequel il évolue pour prendre en compte l'accès plus ou moins contraint à des contacts diversifiés. Nous pouvons par ailleurs noter que le genre du répondant n'a pas d'impact sur la forme globale de réseau, ce qui va à l'encontre de plusieurs études qui considèrent cette caractéristique comme déterminante que ce soit dans les relations de mentoring ou plus généralement sur les réseaux sociaux. Nos résultats rejoignent cependant ceux de Forret et Dougherty (2001) qui suggèrent que les femmes ont peut-être pris conscience du réseau pour leur progression de carrière et qu'elles s'engagent désormais plus qu'avant dans cette activité, de la même manière que les hommes.

Bien que notre recherche soit dans la poursuite des travaux qui cherchent à appliquer l'analyse des réseaux sociaux aux sciences de gestion, et plus particulièrement à la gestion des ressources humaine, nous avons porté notre attention sur un point encore peu exploré : la formation des réseaux personnels. En effet, si les conséquences des réseaux ont suscité beaucoup de recherches, il existe peu de travaux qui cherchent à analyser ce qui détermine les caractéristiques du réseau des individus. Par ailleurs, cette recherche s'inscrit dans la poursuite des travaux qui s'intéressent au statut si particulier de manager et permet de comprendre un peu plus une partie de leur activité qui est celle de créer des relations avec diverses parties de l'organisation voire d'autres organisations.

Notre recherche s'inscrit cependant dans une démarche exploratoire et comprend de nombreuses limites. En effet, nous ne nous sommes intéressés qu'aux caractéristiques individuelles des répondants. Or les caractéristiques organisationnelles peuvent jouer un rôle non négligeable dans la forme du réseau de développement professionnel des individus (Higgins et Kram, 2001, Brass et al., 2004). Il conviendrait donc d'introduire un plus grand nombre de variables pour pouvoir expliquer les différences de réseau des managers en début de carrière. Par ailleurs, si cette étude permet de mieux comprendre les variables explicatives discriminant la forme globale du réseau des managers, il conviendrait de s'intéresser à l'évolution du réseau de relations des individus et aux actions qui permettent de faire évoluer ce réseau. En effet, la méthodologie utilisée et les outils statistiques ne permettent de faire qu'une photographie du réseau actuel du manager sans prendre en compte la création et le délitement des liens qui peuvent exister. Or il semble évident que les interactions sociales ne sont pas figées dans le temps. Il serait intéressant de poursuivre l'analyse des déterminants du réseau par une étude longitudinale permettant de mieux comprendre la dynamique des réseaux et les actions qui aident à obtenir un réseau plus ou moins redondant.

Bibliographie

Adler P. et Kwon S. (2002) Social capital : prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, 17-40

Aryee S., Lo S. et Kang I.-L. (1999), Antecedents of early career stage mentoring among Chinese employees, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 563-576.

Ashford S.J. et Cummings L.L. (1985), Proactive feedback seeking: the instrumental use of the information environment, *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67-79.

Belliveau, O'Reilly et Wade (1996), Social Capital at the Top: effects of social similarity and status on CEO Compensation, *Academy of Management Journal*, 39, 6, 1568-1593

Blakely G.L., Srivastava A., Moorman R.H. (2005), The effects of nationality, work role centrality and work locus of control on role definitions of OCB, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 1, 103-117.

Borgatti S.P., Everett M.G. et Freeman L.C. (2002), *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*, Harvard, Analytic Technologies.

Bozionelos N. (2003), Intra-organizational network resources: relation to career success and personality, *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 1, 41-66.

Brass D.J. (1981), Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance, *Administrative Science Quarterly*, 26, 331-348.

Brass D.J., Galaskiewicz J. Greve H.R. et Tsai W. (2004), taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective, *Academy of Management Journal*, 47,6, 795-817.

Burt R. (1992), *Structural Holes, The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.

Burt R.S. (1995), Le capital social, les trous structureaux de l'entrepreneur, *Revue Française de Sociologie*, 36, 599-628.

Burt R., Jannotta J. et Mahoney J. (1998), Personality correlates of structural holes, *Social Networks*, 20, 63-87.

Carroll G.R. et Teo A.C. (1996), On the social networks of managers, *Academy of Management Journal*, 39, 2, 421-440.

Chollet (2005), *Le rôle du réseau personnel de l'ingénieur en R&D: le cas du secteur des micro et nanotechnologies*, Thèse de doctorat, Université Grenoble 2

Cross R. et Cummings J.N. (2004), Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work, *Academy of Management Journal*, 47, 6, 928-937.

Coleman J. (1988), « Social capital and the creation of human capital », *American Journal of Sociology*, 95-120.

Daft R.L. (1995), *Organization theory and design*. Minneapolis/St. Paul West Educational Publishing.

De Janasz S., Sullivan S.E., Whiting V. (2003) Mentor Networks and Career Success: Lessons for Turbulent Times, *Academy of Management Executive*, 17, 4, 78-91.

Defillippi R.J. et Arthur M.B. , 1994), The boundaryless career: a competency-based perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 4, 307-325.

Degenne A. et Forsé M. (2004), *Les réseaux sociaux*, Ed. Armand Colin.

Ferris G.R. Perrewé P.L. Anthony W.P. & Gimore D.C. (2000), Political skill at work, *Organizational Dynamics*, 28, 4, 25-37.

Field A. (2000), *Discovering statistics using SPSS for Windows*, London, Sage.

Forreth M.L. & Dougherty T.W. (2001), Correlates of networking behavior for managerial and professional employees, *Group and Organization Management*, vol. 26, n°3, p.283-311.

Gabbay S.M. et Leenders R. (1999), *Corporate social capital and liability*, (Ed.), Boston, Kluwer.

Granovetter M. (1973), The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78, May, 1360-1380.

Granovetter M. (1995), *Getting a Job*, The University of Chicago Press.

Gould S. et Penley L.E. (1984), Career strategies and salary progression: a study of their relationships in a municipal bureaucracy, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 244-265.

Guthrie J.P. , Coate C.J. et Schwoerer C.E. (1998), Career management strategies: the role of personality, *Journal of Management Psychology*, 13, 5-6, 371-.

Hackman J.R. et Oldham G.R. (1980), *Work redesign*, Reading, Mass., Addison-Westley

Hall D.T. (1996), Protean careers of the 21st century, *Academy of Management Executive*, 10, 4, 8-16.

Higgins M. & Kram K. (2001), Reconceptualizing mentoring at work : a developmental network perspective, *Academy of Management Review*, 26, 2, 264-288.

Higgins M.C. et Thomas D.A. (2001), Constellations and careers: toward understanding the effects of multiple developmental relationships, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 223-

247.

Ibarra H. (1993), Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework, *Academy of Management Review*, 18, 56-87.

Kalish Y. et Robins G. (2006), Psychological predispositions and network structure: The relationship between individual predispositions, structural holes and network closure, *Social Networks*, 28, 56-84.

Kram K., (1985), *Mentoring at work: Developmental relationship in organizational life*, Glenview, IL: Scott Foresman.

Kilduff M. et Day D.V. (1994), Do chameleons get ahead? The effects of self monitoring on managerial careers, *Academy of Management Journal*, 37, 4, 1047-1060.

Kim S.-K. et Kim M.-J. (2007), Mentoring network and self-monitoring personality, *Management Revue*, 18, 1, 42-54.

Kostova T. et Roth K. (2003), Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation, *Academy of Management Review*, 28, 2, 297-317.

Landau J. et Hammer T.H. (1986), Clerical employees' perceptions of intraorganizational career opportunities, *Academy of Management Journal*, 29, 385-404.

Lin N., Ensel W. et Vaughn J. (1981), Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment, *American Sociological Review*, 46, 393-405.

Luthans F. (1988), Successful versus Effective Real Managers, *The Academy of Management Executive*, 2, 2, 127-132.

Marsden P.V. et Campbell K.E. (1984), Measuring Tie Strength, *Social Force*, 63, 2, 482-501.

Martin R., Thomas G. Charles K. Epitropaki O. et McNamara R. (2005), The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141-147.

McPherson J.M. et Smith-Lovin L. (1987), Homophily in voluntary organizations: status distance and the composition of face-to-face groups, *American Sociological Review*, 52, 3, 370-379.

McPherson J.M., Smith-Lovin L. et Cook J.M. (2001), Birds of a feather: homophily in social networks, *Annual Review of Sociology*, 27, 1, 415-444.

Mehra, Kilduff, Brass (2001), The Social Networks of high and low self-monitors: implication for workplace performance, *Administrative Science Quarterly*, 46, mars, 121-146

Mercklé P. (2004) *Sociologie des réseaux sociaux*, Ed. La Découverte (Paris)

Mintzberg H. (1973), A new look at the chief executive's job, *Organizational Dynamics*, vol.1,

n°3, p.20-30.

Podolny J.M. et Baron J.N.(1997), Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace, *American Sociological Review*, 62, October, 673-693.

Rotter J.B. (1966), Generalized Expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs*, 80, 1, Whole n° 609.

Schor S. (1997), Separate and unequal: the nature of women's and men's career-building relationships, *Business Horizons*, 40, 5, sept-oct.

Seibert S., Kraimer M., Liden R. (2001), A Social theory of Career Success, *Academy of Management Journal*, 44, 2, 219-237.

Sheridan J.E., Slocum Jr J.W., Buda R., Thompson R.C. (1990), Effects of Corporate Sponsorship and Departmental power on career tournaments, *Academy of Management Journal*, 33, 3, 578-602

Snyder M. et Gangestad S. (1986), On the nature of self-monitoring: matters of assessment, matters of validity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1, 125-139.

Spector P.E. (1988), Development of the work Locus of Control Scale, *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340

Turban D.B. & Dougherty T.W. (1994), Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success, *Academy of Management Journal*, 37, 3, 688-702.