

**REPENSER LE CONCEPT DE SCRIPT DE CARRIERE : LE CAS DU PARCOURS  
PROFESSIONNEL DES HUMANITAIRES FRANÇAIS**

**GARBE Emmanuelle**

ESCP Europe – Université Paris Ouest Nanterre  
79, avenue de la République 75543 Paris cedex 11  
emmanuelle.garbe@escpeurope.eu

**Résumé**

La présente communication revient sur le concept de script de carrière et propose de le raffiner. S'appuyant sur des travaux issus de la psychologie cognitive et d'un travail empirique dans le secteur humanitaire français, elle propose trois éléments caractérisant des scripts de carrière (lisibilité des scripts, travail cognitif lié et capacité de guidance) et met en évidence trois métaphores pouvant être rattachées à ces scripts (théâtre, cartographie et récit).

**Mots clés :** Script de carrière, métaphores, secteur humanitaire

## ***Introduction***

Le concept de script de carrière a fait l'objet de nombreux travaux dans le champ des carrières [Barley, 1989 ; Duberly et al., 2006 ; Duberly et al., 2006b ; Dany et al., 2011 ; Cappellen et Janssens, 2010]. Source d'apports théoriques importants, ce concept est pourtant souvent critiqué. Il est considéré comme vague, peu défini et difficilement mobilisable dans la conduite de travaux empiriques. Face à ce constat, deux possibilités peuvent être proposées. La première est d'abandonner le concept [Gunz, 2012]. La seconde est de raffiner le concept et de le rendre plus mobilisable dans le champ des carrières. Notre communication s'attache à défendre cette deuxième proposition. Le script de carrière paraît en effet être un concept particulièrement « excitant » [Gunz, 2012, p. 4] qu'il serait dommage de laisser de côté.

Le script de carrière a jusqu'à présent été considéré dans le champ des carrières comme une notion homogène et universelle. Peu de travaux se sont intéressés à ses caractéristiques et à ses spécificités. Les scripts de carrière pourraient cependant avoir des spécificités qu'il serait intéressant de souligner. Nous proposons dans cette perspective de réaliser un travail de caractérisation des scripts de carrière.

Ce travail de caractérisation suit plusieurs étapes et s'appuie sur un travail de revue de littérature et un travail empirique dans le secteur humanitaire français. Il propose d'étudier les scripts de carrière du secteur humanitaire français, il met en évidence des éléments caractérisant chacun de ces scripts (lisibilité des scripts de carrière, travail cognitif lié à leur mobilisation et capacité de guidance) et propose de rattacher les scripts de carrière à trois métaphores (théâtre, cartographie et récit).

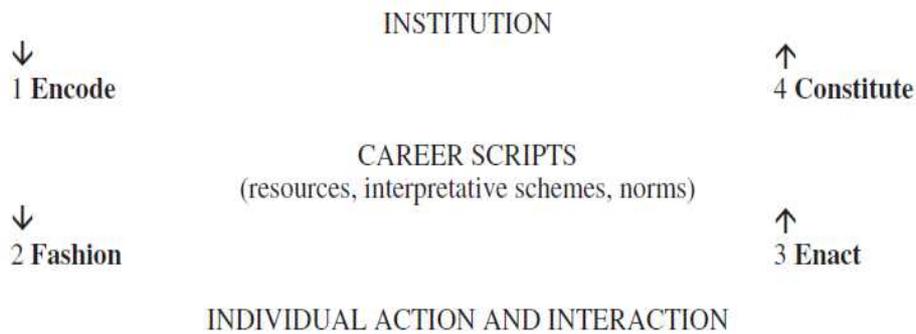
### ***1. Etat des lieux sur la notion de script de carrière : définitions et acceptions***

#### ***1.1. La notion de script de carrière et ses limites***

##### ***1.1.1. La notion de script***

Le concept de script de carrière, initialement défini par Barley (1989), désigne l'ensemble des règles, normes et schémas cognitifs sur lesquels s'appuient les individus lors de la construction de leur parcours professionnel. Le script de carrière peut, en ce sens, être considéré comme un guide [Dany et al., 2011] qui orienterait les comportements des individus durant leur carrière. Le script de carrière se distingue de la carrière elle-même. La carrière peut être définie comme une succession d'étapes et de postes occupés dans la durée [Arthur et al., 1989]. Le script de carrière, de son côté, est constitué de l'ensemble des ressources et contraintes qui influencent et orientent cette succession d'étapes et de postes. Toute carrière individuelle repose donc sur un script de carrière et un script de carrière peut donner lieu à plusieurs carrières.

Pour Barley (1989), le script de carrière est le résultat d'une dialectique entre institutions et individus. Reprenant les travaux de Giddens (1984), il propose de placer le concept de script de carrière au centre du processus de structuration. Le processus de structuration suppose que l'agence et la structure interagissent et s'influencent mutuellement. Pour Barley (1989), cette influence mutuelle passe par le script de carrière. Ainsi, la structure influence l'agence par le biais de scripts de carrière qu'elle encode et l'agence influence la structure par ces mêmes scripts qu'elle enacte et transforme.



### **Le rôle des scripts de carrière dans le processus de structuration (d'après [Duberly et al., 2006])**

Le rôle central du script de carrière dans le processus de structuration à deux conséquences. Il suppose, tout d'abord, que le script de carrière, et donc par voie de conséquence que la carrière elle-même, est le résultat d'interactions entre l'agence et la structure. En d'autres termes, il suppose que la carrière est à la fois le fait d'individus et d'institutions. Cette position est particulièrement intéressante d'un point de vue théorique. Elle permet en effet de nuancer le traditionnel débat carrière organisationnelle versus carrière nomade [Cadin et al., 2000] en mettant en avant le rôle conjoint de l'agence et de la structure dans la construction de la carrière. Le rôle central du script de carrière dans le processus de structuration suppose par ailleurs que la carrière joue un rôle prépondérant à la fois sur la structure et sur l'agence.

Le concept de script de carrière et son rôle central au sein du processus de structuration propose donc de nouvelles perspectives d'analyse des parcours professionnels. Il permet de rendre compte à la fois des effets de l'agence et de la structure sur les carrières et permet une analyse multi-niveaux des parcours professionnels (individuel, organisationnel et institutionnel).

Fort de ce constat, plusieurs travaux ont mobilisé le « concept passionnant » [Gunz, 2012] de script de carrière. Duberly et al. (2006) montrent que la carrière de chercheurs agronomes du secteur public s'appuie sur plusieurs scripts de carrière et expliquent comment ces scripts mettent en relation l'agence et la sphère institutionnelle. De même, Dany et al. (2011) s'intéressent au processus de promotion de chercheurs universitaires et montrent que les chercheurs suivent des scripts de promotion particuliers. Cappellen et Janssens (2010) enfin, s'intéressent à la carrière de managers au sein de firmes multinationales et montrent comment les scripts de carrière de ces managers peuvent être influencés par plusieurs institutions à la fois.

#### *1.1.2. Les limites du concept*

Malgré un apport certain du concept dans le champ des carrières, le script de carrière fait l'objet de plusieurs critiques. Toutes s'accordent sur un point, le manque de clarté du concept. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce problème.

Le script de carrière pâtit tout d'abord des limites inhérentes aux travaux de Giddens [Duberly et al., 2006]. Les notions de structure et d'agence y sont en effet assez floues et les contenus et méthodologies à explorer sont peu explicités [Gregson, 1989]. Ces limites rendent difficile la conduite de travaux empiriques [Nizet, 2007] et rendent par conséquent le concept de script de carrière peu opérationnel [Gunz, 2012]. La définition du concept de script de carrière manque par ailleurs de précision. Barley, auteur à l'origine du concept a en effet changé la définition du script de carrière au cours de ses travaux. Barley (1989) propose une définition

du script de carrière empruntée à la psychologie cognitive et définit le script de carrière comme l'ensemble des lignes directrices qui offrent aux acteurs des « interpretive schemes, resources and norms » durant leur carrière [Barley, 1989, p. 53]. Dans un second papier, Barley et Tolbert (1997) reviennent sur cette définition et donnent au script de carrière une dimension plus comportementale. Ils définissent le script de carrière comme l'ensemble des « observable recurrent activities and patterns of interaction characteristic of a particular setting ». Ce changement de définition pose plusieurs difficultés. Il suppose un travail de collecte de données différent passant d'une logique de restitution de représentations individuelles à une logique d'observation. Il rend par ailleurs, les travaux utilisant la notion de scripts plus hétérogènes, les auteurs faisant alternativement référence à la première ou à la seconde définition.

Face à ces difficultés et au flou autour du concept de script de carrière, se pose inévitablement la question de ce qui est inhérent au script de carrière et ce qui ne l'est pas. Le changement de définition et l'hétérogénéité des travaux [Gunz, 2012] utilisant le script de carrière rend le concept flou et difficilement saisissable. Pour Gunz (2012), la notion de script de carrière devient tellement vague qu'elle tend à se confondre avec le concept même de carrière. Il indique « if the word “script” did not appear in the paper, would it have to be inserted for the paper to make sense? ». Ce point de vue peut, bien sûr, être qualifié d'extrémiste mais il soulève un point important, celui de la nécessité de préciser le sens donné au concept de script de carrière. Un retour sur les travaux originels de la notion de script (en psychologie cognitive) permet en partie de répondre à ce besoin.

## ***1.2. Les apports de la psychologie cognitive***

### *1.2.1. Le script en psychologie cognitive*

La notion de script (et non de « script de carrière ») a été initialement développée en psychologie cognitive dans le but d'étudier les processus de compréhension individuelle. Pour Schank et Abelson (1977), le script est un schéma cognitif que l'individu mobilise dans un contexte de compréhension individuelle. Le script permet à l'individu de faire sens d'une situation ou d'une histoire donnée. Il existe ainsi un script « manger au restaurant » qui permet à un individu entrant dans une salle de restaurant de comprendre la situation dans laquelle il se trouve. L'individu va ainsi mobiliser le script, faire sens de sa situation et agir en conséquence en s'asseyant à une table, en lisant le menu et en commandant son repas. Pour la psychologie cognitive, à chaque situation correspond un script. Les situations « manger au restaurant » mais aussi « conduire une réunion » ou « recruter une personne » font donc appel à un script particulier.

Les travaux de la psychologie cognitive considèrent cependant que tous les scripts n'ont pas les mêmes caractéristiques. Les auteurs distinguent plusieurs éléments discriminant qu'il nous paraît intéressant de citer ici : les script paths, les script tracks et les script variations. Pour Abelson (1981), un script est composé de plusieurs chemins (ou « paths »). Ces chemins correspondent à des schémas cognitifs alternatifs au schéma classique proposé. Le script « manger au restaurant » a par exemple plusieurs chemins. Le chemin classique suppose qu'un individu demande le menu avant de commander. Si le menu est déjà sur la table lorsque que l'individu arrive, l'individu n'a plus qu'à s'asseoir et commander. Il ne suivra donc pas le chemin classique du script « manger au restaurant » mais choisira un autre chemin qui lui suggèrera de sauter l'étape « demander le menu au serveur » et de regarder directement le menu. Un script serait donc selon la psychologie cognitive un ensemble de chemins (classiques ou moins classiques) que les individus suivraient pour faire sens et agir dans une

situation particulière. Deux individus dans une même situation peuvent donc mobiliser le même script (par exemple lorsqu'ils sont au restaurant) mais suivre des chemins différents.

De même, pour Abelson (1981), les scripts peuvent avoir différents tracks. Ces tracks correspondent à des sous-scripts relatifs à des situations particulières. Le script « manger au restaurant » peut, par exemple, se diviser en deux tracks : « manger dans un fast food » ou « manger dans un restaurant gastronomique ». Dans chacun des cas, l'individu mange bien au restaurant mais les comportements attendus ne sont pas les mêmes. Le track « manger dans un fast food » suppose ainsi que l'individu commande son repas avant de s'asseoir alors que le track « manger dans un restaurant gastronomique » suppose que l'individu s'assoit d'abord et commande ensuite. Deux individus peuvent donc être face à la même situation (« manger au restaurant ») et avoir des comportements attendus différents.

Enfin, un script peut avoir des variations, c'est-à-dire des éléments perturbants non prévus empêchant le bon déroulement de celui-ci. Par exemple un individu qui mobilise le script « manger au restaurant » va demander le menu au serveur. Si le serveur n'a pas de menu disponible à donner à l'individu, le script « manger au restaurant » ne pourra pas se dérouler comme prévu. L'individu devra attendre que le serveur puisse lui donner un menu avant de pouvoir commander.

### *1.2.2. L'importation de la notion de script dans la sphère gestionnaire*

Les travaux issus de la psychologie cognitive permettent de mieux comprendre ce qu'est un script et d'en distinguer plusieurs caractéristiques.

Reprenant les travaux d'Abelson [Schank et Abelson, 1977 ; Abelson, 1981], Gioia et Poole (1984) proposent d'importer la notion de script en management. Etudiant le rôle de l'individu dans les comportements organisationnels, ils proposent d'utiliser la notion de script pour comprendre la reproduction de comportements individuels à l'échelle organisationnelle. Leur étude est intéressante à plusieurs points de vue. Tout d'abord, elle donne une première définition du concept de script dans le champ du management. Les auteurs définissent le script comme “a schematic knowledge structure held in memory that specifies behavior or event sequences that are appropriate for specific situations.” On retrouve en ce sens la première définition de Barley (1989) qui met en avant la dimension cognitive du script de carrière.

Gioia et Poole (1984), proposent par ailleurs plusieurs éléments distinctifs des scripts. Pour les auteurs, les scripts peuvent être plus ou moins explicites. Ils distinguent ainsi les scripts faibles (weak scripts) et les scripts forts (strong scripts). Les scripts forts indiquent les comportements attendus et les séquences d'actions nécessaires à ces comportements. Ainsi le script « manger au restaurant » qui propose la succession d'actions « s'asseoir, demander le menu et commander » peut être considéré comme un script fort. Les scripts faibles, de leur côté, indiquent les comportements attendus dans une situation donnée mais ne donnent pas les séquences d'actions nécessaires à la mise en œuvre de ces comportements. Pour Gioia et Poole, les scripts peuvent donc être plus ou moins explicites ou plus ou moins clairs. Tous les scripts n'auraient donc pas la même capacité à orienter les comportements individuels. Les auteurs montrent par ailleurs que tous les scripts ne sont pas mobilisés de la même manière par les individus. Certains scripts sont mobilisés volontairement et consciemment tandis que d'autres sont utilisés de manière automatique et inconsciente. Les auteurs distinguent ainsi différentes formes de scripts, les scripts supposant un comportement individuel actif et les scripts supposant un comportement individuel passif ou automatique.

Considérant ces différentes caractéristiques, Gioia et Poole (1984) proposent de considérer les scripts comme des métaphores (ils développent l'idée d'une nature métaphorique des scripts).

Ils indiquent “scripts as cognitive structures also can be seen as having a metaphorical nature” (p. 453). L’utilisation de métaphores permettrait en effet de mieux saisir les phénomènes ou les situations [Morgan, 1999]. Gioia et Poole proposent par exemple de considérer le concept de script à l’image de ce qu’est un script dans le cinéma ou au théâtre. Dans cette perspective, et pour reprendre les caractéristiques développées par les auteurs, le script serait mobilisé volontairement par un individu actif et serait particulièrement explicite sur les séquences d’actions à mener dans une situation donnée.

Les travaux d’Abelson et de Gioia et Poole mettent donc en évidence que :

- le script n’est pas une notion homogène et universelle mais un ensemble unique de « chemins », de « tracks » et de « variations ».
- tous les scripts sont différents mais peuvent être comparés à des métaphores qui les caractérisent.

Compte tenu de ces travaux et de la « filiation » du concept de script de carrière à celui de script, il serait intéressant de voir dans quelle mesure le script de carrière peut être caractérisé, à l’image de ce qui a été fait pour le concept de script. Les scripts de carrière pourraient en effet avoir des chemins, des tracks ou des variations qui les rendraient uniques mais avoir suffisamment de points communs pour être regroupés et caractérisés par des métaphores.

Dans cette perspective, le manque de définition du concept de script de carrière (ou plus exactement le changement de définition de celui-ci) et l’hétérogénéité des travaux mobilisant le concept dans le champ des carrières ne semblent plus être des raisons pertinentes pour abandonner le concept [Gunz, 2012]. Un raffinement du concept de script de carrière serait en effet possible et permettrait de rendre le concept plus mobilisable dans le champ des carrières.

Dès lors, nos questions de recherche peuvent être énoncées de la façon suivante : est-il possible à l’image de ce qui a été fait pour le concept de script de caractériser ou de raffiner le concept de script de carrière. Pour reprendre les travaux de Gioia et Poole, est-il possible de distinguer différentes métaphores permettant de caractériser les scripts de carrière ?

Pour instruire ces questions, nous proposons d’appuyer notre étude sur un travail empirique réalisé dans le secteur humanitaire français.

## ***2. Méthodologie de recherche***

### ***2.1. Choix du terrain***

Notre étude s’appuie sur un travail empirique réalisé dans le secteur humanitaire français. Nous entendons par secteur humanitaire le secteur constitué des organisations non gouvernementales et autres associations de loi 1901 œuvrant pour la solidarité internationale, c’est à dire pour la lutte contre les inégalités entre pays ou régions du monde concernant les droits fondamentaux (accès à l’eau, alimentation, santé, éducation et droits de l’Homme).

Ce choix peut paraître surprenant au premier abord mais nous paraît intéressant à plusieurs égards. Le secteur humanitaire français est en effet en pleine transformation. L’évolution des réflexions sur la responsabilité sociale de l’entreprise mais aussi la pérennisation de situations de détresse humaine, la multiplication des catastrophes naturelles ou l’explosion des pandémies tend à accroître le rôle des organisations du secteur et à multiplier le nombre de leurs actions [Queindec, 2007]. La surcharge de travail générée mais aussi la complexité de plus en plus grande des missions a poussé les organisations à accélérer le recrutement de personnels salariés mieux formés et plus à même que des bénévoles à répondre aux exigences dont les organisations font l’objet [Naëlou, 2004]. Ces multiples transformations ont ouvert la

voie à de nouveaux parcours professionnels dans un secteur jusqu'alors majoritairement caractérisé par le bénévolat. Ces parcours sont cependant en cours de construction et font l'objet de nombreuses discussions entre organisations et professionnels de l'humanitaire. Loin des secteurs très structurés, stables et banalisés étudiés par les travaux mobilisant la notion de script de carrière [Duberly et al., 2006 ; Dany et al., 2011 ; Cappellen et Janssens, 2010], le secteur humanitaire fait donc l'objet d'un véritable processus de structuration et permet donc d'approcher de près les scripts de carrière au cœur de ce processus [Barley, 1989].

Le secteur humanitaire constitue par ailleurs un cas extrême [Eisenhardt & Graebner, 2007 ; Yin, 1994] de parcours professionnel. L'activité des organisations du secteur dépend en effet du contexte humanitaire international (conflits, catastrophes naturelles,...), repose sur une logique de projets dont la durée n'excède rarement quelques années et dépend de financements souvent accordés par des bailleurs selon une logique d'appels d'offres. Les humanitaires sont ainsi amenés à changer régulièrement de missions, de pays, de postes et d'ONG en fonction des opportunités d'emploi qu'ils rencontrent. Ils suivent donc des parcours professionnels souvent différents les uns des autres et atypiques par rapport aux parcours proposés dans d'autres secteurs d'activité. L'étude du secteur humanitaire permet donc d'appréhender des parcours professionnels relativement hétérogènes et donc de caractériser plus facilement les scripts de carrière sur lesquels ils s'appuient.

## ***2.2. Collecte des données***

Notre étude se base sur le recueil d'une série de données qualitatives. Ces données ont été collectées dans le cadre de 16 entretiens semi-directifs menés auprès d'humanitaires français et basés sur un guide d'entretien. Les entretiens ont été menés en face à face, ont été enregistrés et ont une durée moyenne de 1h35. Les personnes entretenues ont travaillé plusieurs années dans le secteur humanitaire français, majoritairement pour des ONG françaises spécialisées dans des activités d'urgence (catastrophes naturelles, conflits,...) et de développement (construction d'écoles, d'hôpitaux,...). La plupart des personnes entretenues ont quitté le secteur humanitaire (certains ont cependant le projet d'y retourner), d'autres y travaillent toujours.

Le choix des personnes interrogées s'est opéré selon deux méthodes. La méthode « boule de neige » a permis de sectionner une partie des répondants. Cette méthode a été complétée par une sélection d'autres interviewés sur une base de données mise à notre disposition par une association travaillant avec des humanitaires français. La combinaison de ces deux méthodes nous a permis de rencontrer des humanitaires au profil différents tant en termes d'âge, de formation, de postes occupés que d'organisations.

<b>Entretien</b>	<b>Age</b>	<b>Sexe</b>	<b>Formation</b>	<b>Durée dans le secteur</b>	<b>Type d'activités humanitaires</b>	<b>Durée entretien</b>
Entretien 1	43	H	Ingénieur production	10 ans	Développement	1h03
Entretien 2	33	H	Relations internationales	3 ans	Développement	56min
Entretien 3	36	F	Droit	2,5 ans	Développement	1h30
Entretien 4	42	H	Commerce	12 ans	Urgence / Développement	2h03

Entretien 5	33	H	Ingénieur agronome	9 ans	Urgence	1h28
Entretien 6	41	F	Langues	8 ans	Développement	1h13
Entretien 7	42	H	Commerce	14 ans	Développement	42min
Entretien 8	42	F	Biologie	16 ans	Développement	1h24
Entretien 9	35	F	Développement	3 ans	Développement	2h14
Entretien 10	33	F	Commerce	6 ans	Développement	1h23
Entretien 11	45	H	Logistique	17 ans	Urgence	59min
Entretien 12	29	F	Développement	3 ans	Développement	1h29
Entretien 13	45	F	Commerce international/Langues	8 ans	Développement	2h42
Entretien 14	35	H	Communication	2 ans	Développement	2h01
Entretien 15	30	H	Logistique	3 ans	Urgence	2h56
Entretien 16	29	H	Commerce	Depuis 3 ans	Urgence	1h22

**Tableau récapitulatif du matériau recueilli**

Nous avons demandé aux personnes entretenues de décrire leur parcours professionnel de leurs études jusqu'au poste qu'elles occupent actuellement et d'expliciter leurs ambitions professionnelles futures. L'objectif était de comprendre les représentations que les individus avaient de leur carrière. Certains interviewés ont spontanément évoqué le parcours professionnel de certains de leurs collègues ou amis dans le secteur humanitaire. Nous leur avons alors demandé de préciser ces parcours. Par ailleurs, il a été demandé aux humanitaires de décrire les politiques de recrutement et de mobilité des ONG dans lesquelles ils ont travaillé. Il s'agissait d'expliciter les pratiques RH auxquelles les interviewés ont été confrontés. L'objectif de ces interviews était donc double : rendre compte de la logique individuelle et rendre compte de la logique organisationnelle du processus de structuration. Les scripts de carrière étant au centre de ce processus, il nous paraissait en effet nécessaire d'appréhender à la fois la logique individuelle et la logique institutionnelle des parcours humanitaires.

### ***2.3. Analyse des données***

L'analyse des données a été effectuée en parallèle du processus de collecte des données, selon un processus itératif. L'analyse a été réalisée en plusieurs étapes. Tout d'abord les entretiens ont été retranscrits. Chaque entretien a ensuite été relu et a fait l'objet d'une ou plusieurs « fiches parcours ». Chaque fiche parcours retrace le parcours individuel d'un humanitaire (parcours d'un humanitaire rencontré ou parcours d'un ami ou collègue décrit par celui-ci). Elle recense les différentes étapes du parcours (ONG employeurs, postes sur le terrain ou en siège, pays de mission, changement de secteur d'activité,...) et les variables déterminantes de chacune de ces étapes. Au total une trentaine de fiches parcours ont été réalisées. Les fiches parcours ont ensuite été regroupées en fonction de leur degré de similitude et ont permis de dégager trois scripts de carrière : les humanitaires professionnels, les humanitaires par alternance et les humanitaires à durée fixe.

La mise en évidence des scripts de carrière a permis de procéder à la deuxième étape de l'analyse des données : le codage des entretiens. Les entretiens ont été codés selon trois

thèmes, chaque thème correspondant à un des scripts de carrière mis en évidence durant l'étape 1. Chaque thème à ensuite fait l'objet d'un codage propre. Les codages ont été réalisés dans l'objectif de déterminer l'existence ou non de caractéristiques distinctives des scripts de carrière entre eux. Rapidement le codage a mis en évidence trois thèmes : la lisibilité des scripts de carrière, le travail cognitif lié aux scripts de carrière et capacité de guidance des scripts de carrière.

Une fois ces thèmes mis en évidence, l'analyse des données s'est poursuivie par un travail d'analogie de chacun des scripts à une métaphore.

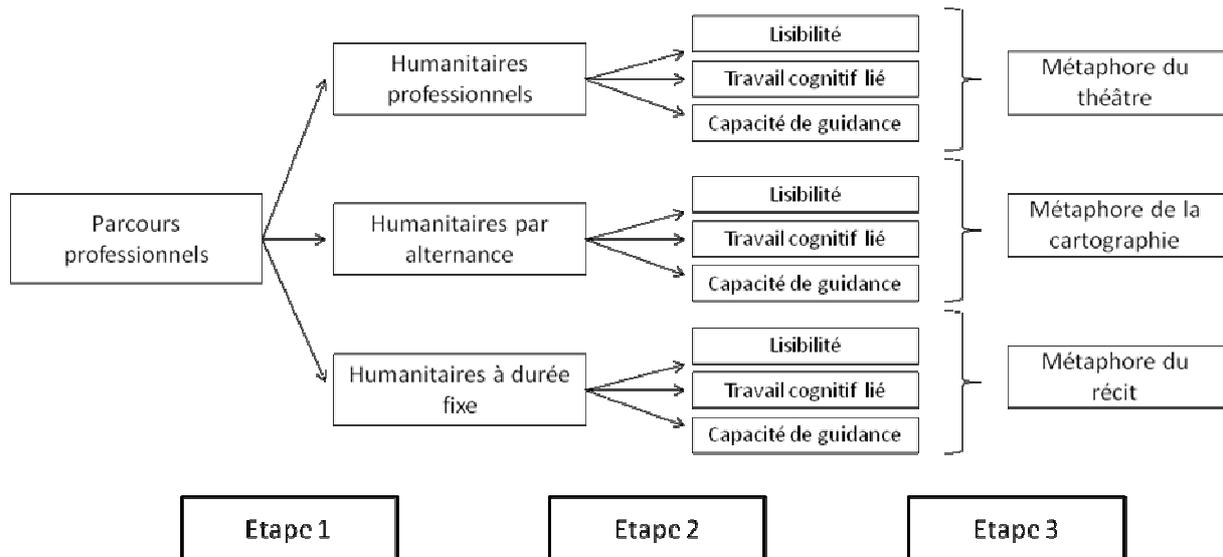


Schéma récapitulatif de l'analyse des données

### 3. Résultats

#### 3.1. Les scripts de carrière

L'analyse des données a permis de mettre en évidence trois scripts de carrière suivis par les humanitaires français : les humanitaires professionnels, les humanitaires par alternance et les humanitaires à durée fixe.

##### 3.1.1. Les humanitaires professionnels

Les humanitaires professionnels souhaitent travailler dans le secteur humanitaire durant toute leur vie professionnelle. Ils poursuivent souvent des études dédiées au sein de masters ou d'écoles spécialisées et cumulent les expériences terrain dans le cadre des missions proposées par une ou plusieurs ONG. Les humanitaires professionnels travaillent généralement pour de grosses ONG (françaises ou non) qui proposent des conditions de travail et des perspectives professionnelles plus intéressantes que les petites ONG. Les humanitaires à durée fixe souhaitent rapidement monter dans la hiérarchie et occuper des postes à responsabilités tant sur le terrain qu'au siège. Ces responsabilités recouvrent généralement plusieurs domaines (finance, ressources humaines, logistique,...). Leur volonté de rester dans le secteur humanitaire s'explique de plusieurs manières. Tout d'abord les humanitaires professionnels restent très attachés aux valeurs de solidarité qui les animent. Ils aiment se savoir utiles, aider les plus démunis, faire un métier « qui a du sens ». Leur mode de vie nomade, changeant de

mission et donc de pays régulièrement, leur plaît particulièrement. Il leur permet de rencontrer de nouvelles personnes, de faire face à de nouvelles situations. Ils considèrent par ailleurs que leurs compétences professionnelles sont très spécifiques et imaginent difficilement pouvoir travailler dans un autre secteur que celui de l'humanitaire.

Les humanitaires professionnels correspondent au profil type recherché par les ONG. Ils font l'objet de pratiques RH particulières et bénéficient d'une politique de fidélisation souvent mise en place par les grosses ONG. Ces organisations leur proposent des postes intéressants type poste « terrain en capitale » qui leur permettent de venir sur le terrain avec leur famille. Ils peuvent par ailleurs bénéficier d'aides financières à l'installation ou d'un logement de fonction.

### *3.1.2. Les humanitaires par alternance*

Les humanitaires par alternance se caractérisent par un parcours professionnel séquencé entre missions humanitaires à l'étranger et travail fixe en France. L'humanitaire par alternance a souvent fait des études de médecine (médecins, infirmières,...) ou des études techniques (ingénieur logisticien, garagiste...) qui lui permettent d'alterner facilement entre travail en France et missions humanitaires. Deux cas peuvent être distingués. L'humanitaire par alternance peut avoir un travail fixe en France (dans le cadre de l'exercice d'une profession libérale par exemple) qu'il entrecoupera de parenthèses humanitaires. Il peut aussi quitter son travail en France avant chaque mission humanitaire et retrouver un poste à son retour (on retrouve ici souvent le cas d'infirmières, qui peuvent retrouver facilement un poste en France). Les humanitaires par alternance sont attachés aux valeurs humanitaires mais n'envisagent pas de sacrifier les liens qui les attachent à leur vie en France (liens familiaux et liens sociaux). Leurs ambitions professionnelles dans le secteur humanitaire sont donc limitées. Ils préfèrent privilégier un ancrage en France plutôt qu'une évolution professionnelle dans le secteur.

Les politiques RH des ONG ne les concernent généralement peu (à l'exception peut-être des politiques RH des ONG médicales pour les médecins).

### *3.1.3. Les humanitaires à durée fixe*

Les humanitaires à durée fixe conçoivent leur parcours dans le secteur humanitaire comme une étape d'un parcours professionnel plus global. Ils réalisent plusieurs missions terrain auprès d'une ou plusieurs ONG avant de revenir en France et généralement de changer de secteur d'activité. Le retour en France à une vie professionnelle plus sédentaire peut être prévu par les humanitaires à durée fixe ou s'imposer à eux compte tenues des conditions de travail difficiles dans lesquelles ils exercent dans le secteur humanitaire. S'ils sont attachés aux valeurs humanitaires, ces individus envisagent cependant difficilement de travailler toute leur vie dans le secteur. Ils considèrent que les conditions de travail sont psychologiquement et physiquement épuisantes et donc difficilement viables sur le long terme. Ils travaillent généralement pour de petites structures n'ayant souvent pas suffisamment d'expérience pour pouvoir espérer être recrutés par de grosses ONG. Ils partent sur le terrain avec un statut de volontaire et quittent rapidement l'organisation pour laquelle ils travaillent. Une fois de retour en France, les humanitaires à durée fixe cherchent souvent à changer de secteur d'activité. Cette transition professionnelle est plus ou moins facilitée par les études qu'ils ont suivies et le diplôme qu'ils ont obtenu.

## **3.2. Caractérisation des scripts de carrière**

Au-delà de la mise en évidence de scripts de carrière humanitaire, l'analyse des données fait apparaître trois éléments permettant de caractériser ces scripts : leur lisibilité, le travail cognitif qu'ils suscitent et leur capacité de guidance.

### 3.2.1. La lisibilité des scripts de carrière

Alors que les scripts de carrière humanitaire semblent être relativement similaires au premier abord, l'analyse des données met en évidence une différence majeure entre ces scripts, celle de leur lisibilité. Les scripts des humanitaires professionnels et des humanitaires par alternance semblent ainsi particulièrement lisibles comparés au script des humanitaires à durée fixe.

Ainsi, comme l'indique l'un des interviewés au sujet des humanitaires de retour en France :

*« En fait, je pense que peut-être le point commun entre toutes les personnes qui ont ce type de parcours c'est justement de... d'avoir une certaine flexibilité euh... d'ouverture je pense. Euh... de pas être euh... dans un schéma classique... on fait tel type d'études, on se destine à tel type de boulot. »*

A l'inverse, comme l'explique une autre personne, le script des humanitaires professionnels semble beaucoup plus lisible :

*« Mais, parce que, si tu veux c'est très clair. Le schéma de carrière type, pour moi, c'est tu commences dans une ONG de volontariat [...]. Ensuite tu passes à une ONG où tu es salarié ou même à des postes type Action contre la Faim ou même Médecins Sans Frontières. 1000, 2000 euros. Tu évolues vers une ONG anglo-saxonne voire scandinave. Donc là t'es plutôt à 3000 ou plus. Et après tu finis aux UN. Au bout de 10-15 ans, tu fais soit directeur pays pour des trucs bien payés où tu es à 5000-6000 euros, ou aux UN où tu es dans ces eaux là, voire plus. »*

Nous proposons d'expliquer cette différence de lisibilité en mobilisant les travaux d'Abelson (1981) au sujet des scripts. Pour Abelson, les scripts peuvent avoir différents chemins (on retrouve ici l'exemple de l'individu qui mange au restaurant et qui peut soit demander la carte, soit la prendre directement sur la table en fonction de la situation dans laquelle il se trouve). Deux individus qui mobilisent un même script (« manger au restaurant ») peuvent donc emprunter des chemins différents (prendre la carte ou demander la carte au serveur). Suivant cette même logique, nous pensons qu'un script de carrière peut lui aussi proposer plusieurs chemins, c'est-à-dire plusieurs parcours professionnels possibles. En ce sens, nous pensons qu'à l'image du script, le script de carrière peut être assimilé à une arborescence dont les branches constitueraient les différents parcours empruntables par les individus. Dans cette perspective, un script de carrière pourrait donc être plus ou moins lisible. Plus un script de carrière proposerait de chemins, plus il serait foisonnant et moins il serait lisible. A l'inverse, moins un script de carrière proposerait de chemins, moins il serait foisonnant et plus il serait lisible.

Suivant cette logique, le script de carrière des humanitaires à durée limitée pourraient donc être qualifié de « foisonnant ». Ils offrent de nombreuses possibilités professionnelles aux humanitaires à durée fixe qui peinent à se repérer parmi l'ensemble des chemins proposés. Les scripts des humanitaires professionnels et des humanitaires par alternance semblent à l'inverse moins foisonnants. Les parcours sont clairement établis et régulièrement empruntés par les individus.

### 3.2.2. Travail cognitif nécessaire à la mobilisation du script

L'analyse des données fait apparaître un deuxième élément caractérisant les scripts de carrière humanitaire : le travail cognitif relatif à leur mobilisation. Tous les scripts de carrière ne sollicitent pas le même travail cognitif auprès des humanitaires. Le script des humanitaires à durée fixe se différencie à nouveau par rapport aux deux autres scripts humanitaires. Les

humanitaires à durée fixe de retour en France doivent en effet faire face à de nombreux changements culturels parfois difficiles à gérer.

*« On arrive à Paris, tu vois c'est assez branché, euh... Donc déjà, tu es un peu déphasé. Moi je me souviens, au début... au niveau vestimentaire déjà, rien qu'au début mais juste là mais... ça va pas du tout quoi. Tu vois tu viens avec tes vêtements africains, t'es t'es t'es... ça va pas quoi. »*

Les humanitaires à durée fixe de retour en France doivent par ailleurs souvent changer de secteur d'activité et de métier compte tenu du nombre très limité de postes dans le secteur humanitaire en France.

*« C'est que je fais cette démarche pour vraiment réfléchir à où est-ce que je veux aller, ce que je peux faire et... [...] On n'a aucune idée quand on revient en France. Mais du coup ils [une association] m'ont envoyé vers une coach et je travaille avec elle et je suis ravie parce qu'elle me fait faire exactement le type de travail qui m'intéresse, me poser des questions sur moi-même, et c'est ce que je veux faire. Parce que tu sais, au lieu de t'engouffrer dans un travail x-y-z juste pour le principe d'avoir un boulot où finalement tu es pas bien, t'es pas à ta place... Donc je préfère prendre un tout petit peu plus de temps et être sûre. Parce que vraiment, il s'agit d'une reconversion. »*

Le retour en France est donc source de nombreux changements qui nécessitent un travail identitaire pas toujours évident à réaliser. Et plus les changements sont nombreux, plus ce travail semble complexe.

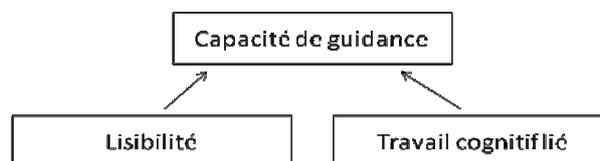
Les scripts des humanitaires professionnels et des humanitaires par alternance semblent moins problématiques à cet égard.

*« Typiquement, moi j'ai un très bon ami qui était ingénieur en eau et assainissement. Donc il a fait des usines de traitement d'eau en France pendant cinq, six, sept ans en bureau d'études ou je sais pas quoi Il est parti deux ans, il a fait ingénieur eau et assainissement au Congo et il est revenu [...] il est revenu à ce qu'il faisait avant. »*

A l'inverse du script des humanitaires à durée fixe, ces scripts ne supposent donc pas de changement culturel ou social particulier et ne demandent donc pas un travail cognitif important aux individus qui les mobilisent.

### 3.2.3. La capacité de guidance des scripts

La lisibilité des scripts de carrière et le travail cognitif qu'ils suscitent sont donc deux éléments permettant de caractériser les scripts de carrière. Nous proposons de regrouper ces deux éléments au sein d'un troisième intitulé la capacité de guidance des scripts de carrière.



#### **La capacité de guidance des scripts de carrière**

La capacité de guidance peut être définie comme la capacité des scripts de carrière à guider les individus tout au long de leur parcours professionnel. Ce concept est particulièrement intéressant car il permet de revenir sur des propositions implicites faites jusqu'alors dans la littérature sur les scripts de carrière. Les travaux sur les scripts de carrière ont en effet supposé que tous les scripts avaient la même capacité à guider les individus durant leur parcours

professionnel. L'analyse du secteur humanitaire permet de revenir sur cette proposition. Elle montre en effet que tous les scripts n'ont pas la même capacité de guidance. Ainsi le script des humanitaires à durée fixe peut être considéré comme beaucoup moins guidant que le script des humanitaires professionnels ou des humanitaires par alternance. Alors que les humanitaires à durée fixe semblent guidés durant leur première partie de carrière dans le secteur humanitaire, ils semblent en effet complètement déboussolés à leur retour en France. Tout se passe comme si le script de carrière qu'ils mobilisaient devenait flou.

« *Quand on revient, on est complètement paumé en fait [...]. Tu es un peu déphasé.* »

« *Après mon retour euh... Donc là je me suis dis qu'est-ce que je vais devenir ?* »

Alors qu'ils semblaient guidés durant leur première partie de carrière dans le secteur humanitaire, les humanitaires à durée fixe semblent donc perdus et peinent à trouver une activité professionnelle une fois retournés en France. Le script de carrière semble perdre sa capacité de guidance. La différence de capacité de guidance entre ce script et les deux autres est frappante. Les scripts des humanitaires professionnels et des humanitaires par alternance semblent beaucoup plus guidants.

« *Mais on peut rester dans la même ONG pour faire des missions... récurrentes en fait, en Côte d'Ivoire, euh..., en Afghanistan et puis après ailleurs. Voilà. [...] Et puis, plus tu fais de missions, plus tu peux être exigeant avec tes conditions et donc c'est... tu essaies d'avoir des missions où c'est assez agréable. Donc tu dis ben pourquoi je rentrerais en France alors que là j'ai quand même une qualité de vie sympa, que je dépense pas d'argent et que je peux mettre de côté et tout ça.* »

« *Elle est infirmière donc elle peut retrouver du travail facilement [en France]. Donc ça dépend aussi de ton métier, en fait.* »

Alors que les humanitaires professionnels et les humanitaires en alternance semblent avoir un parcours professionnel clair et dessiné, les humanitaires à durée fixe semblent avoir un parcours plus chaotique.

Notre étude montre donc que tous les scripts n'ont pas la même capacité de guidance, c'est-à-dire la même faculté à guider les individus tout au long de leur carrière. La capacité de guidance dépend en effet de deux éléments (la lisibilité des scripts et le travail cognitif qu'ils suscitent) qui peuvent varier d'un script de carrière à l'autre.

### **3.3. Les métaphores associées**

La caractérisation des scripts de carrière selon trois éléments (lisibilité, travail cognitif lié et capacité de guidance) permet de mettre en évidence trois métaphores de script de carrière. Reprenant la suggestion de Gioia et Poole (1984) au sujet des scripts, nous proposons d'associer les scripts de carrière à trois métaphores : le théâtre, la cartographie et le récit.

#### **3.3.1. Le théâtre**

Dans la métaphore du théâtre, le script de carrière est perçu comme un scénario que les individus doivent suivre compte tenu de leur rôle, de leur situation. Dans ce modèle, le script de carrière oriente les comportements individuels et propose des lignes directrices à suivre. Les individus peuvent opérer des variations dans la manière d'interpréter les scripts tels des musiciens avec leur partition ou des acteurs avec leur texte mais ils restent contraints par les scripts qu'ils mobilisent et les actions que ces scripts suggèrent. Les scripts de carrière sont dans cette perspective particulièrement guidants. Les individus savent exactement les rôles qu'ils doivent jouer et les comportements attendus d'eux. Cette forte capacité de guidance s'explique par une lisibilité forte des scripts de carrière et par un travail cognitif lié faible.

Dans la métaphore du théâtre, les scripts de carrière sont en effet particulièrement lisibles et demandent un travail cognitif relativement faible. Les rôles sont définis préalablement et les individus « n'ont plus qu'à » endosser ces rôles.

Le script des humanitaires professionnels peut être rattaché à cette métaphore. Il est en effet très lisible et demande un travail cognitif aux humanitaires relativement limité. Il indique en effet de manière explicite les différents postes que les humanitaires peuvent occuper et les différents rôles qui seront les leur durant leur parcours professionnel (par exemple : humanitaire en première mission, chef de mission, responsable pays, humanitaire aux Nations Unies).

### 3.3.2. *La cartographie*

Dans la métaphore de la cartographie, le script de carrière est considéré comme une carte qui indiquerait aux individus les différents choix professionnels à leur disposition à chacune des étapes de leur parcours professionnel. Dans cette perspective, le script est considéré comme un ensemble de chemins que l'individu emprunterait au cours de son parcours professionnel. Ces chemins peuvent être plus ou moins balisés, plus ou moins nombreux. Tout dépend de leur « fréquentation », c'est-à-dire du nombre d'individus qui empruntent chacun de ces chemins. L'ensemble des scripts donne lieu à une arborescence ou à une cartographie qui une fois explicitée permet à l'individu de se repérer. La cartographie indique l'ensemble des parcours, des intersections et nœuds que l'individu peut emprunter tout au long de sa carrière. La métaphore de la cartographie suppose une capacité de guidance moyenne des scripts de carrière. La capacité de guidance dépend en effet de la lisibilité des chemins proposés par les scripts de carrière. Plus les chemins seront balisés et en nombre réduit et plus le script aura une capacité de guidance forte. A l'inverse si les chemins proposés par les scripts sont importants et peu balisés, le script sera peu guidant. Le travail cognitif lié aux scripts se rattachant à la métaphore de la cartographie peut aussi être qualifié de moyen. Il dépend lui aussi des chemins proposés par le script. Plus les chemins seront fléchés et moins le travail cognitif sera important. A l'inverse face à des chemins peu balisés, l'individu devra faire davantage sens de sa situation et donc réaliser un travail cognitif important.

Le script des humanitaire par alternance peut être rattaché à cette métaphore. Ce script propose en effet différents chemins (travailler en France, partir dans telle ou telle mission avec telle ou telle ONG) que les individus empruntent en fonction de leur volonté de partir en mission ou de rester en France.

### 3.3.3. *Le récit*

La métaphore du récit fait davantage référence à la dimension cognitive individuelle du script. Dans cette métaphore, le script de carrière est considéré comme un guide qui permet à l'individu de faire sens de sa situation professionnelle et d'agir en fonction de ses aspirations futures. Elle se rapproche de l'approche narrative du sensemaking selon laquelle ce qui fait sens fait récit et réciproquement [Weick, 1995]. Dans cette métaphore, le script de carrière est donc considéré comme un guide qui permet à l'individu de faire récit de son parcours professionnel. Il s'appuie sur des considérations individuelles beaucoup plus fortes que dans le cas des deux métaphores précédentes. Les scripts de carrière sont supposés beaucoup moins guidants. Ils s'appuient en effet sur un travail cognitif important de l'individu qui doit faire pour donner du sens à sa situation professionnelle.

Le script de carrière des humanitaires à durée fixe correspond à cette métaphore. Les humanitaires à durée fixe cherchent en effet à donner du sens à leur retour en France et doivent mobiliser des schémas cognitifs individuels pour faciliter leur travail identitaire.

Les scripts de carrière peuvent donc être reliés à trois métaphores. Chacune de ces métaphores permet une appréhension différente des scripts de carrière et suppose une lisibilité des scripts, un travail cognitif lié et donc une capacité de guidance différente des scripts de carrière.

Types de métaphore	<b>Théâtre</b>	<b>Cartographie</b>	<b>Récit</b>
Image essentielle : le script de carrière est...	Un scénario, une partition que doit jouer l'individu dans le cadre de son parcours professionnel	Une carte qui indique les itinéraires de carrière (ensemble de parcours et d'embranchements) possibles	Un guide qui permet à l'individu de donner du sens à sa carrière et à orienter ses actions
Concepts théoriques proches	Rôle, Dramaturgie	Carte de métiers	Carte mentale
Lisibilité forte	++	+	--
Travail cognitif faible	++	+	--
Capacité de guidance	++	+	--
Scripts associés	Humanitaires professionnels	Humanitaires par alternance	Humanitaires à durée fixe

**Tableau récapitulatif des métaphores des scripts de carrière**

## **Conclusion**

La présente communication cherche à répondre aux critiques et limites du script de carrière [Gunz, 2012]. S'inspirant des travaux sur les scripts en psychologie cognitive, elle propose de raffiner le concept de script de carrière en mettant en évidence trois éléments caractérisant des scripts de carrière (lisibilité, travail cognitif lié et capacité de guidance) et trois métaphores associées.

Les apports de cette étude sont de plusieurs ordres. L'étude met tout d'abord en évidence l'existence de scripts de carrière en environnement faiblement structuré (weak environment). Le secteur humanitaire est en effet un secteur en voie de structuration et se caractérisent néanmoins par trois scripts de carrière (humanitaires professionnels, humanitaires par alternance et humanitaires à durée fixe). Le papier met par ailleurs en évidence l'existence de capacité de guidance différentes des scripts de carrière. Il montre que tous les scripts n'ont pas la même capacité à guider les individus durant leur carrière. Le script de carrière des humanitaires à durée fixe est particulièrement frappant à cet égard. Certains pourraient penser que compte tenu du retour en France des humanitaires à durée déterminée et du changement d'activité qu'ils opèrent, le script de carrière n'est pas une notion pertinente pour rendre compte de leur situation. Cependant, si l'on considère que toutes les situations (situations nouvelles exceptées) sont « scriptées » (Gioia et Poole, 1984) et que nombreux sont les humanitaires à rentrer en France, nous pensons que cette remarque perd de son sens. Tous les scripts de carrière n'ont donc pas la même capacité de guidance, certains scripts ayant une capacité de guidance plus faible que d'autres.

Ce travail montre par ailleurs que la capacité de guidance des scripts de carrière dépend de deux caractéristiques, leur lisibilité et le travail cognitif qu'ils suscitent. Ces éléments ne sont cependant pas exhaustifs et d'autres éléments caractéristiques des scripts de carrière

pourraient être mis en évidence. Un travail empirique s'appuyant à la fois sur un niveau d'analyse individuel (humanitaires), organisationnel (ONG) et institutionnel (bailleurs de fonds, organismes de formation,...) permettrait de compléter ce travail et de mettre en évidence d'autres éléments caractérisant des scripts de carrière.

## Bibliographie

- Abelson R. (1981), « Psychological Status of the Script Concept », *American Psychologist*, vol. 36, n°7, p. 715-729.
- Arthur M. B., Hall D.T., Lawrence B. S. (1989), *Handbook of career theory*, Cambridge University Press.
- Barley S. (1986), « Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of ct scanners and the social order of radiology departments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, p. 78-108.
- Barley S. (1989), « Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology », *Handbook of Career Theory*, p. 41-65.
- Barley S., Tolbert P. (1997), « Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution », *Organization Studies*, vol. 18, n° 1, p. 93–117.
- Cadin L., Bender A.-F., de Saint Giniez V. (2000), « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 37, p. 76–96
- Cappellen T., Janssens M. (2010), « Enacting global careers: Organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents », *Journal Of Organizational Behavior*, vol. 31, n° 5, p. 687-706.
- Dany F., Louvel S., Valette A. (2011), « Academic careers: The limits of the 'boundaryless career' and the power of promotion scripts », *Human Relations*, vol. 67, n° 4, p. 971-996.
- Duberley J., Cohen L., Mallon M. (2006), « Constructing scientific careers: Change, continuity and context », *Organization Studies*, vol. 27, p. 1131-1151.
- Eisenhardt K., Graebner M. (2007), « Theory building from cases: opportunities and Challenges », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n°1, p. 25–32.
- Giddens A. (1984), *The Constitution of Society, Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, Polity Press.
- Gioia D., Poole P. (1984), « Scripts in organizational behaviour », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 3, p. 449–459.
- Gregson N. (1989), « On the (ir)relevance of structuration theory to empirical research. », *Social theories of Modern Societies: Anthony Giddens and his Critics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Gunz H. (2012), « A rose by any other name: Scripts, fields, logics, and systems », *Academy of Management annual meeting*.
- Morgan G. (1999), *Les images de l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, De Boeck.
- Naëlou A. L. (2004), « Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologie des professions », *Tiers-Monde*, vol. 45, n°180, p. 773-798.
- Nizet J. (2007), *La sociologie de Anthony Giddens*, Collection Repères, La Découverte.
- Queinnec E. (2007), « La croissance des ONG humanitaires. Une innovation devenue institution », *Revue française de gestion*, vol. 177, n°83, p. 83-94.
- Schank R., Abelson R. (1977), *Scripts, Plans, Goals and Understanding: An Inquiry into Human Knowledge Structures*, Hillsdale, Erlbaum.

Weick, K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Broché, Paris.

Yin R. (1994), *Case study research: Design and methods*, Newbury Park, Sage.