

LE METIER DE GESTIONNAIRE DE CARRIERE : QUELLES PERSPECTIVES DANS UN CONTEXTE DE NOUVEAU MODELE DES CARRIERES ?

Séverine VENTOLINI, Maître de conférences en Sciences de Gestion (severine.ventolini@u-bourgogne.fr),

Samuel MERCIER, Professeur en Sciences de Gestion (samuel.mercier@u-bourgogne.fr),
CREGO, IAE Dijon, Université de Bourgogne

Résumé : L'évolution des contrats psychologiques et la prise en main de leur carrière par les individus questionnent sur la place de la gestion des carrières au sein des organisations. Pour comprendre l'évolution de cette pratique, cette communication étudie l'évolution du métier de gestionnaire dans les organisations, dans une approche prospective métier. L'analyse qualitative menée auprès de 29 professionnels en lien avec la gestion des carrières montre que loin d'avoir disparu, cette pratique, au cœur des mutations de l'entreprise, a de nouveaux enjeux à relever et que de nouvelles perspectives se dessinent pour le gestionnaire de carrière.

Mots clés : Gestionnaire de carrière, prospective métier, carrière.

Abstract: The evolution of psychological contracts and the empowerment of their careers by individuals question the role of career management in organizations. To better understand the evolution of this practice, this paper studies the evolution of career managers in organizations, in a business planning approach. The qualitative analysis conducted with 29 professionals in connection with career management shows that, far from having disappeared, this practice, at the heart of the company dynamic, has to face new challenges and new opportunities are emerging for the career Manager.

Keywords: Career manager, business planning, career.

Introduction

80% des embauches en 2013 en France (Dares, 2013) se sont effectuées via des contrats à durée déterminée (CDD). Dès lors, il semble peu probable que les salariés recrutés effectuent toute leur carrière dans la même entreprise. Ce chiffre est un symptôme parmi d'autres d'une tendance plus profonde concernant les parcours professionnels individuels. Ainsi, les trajectoires professionnelles sont de moins en moins linéaires.

Ceci s'explique par deux phénomènes. Tout d'abord, il existe des individus dont les parcours sont heurtés par la crise et des licenciements ou des fins de contrat, ces individus sont alors amenés à subir les changements d'organisation voire des reconversions professionnelles. Dans ce contexte, les carrières se font par succession de postes dans des organisations diverses entrecoupées parfois par des périodes de chômage.

Par ailleurs, on constate que d'autres salariés, souvent les plus qualifiés, aux compétences recherchées par les organisations, n'hésitent pas à évoluer entre différents postes et organisations selon leurs propres considérations et prennent ainsi directement en main leur parcours professionnel, dessinant leur carrière en dehors d'un cadre organisationnel.

Pour rendre compte de l'évolution des carrières des individus, la littérature a mis en avant un modèle de carrière nomade (Arthur, Rousseau, 1996) en miroir à des carrières mono organisationnelles ou traditionnelles.

De même, la définition de la carrière a évolué. Les recherches concernant la carrière qui concernent principalement le comportement de carrière et la carrière nomade sont foisonnantes (Baruch, 2004 ; Tams & Arthur, 2010 ; Inkson et al. 2012). Elles ont en commun de mettre l'accent sur le rôle de l'individu et sa représentation du succès de carrière en plus de

la non linéarité de son parcours. Ainsi, Sullivan et Baruch (2009), par exemple, définissent la carrière comme une « succession d'expériences significatives liées au travail, internes et externes aux organisations qui forment un chemin unique tout au long de la vie de l'individu » (Sullivan et Baruch, 2009 p.1543, notre traduction).

Dans le même temps, il existe peu de littérature sur l'évolution de la gestion des carrières du point de vue de l'organisation. Or, la prise en main, par les individus, de leur carrière, le délitement du lien entre l'entreprise et ses salariés, les évolutions des promesses des organisations à l'égard de leurs salariés, ont un impact sur la manière dont les services ressources humaines vont traiter la question des carrières au sein des organisations.

Dans quelle mesure les organisations gèrent-elles encore les carrières des individus et comment le métier de gestionnaire des carrières dans ce nouveau contexte, s'est-il transformé ? Se questionner sur l'évolution passée et à venir de ce métier de la Fonction Ressources Humaines va permettre de mieux comprendre les contraintes qui s'imposent aux organisations et comment elles abordent la gestion des trajectoires des individus qu'elles emploient.

1. Gérer les carrières dans un contexte d'altération du lien entre l'individu et l'organisation qui l'emploie

Plusieurs recherches soulignent l'évolution de la gestion des carrières (Sullivan et Baruch, 2009 ; Tams et Arthur, 2010). En la mettant en parallèle à la transformation du contrat psychologique (Rousseau, 1990, 1995) qui lie l'entreprise à ses salariés, celle-ci a été analysée principalement à travers l'acteur dont il en incombait la responsabilité à savoir l'individu ou l'organisation (Dany, 2002). En effet, face au délitement du lien entre les individus et les organisations qui les emploient, de nouveaux modèles de carrière ont émergé (tels que les carrières nomades, Arthur et Rousseau 1996) et des comportements de carrière plaçant l'individu en acteur principal de son parcours ont été valorisés (carrières protéennes (Hall, 1996) ; *career self management* (King, 2004), carrière intelligente (Arthur et al., 1995)). Aujourd'hui, cependant, plusieurs auteurs (Dany, 2003 ; Cabrera, 2009 ; Mainiero & Sullivan, 2006) indiquent que les carrières traditionnelles (linéaire, mono-organisationnelle, évoluant à travers une progression hiérarchique ou de responsabilités) continuent d'exister et que l'organisation a encore un rôle à jouer dans la gestion des carrières. Ceci est d'autant plus marqué que les organisations doivent faire à face à un certain nombre de contraintes comme la pénurie de compétences sur certains métiers qui croisent celle de la constante recherche de flexibilité. Cette gestion des carrières, qui a toujours été au croisement des attentes des individus et des organisations, incombe à la Fonction Ressources Humaines. Cette fonction a vu au cours des dernières années ses missions se transformer (Ulrich, 2011), ce qui a également eu un impact sur sa manière de gérer les carrières des salariés. Pour rendre compte de l'évolution de la gestion des carrières, il convient de comprendre comment s'exerce aujourd'hui et s'exercera demain le métier de gestionnaire de carrière au sein de la fonction RH et plus globalement au sein des organisations.

1.1. Quel modèle de carrière aujourd'hui ? L'organisation gère-t-elle encore la carrière ?

Dans le fameux ouvrage dirigé par Arthur et Rousseau en 1996, annonçant les carrières nomades, Miles et Snow font apparaître quatre vagues historiques des organisations et des carrières. D'après eux, la dernière vague qui débute au milieu des années 1990 marque un tournant puisque que l'on passe d'une carrière gérée et définie par l'employeur à un modèle dans lequel dominent les carrières gérées par les individus eux-mêmes. Cette évolution traduit

une modification dans la relation d'emploi qui lie une organisation à un salarié. Le concept de contrat psychologique (Rousseau, 1995) permet d'appréhender cela (voir Mercier, 2007, p. 66 ; Guerrero, 2004 ; Desmarais et Dubouloy, 2010). Rousseau (1990) le présente comme « l'analyse que fait un salarié des promesses et des engagements qu'il prend avec son employeur ».

Jusqu'à-là les employés échangeaient leur loyauté et leur force de travail contre une promesse de sécurité de l'emploi (contrat relationnel). Aujourd'hui, la recherche de pratiques de travail plus flexibles ajoutée à la réalité économique empreinte de restructurations et de mutations constantes rendent caduques des promesses d'emploi à vie. Ces évolutions du marché du travail ont fortement altéré le contrat psychologique qui prévalait il y a 20 ou 30 ans (Allan, 2002 ; Wien-Tuers, 2001). Ainsi, à la promesse d'une carrière longue au sein d'une organisation paternaliste, a succédé au mieux une promesse d'employabilité (Dany, 2001 ; voir aussi De Cuyper et al., 2011). Cullinane et Dundon (2006) précisent que cette nouvelle relation est caractérisée par le renforcement du pouvoir de l'employeur.

Le déclin des possibilités d'évolution offertes aux individus est accentué pour les populations salariées qui ne sont pas au cœur du métier de l'entreprise ou qui occupent des emplois précaires et pour lesquels des contrats purement transactionnels sont conclus (Rousseau, 1990, 1998, 2004). Bender (2010) met en avant une différenciation des évolutions de carrière entre les populations d'une même organisation.

Mullenbach-Servayre (2009, p.11) montre l'importance des promesses faites de part et d'autre de la relation d'emploi et sur les conséquences de leur non-respect en termes de comportements et d'attitudes. Il est devenu essentiel pour l'organisation de développer des contrats psychologiques différenciés adaptés à sa stratégie globale et RH (Mc Dermott et al., 2013). Dans le cas contraire, le modèle ASA (Attraction Sélection Attrition (l'inverse de la rétention)) proposé par Schneider (1987) prédit que les collaborateurs quitteront l'organisation (volontairement ou non), ceux qui demeurent en augmentent l'homogénéité. Plus la compatibilité entre les valeurs organisationnelles et individuelles est importante et plus l'individu manifestera des attitudes positives au travail.

Le nouveau contrat psychologique traduit moins des engagements sur le long terme que des réponses à des besoins ponctuels des organisations. Parallèlement pour les salariés, leur implication portera surtout sur leur développement professionnel, l'accumulation de compétences et d'expériences au détriment d'une implication vis-à-vis de l'organisation qui l'emploie (voir Coyle-Shapiro et Kessler, 2000). Les salariés ont ainsi modifié leurs stratégies de carrière et adoptent une orientation subjective du succès de carrière, c'est-à-dire qu'ils recherchent avant tout à satisfaire leurs aspirations personnelles, à concilier leur développement professionnel et personnel et n'hésitent ainsi pas à changer d'organisation pour le faire. Cette tendance qui peut se développer jusqu'à ce que ce soient les opportunités et les projets qui viennent guider la carrière des individus sans considération pour l'organisation qui les proposent ni les pays, ni les fonctions, se traduit à travers ce qu'Arthur et Rousseau (1996) ont appelé les « carrières nomades » ou « carrières sans frontière ». Ce terme est un peu galvaudé aujourd'hui dans la mesure où il est principalement employé pour désigner les carrières trans-organisations plutôt que les changements multiples et multidirectionnels décrits dans l'ouvrage d'origine (Sullivan & Baruch, 2009). Toutefois, il reflète bien l'idée d'un individu qui n'est pas attaché à une organisation et qui poursuit une trajectoire qui lui est propre. Ainsi les salariés, en réponse à la recherche de flexibilité de la part des organisations et à la modification de leur promesse de sécurité d'emploi semblent de facto avoir pris une plus grande responsabilité dans leur développement professionnel (Hall, 2004).

On pourrait imaginer que cette tendance à la gestion par les salariés eux-mêmes de leur carrière va de manière symétrique dans le sens d'une moindre gestion des carrières de la part

des organisations. Or, si le phénomène d'un comportement plus proactif ou protéen¹ de la part des salariés n'est pas remis en cause, puisqu'il est même encouragé la plupart du temps, il n'en demeure pas moins que d'une part, toutes les carrières ne sont pas nomades (et donc que les modèles de carrières traditionnelles demeurent) et d'autre part que les entreprises ont besoin de proposer des possibles parcours professionnels au sein de leur organisation pour attirer et fidéliser des salariés qui détiennent des compétences clés. Cela laisse supposer que la gestion des carrières n'a pas disparu au sein des organisations (voir notamment Lips-Wiersma et Hall, 2007).

En effet, toutes les carrières ne sont pas nomades. Si la part des CDD dans les embauches est très importante, le pourcentage de contrats en CDI pour les personnes en emploi reste largement majoritaire (86,8% en 2010)². Ce qui permet d'indiquer que les salariés vont effectuer si ce n'est toute leur carrière au moins potentiellement une bonne part de celle-ci dans une même organisation. L'ancienneté moyenne d'un salarié dans son entreprise est d'environ 10 ans (Duhautois et al., 2005), avec des écarts dus principalement à la taille des entreprises. Ainsi dans les grandes entreprises, les salariés peuvent encore être amenés à y réaliser presque toute leur carrière. Selon Sullivan et Baruch (2009), les universitaires sont passés du modèle de carrière traditionnelle aux carrières nomades de manière extrême alors que de nombreuses études (Cabrera, 2009 ; Mainiero et Sullivan, 2006) montrent dans leurs échantillons, une large part d'individus qui s'inscrivent dans un schéma de carrière traditionnelle. Ces éléments montrent que les organisations ont encore des mobilités et des carrières à envisager pour leurs salariés. Par ailleurs, on peut imaginer que le nomadisme concerne principalement les cadres dans la mesure où les recherches portant sur les carrières sans frontière appuient principalement leurs études sur une population très qualifiée. Les chiffres de l'APEC³ montrent cependant que sur 26% de cadres qui ont connu une mobilité au cours de l'année 2012, un quart seulement (soit 7% des cadres) ont changé d'entreprise, la mobilité interne restant plus importante (19% des cadres ont connu un changement de poste dans leur organisation). Par ailleurs, selon cette étude, 42% des cadres envisagent de changer d'entreprise au cours des trois années à venir et 48% d'évoluer au sein de leur entreprise, le souhait de mobilité externe étant principalement dû au manque de perspectives de carrière au sein de leur organisation. Ces chiffres montrent bien que, pour les cadres, l'évolution professionnelle au sein d'une même organisation reste une donnée importante pour eux mais que si cela ne peut être satisfait, alors ils envisageront d'évoluer dans une autre organisation. Ceci est plus prononcé pour des jeunes diplômés plus impatientes d'évoluer que d'autres générations dans la mesure où ils ont un besoin de changer d'environnement de travail régulièrement et un souhait de développer leurs compétences plus intenses que d'autres générations (Pichault, Pleyers, 2012). En résumé, c'est surtout l'évolution professionnelle plus que le changement d'organisation qui est avant tout recherché par les jeunes cadres. Pour les entreprises, cela signifie que si elles souhaitent fidéliser leurs collaborateurs, il peut être stratégique d'avoir une gestion des carrières performante. En effet, les entreprises pour rester compétitives doivent attirer et fidéliser le personnel dont les compétences correspondent au développement de leur activité. Or ce sont souvent ces salariés qualifiés, détenant ces compétences clés qui n'hésitent plus à changer d'organisation lorsqu'ils considèrent que l'organisation qui les emploie ne correspond plus à leurs attentes. Cependant, si dans le passé les organisations ont adopté des programmes de gestion des carrières pensant que cela allait profiter à la performance individuelle mais aussi à l'implication organisationnelle, il est admis que ces programmes pouvaient avoir des effets négatifs (Sturges et al., 2005).

¹ Hall en 1996 a mentionné le terme de « carrière protéenne » (*protean career*) très repris aujourd'hui dans la littérature sur les carrières pour désigner la prise en main par les salariés de leur carrière.

² Insee (2012) - Etude emploi et salaire – fiche thématique « qualité des emplois ».

³ APEC (2013) – Panorama des mobilités professionnelles des cadres.

C'est notamment le cas en termes de retour sur investissement, dans la mesure où la gestion des carrières traditionnelles entendue comme les activités formelles et moins formelles conçues et gérées par les organisations pour le développement de carrière d'un ou plusieurs employés (Arnold 1996) ne retient pas forcément les salariés (Chew et Girardi, 2008). Ces résultats questionnent sur le maintien de tels programmes de gestion des carrières traditionnels (Sturges, et al. 2002). On peut donc imaginer que la gestion des carrières dans les organisations doit se renouveler pour être en mesure de prendre en compte les différents phénomènes contradictoires : pour les salariés, le souhait d'une évolution rapide et un attachement à l'entreprise faible, et du côté des organisations, une recherche de flexibilité qui rend les promesses d'emploi à vie peu viables et la volonté de fidéliser des collaborateurs aux compétences rares et toujours plus exigeants. En outre, une politique de gestion des carrières innovante et active pourrait être une réponse adaptée (et stratégique) au caractère paradoxal du marché du travail. Brillet et al. (2013, p. 58) rappellent la coexistence d'un haut niveau de chômage et d'offres d'emplois non pourvues de façon récurrente. Inadéquation en termes de qualifications, contexte démographique actuel, faible attractivité de certains métiers, manque de mobilité sont autant de facteurs qui peuvent être avancés pour expliquer l'existence de pénuries sur certains métiers en tension. Les actions des entreprises pour contrer ce paradoxe chômage/pénurie pourraient aisément s'inscrire dans leur démarche de responsabilité sociale. La gestion des carrières n'est donc pas inutile pour les organisations comme le laisserait supposer le courant de recherche sur les carrières nomades. En revanche, elle doit s'adapter à l'évolution du contexte économique et social et des rapports complexes entre l'entreprise et ses salariés. C'est pourquoi l'étude de l'évolution du métier de gestionnaire de carrière, dans une logique prospective éclairera l'adaptation de l'organisation aux mutations économiques et sociétales en cours et à venir.

1.2. Le métier de gestionnaire de carrière

Dans la mesure où la Fonction RH peine encore à se positionner en France comme une profession à part entière, Monneuse et Gilbert (2011) préconisent d'examiner les pratiques RH afin de pouvoir déterminer le positionnement des acteurs de la fonction et des métiers qu'ils exercent. Selon les auteurs, la Fonction RH, et donc les métiers associés peuvent s'inscrire, selon l'époque, les échelons organisationnels, la taille de l'entreprise, soit dans une logique business, où les ressources humaines seraient principalement au service du management, soit dans une logique entreprise où « les acteurs RH s'identifient comme exerçant un métier spécifique, mais se moulent sur les besoins de leur entreprise », donc dans une vision plus stratégique ; ils identifient également une logique d'expertise, où l'accent est mis « sur la création d'outils propres à la population RH de l'entreprise » et « un management volontariste de la fonction ». Si l'on regarde les définitions données par l'APEC du métier de gestionnaire des mobilités en 2004 et de gestionnaire de carrière en 2013, on comprend que le métier a changé de positionnement au cours de ses dix dernières années. En effet, en 2004, dans ses fiches métiers, l'APEC indique que « le responsable mobilité pilote la gestion des carrières de l'ensemble des salariés de l'entreprise en comparant les compétences développées par les individus, leurs souhaits d'évolution et les besoins exprimés par les différents départements », on est dans ce cas en présence d'une logique plutôt orientée business de la fonction dans la mesure où le responsable des carrières est tourné vers les unités opérationnelles. En 2013, en revanche, le métier de gestionnaire de carrière est celui qui va « piloter l'employabilité des salariés ou leur mobilité en veillant à concilier leurs compétences et leurs souhaits d'évolution avec la stratégie et les besoins de l'entreprise » (APEC, 2013⁴), ce qui semble plutôt s'orienter vers une logique entreprise où la dimension stratégique est plus

⁴ APEC (2013), Les métiers de la fonction Ressources Humaines, *Les référentiels des métiers cadres*, ed. APEC

présente. On notera également qu'il s'agit désormais de gérer l'employabilité et les mobilités et non plus les carrières, ce qui s'inscrit dans l'évolution des modèles de carrière et de relations d'emploi décrits en section 1.1. Si les fiches APEC nous donnent un bon aperçu du métier de gestionnaire de carrière en décrivant les activités et le profil associé, il n'en demeure pas moins que cela ne permet pas de rendre compte des situations de travail rencontrées par les acteurs et de comprendre les mutations en cours et à venir pour ce métier. Or ces éléments sont essentiels pour comprendre dans quelle mesure les organisations gèrent les carrières aujourd'hui.

March (1991) opère une distinction devenue célèbre entre l'exploration de solutions nouvelles et l'exploitation de solutions existantes. La prospective renvoie bien évidemment à l'exploration. Lesourne (1995) indique qu'elle est développée pour améliorer la capacité des individus à anticiper et à remettre en cause les schémas d'action et de représentation du monde. Gaudin (2010, p. 92) appréhende la prospective comme « la construction d'un discours rationnel sur l'avenir ». Cela consiste à passer d'une approche instinctive à une vision plus élaborée, faisant appel à une documentation, en recueillant des avis pertinents, puis en élaborant des représentations de différents avènements possibles, (les *futuribles* de Bertrand de Jouvenel).

En gestion des ressources humaines, la notion de prospective reste peu courante mais il ne s'agit pas d'un concept récent (voir Noguera et Lartigau (2009, p. 298) mobilisant notamment Berger (1958)). L'approche présente un grand intérêt car elle permet d'appréhender les possibles innovations organisationnelles, les nouveaux comportements au travail et l'anticipation des compétences nouvelles (Noguera et Lartigau, 2009, p. 298).

La méthode prospective a donné naissance à une méthode spécifique, dénommée « prospective métier ». Il convient de noter que prévision et prospective relèvent tous deux d'un besoin d'anticipation par rapport à l'avenir. Cependant, la méthode de précision s'ancre dans une logique de continuité (elle établit des prévisions basées sur des tendances lourdes à court-terme), alors que la prospective s'inscrit dans une logique de rupture. Elle émerge d'un construit (Thamain, 2009, p. 274 cité in Rémy et Pichault, 2011, p. 278). Berger (1964) définit l'attitude prospective ainsi : « voir plus loin, large, profond, prendre des risques et penser à l'homme ».

La prospective des métiers nous paraît pertinente pour appréhender le gestionnaire de carrière. Elle est définie par Boyer et Scouarnec (2002), comme « une démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier. Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnel, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation. Elle nécessite pour cela une co-construction par les acteurs-experts du ou des métiers analysés, du devenir possible de ce ou ces métiers. Elle englobe ainsi une réflexion sur le métier individuel et sur l'organisation du travail ». Il s'agit ici d'entendre le métier individuel au sens large « constitué par un ensemble d'acquis, de connaissance et d'habiletés à la transformation d'un produit ou à la fourniture d'une prestation, et utilisé dans le cadre d'une technique dominante susceptible d'évoluer » (Boyer, 2004). Prendre la mesure de la gestion des carrières à travers le métier associé nécessite donc de questionner la place du gestionnaire de carrière au sein de l'organisation et des compétences actuelles et futures nécessaires pour exercer cette fonction.

La prospective métier est construite en quatre étapes (Boyer et Scouarnec, 2002) :

- appréhension du contexte (état des lieux conceptuel et contextuel sur le métier étudié) ;
- préformalisation (analyse des entretiens, construction d'un questionnaire à remplir par les experts) ;
- construction (construction d'une vision commune des évolutions du métier)
- validation (intégration des résultats et identification des futurs possibles).

Pour mener cette prospective, il convient de s'inscrire, selon Hatem et Préel (1995) (cités par Boyer et Scouarnec, 2002) dans une démarche à la fois globale, c'est-à-dire multidisciplinaire et systémique ; rationnelle, elle s'inscrit dans une logique d'appropriation dans le sens où elle est participative ; et actionnable dans la mesure où la démarche vise à construire l'avenir. Cela passe par une vision de l'historique des métiers, le repérage des tendances d'évolutions individuelles et collectives et une mise en perspective permettant de mieux saisir les mutations sur une longue période. Il s'agit à partir de l'analyse de l'environnement du métier analysé de prendre en considération les mutations internes et externes qu'elles soient d'ordre économique, juridique ou institutionnelle, technologique, sociologique (Boyer, 2004) et de comprendre comment elles peuvent impacter le métier concerné et les formations associées. L'objectif de la démarche prospective est de créer un observatoire des métiers pour pouvoir répondre à la question : quels sont les métiers de demain ? (Scouarnec, 2002). Il s'agit également de contribuer à la formation de ces derniers. La prospective des métiers permet ainsi de mettre en avant les enjeux des pratiques de métiers et l'exercice permet de rendre compte des changements anticipés ou envisagés dans une activité.

2. Méthodologie de recherche

Dans la mesure où nous avons choisi de nous appuyer sur la prospective métiers pour comprendre l'évolution de la gestion des carrières au sein des organisations, nous avons opté pour une approche qualitative. Dans la lignée de ce qui est préconisé par l'approche prospective métiers (Scouarnec, 2008), nous avons interrogé 29 personnes dont le rôle est de gérer les carrières et les mobilités au sein des organisations ou en tant que consultant ou accompagnateur des mobilités, donc 29 experts. Le tableau 1 résume les caractéristiques des personnes interrogées. Celles-ci font office d'acteurs-experts dans la mesure où elles sont au cœur des situations de travail en question. Les entretiens ont duré en moyenne une heure et ont été menés selon un guide d'entretien préétabli. L'intérêt d'avoir recours à des entretiens semi-directifs est que les acteurs peuvent s'exprimer librement sur des thèmes prédéfinis, sous le contrôle du chercheur, le but étant de privilégier la « richesse et la diversité des réponses » (Wacheux, 1996). Or dans l'approche prospective, c'est bien la variété des scénarii qui est privilégiée. Les entretiens ont été menés autour de quatre thèmes principaux : le parcours de la personne interrogée ; son poste (missions, interlocuteurs, outils, compétences utiles) ; les mutations internes et externes qui ont impacté son activité et celles à venir ; comment le métier est envisagé dans les années à venir et les compétences associées.

Pour analyser les 29 entretiens, une analyse thématique a été entreprise à l'aide du logiciel N'Vivo 9. 19 codes ont été définis et regroupés selon les grandes catégories du guide d'entretiens auxquelles ont été ajoutées « informations concernant la gestion des carrières au sein de l'entreprise (reprenant la structuration du service RH et les enjeux liés à la gestion des carrières) et « les difficultés et satisfactions » liées aux métiers de gestionnaire de carrière.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

Répartition hommes / femmes :	H : 35% F : 65%
Répartition par âge :	20-30 ans : 4% 30-40 ans : 42% 40-50 ans : 38% >50 ans : 16%
Ancienneté dans le	< 1 an : 12%

poste :	1-2 ans : 23% 2-5 ans : 31% 5-10 ans : 19% > 10 ans : 15%
Postes	Spécialisé sur la gestion des carrières: 41% (<i>Ex de postes : responsable carrières, conseiller carrière, gestionnaire des mobilités..</i>)
	Poste en développement RH : 41% (<i>Ex de postes : gestionnaire emploi compétences, responsable développement RH, responsable recrutement, mobilité carrière, staffing et talent management, responsable formation et carrière</i>)
	Généraliste RH : 8% (<i>Ex de postes : RH de division, DRH</i>)
Répartition par secteur d'activité	Industrie : 25% Energie : 15% Transport : 5% Services : 35% Banque-assurance : 20%

3. Le gestionnaire de carrière : un métier au cœur de l'entreprise

L'analyse des données permet de montrer que les organisations s'occupent des carrières de leurs collaborateurs et que cette activité est au cœur des problématiques de l'entreprise. En effet, les différents changements que connaissent les organisations liées notamment à leur stratégie ou les évolutions plus globales de leur environnement impactent directement les missions du gestionnaire de carrière. Ces éléments permettent d'imaginer les grandes orientations que va prendre ce métier dans les années à venir.

3.1. Un métier au cœur des mutations de l'entreprise et de son environnement

Les résultats de l'analyse des entretiens montrent un certain nombre d'évolutions internes aux entreprises et de leur environnement qui influencent les missions actuelles et à venir du gestionnaire de carrière. Ces mutations et leurs impacts sont regroupés dans le tableau 2.

Tableau 2 : mutations internes et externes et impacts sur les missions du gestionnaire de carrière

	Evolutions en cours et à venir	Conséquences sur les missions du gestionnaire de carrière
Mutations internes	Réorganisation de l'activité en fonction de la stratégie (rachat / vente d'activités, fusion d'organisation)	-Toujours maîtriser les métiers et la stratégie de l'entreprise pour positionner les individus sur les activités en croissance -Faire de la prospective métiers -Expliquer les changements et accompagner les mobilités (aussi du point de vue psychologique, RPS) -Harmoniser des process entre entités différentes -Coordonner les mobilités aux pratiques de formation, rémunération -Avoir une gestion qui tienne compte des statuts différents (public/ privé)

	Internationalisation	-Gérer des parcours internationaux en expatriation ou sur des missions de quelques mois et gérer les retours -Prendre en compte des cultures distinctes où les attentes des salariés sont différentes (ex : au Maghreb comme en Asie, turn-over élevé si l'évolution n'est pas rapide) -Harmoniser des process entre pays
Mutations externes	Report âge de la retraite, attention accordée aux seniors (aspects juridique et sociétal)	-Reconsidérer des plans de succession, -Rencontrer plus fréquemment les salariés (entretiens de carrière, etc...) -Intégrer la pénibilité aux évolutions de carrière (bonne connaissance des postes, de leur évolution et des difficultés qui y sont liées)
	Intégration de la Génération Y (aspect sociétal)	-Répondre à leurs demandes impatientes -Faire du marketing RH
	Crise économique (aspect économique)	-Faire évoluer les effectifs en fonction des évolutions des différentes activités -Créer plus de parcours en interne (car les gens sont moins mobiles en période de crise ou au contraire pour retenir les personnes) pour que les salariés continuent d'être motivés -gérer la situation financière difficile qui amène moins de recrutements et donc impactent les évolutions de carrière et dimensionnement des postes
	Création de logiciels (aspect technologique)	-Utiliser plus d'outils pour traiter les informations sur les personnes et les activités et permettre d'être plus efficient ; gérer des populations plus importantes
	Parcours idiosyncratiques et attentes propres à chaque individu	Trouver des solutions individualisées

Le tableau 2 permet de montrer que les missions du gestionnaire de carrière au sein des organisations ne sont pas figées mais au contraire en pleine évolution. Les personnes en charge de la gestion des carrières dans les organisations doivent prendre en considération de nombreuses nouvelles contraintes tant internes que externes pour faire en sorte de garder des salariés motivés et performants au sein de l'entreprise.

3.2. *Le gestionnaire de carrière demain*

Ces évolutions du contexte dans lequel s'exerce la gestion des carrières amènent à considérer que ce métier peut s'orienter sur plusieurs voies possibles non exclusives l'une de l'autre. Ainsi, au regard des mutations énoncées précédemment, on peut imaginer les évolutions suivantes.

3.2.1. *Le gestionnaire de carrière de demain : un chef d'orchestre avec une vision stratégique.*

Les entretiens montrent que le gestionnaire de carrière doit avoir une vision claire des activités de l'entreprise et surtout des évolutions en cours afin de faire évoluer les personnes

sur les activités les plus porteuses. Cela nécessite d'avoir une vision globale de l'organisation, de comprendre la stratégie de l'entreprise, les métiers qui y sont associés et leurs évolutions, afin de positionner les individus sur les postes qui requièrent le plus de ressources humaines. Dans cette perspective, il devrait accompagner le changement organisationnel.

Ce qu'on demande désormais aux RH, c'est d'être plus dans la stratégie, dans la vision, dans l'anticipation, de voir à long terme, d'avoir une idée des répercussions que nos décisions d'aujourd'hui peuvent avoir sur l'avenir, plutôt que d'avoir à gérer concrètement un recrutement. On nous demande maintenant d'être plus sur de la prospective, d'être sur un niveau plus élevé. (Entreprise dans le secteur de la métallurgie)

Nos métiers bougent beaucoup dans notre entité et je pense que mon métier va évoluer, enfin moi j'espère et je transmets ce message qu'en fait, on est un accompagnement du changement plus qu'un accompagnement d'évolution professionnelle.[...]. Je pense que quand on conseille en tant que gestion des carrières, forcément on est au cœur du changement. (Entreprise du secteur bancaire)

Chez nous, c'est un boulot où tu dois être comme ça (mains liées) avec la Direction. Si tu veux, ce sont des postes où vraiment tu dois être très lié à tout ton comité de direction, ton DRH, les directeurs d'usine, il faut que tu connaisses les métiers, les gens, il faut que tu connaisses les priorités de chaque usine, il faut vraiment avoir des contacts avec les directeurs parce que ce sont eux qui connaissent déjà les gens, les cadres, et qui ont une bonne visibilité. Et puis ce sont eux qui vont savoir dire de quoi ils vont avoir besoin. (Équipementier automobile 2)

L'évolution du métier selon moi, c'est vraiment d'être au plus proche de l'organisation, du business, le fait de comprendre ce dont on a besoin tout de suite pour être de bon conseil. Un bon MD (gestionnaire de carrière) doit être capable d'intervenir sur une usine, en comprenant bien son fonctionnement, la constitution de son CODIR. Pour que ça fonctionne, il doit être capable de comprendre ce qu'il faut faire pour avoir une meilleure organisation au niveau de la division également. Je pense que c'est comme ça que ça va de plus en plus évoluer, donc plus sur une orientation business. (Équipementier automobile 2)

Le gestionnaire de carrière aura pour rôle de faire évoluer la structure des emplois en harmonie avec la stratégie de l'entreprise et de faire en sorte que les besoins des salariés aillent dans le sens des besoins de l'organisation. L'activité va être amenée à évoluer plus rapidement que par le passé sous l'effet de considérations économiques favorables ou défavorables et de la stratégie de l'organisation. Le gestionnaire de carrières devra donc coordonner les mobilités entre les différentes activités mais aussi entités géographiques en prenant en compte tant les attentes des salariés, des managers que de la direction. L'enjeu en lien avec cette évolution du métier de gestionnaire de carrière est de faire en sorte que les mouvements de personnel suivent l'orientation de l'entreprise et de mettre en musique en même temps les différentes parties de l'organisation.

3.2.2. Le gestionnaire de carrière de demain : un communicant et négociateur

Face à ces évolutions, le gestionnaire de carrière va devoir plus qu'avant inciter et orienter les salariés à évoluer en fonction des besoins de l'entreprise. Pour cela, le gestionnaire de carrière devra communiquer sur les changements de l'entreprise, les réorganisations et sur l'évolution métiers et faire éventuellement comprendre aux salariés les nouvelles contraintes organisationnelles. Il s'agira de faire connaître les nouveaux métiers et/ ou les nouvelles activités, de développer des outils qui permettent aux individus de se projeter dans de nouveaux postes et de leur montrer en quoi ces postes s'inscrivent dans leur parcours et leur permettent de développer leur compétences. Parallèlement, il s'agira de convaincre toujours plus les managers d'intégrer dans leurs équipes des collaborateurs issus d'autres métiers ou

activités, de leur montrer la valeur ajoutée d'avoir des collaborateurs aux profils diversifiés. L'enjeu ici sera de faire évoluer les mentalités sur les métiers et les parcours au sein des organisations, de fidéliser les collaborateurs et notamment les talents.

C'est quand même de leur montrer que pour évoluer dans l'entreprise, il faut du temps. C'est vrai que la génération Y se définit par un besoin de changer au bout de deux ans. C'est certain que l'entrepreneuse ne peut pas vivre comme ça. Mais après, le management de carrières, il aura son sens si justement on arrive à les impliquer ces gens-là, dès le début. Il faut leur faire voir l'évolution qu'ils peuvent avoir dans l'entreprise, leur donner une bonne visibilité dans l'entreprise, leur dire que : « Voilà chez nous, on a tous ces outils là, aujourd'hui tu es à ce poste là, tu peux évoluer dans telle et telle direction en manager de ceci ou de cela ou au contraire, tu es plus technique alors tu peux devenir expert ». (Equipementier automobile2)

Les évolutions de populations (générations Y...) sont compatibles avec mon métier car plus on a une gestion des carrières dynamique moins les gens voudront aller chercher leur bonheur ailleurs. Donc la gestion des carrières est non seulement compatible mais aussi nécessaire, je pense, pour fidéliser les salariés. (Equipementier aérospatial)

C'est le fort turn-over qui donne un sens à la Gestion des Carrières. L'enjeu de fidélisation que nous portons est bien plus important dans les contextes de fort turn-over que dans ceux où les collaborateurs font de toute façon souvent toute leur carrière dans la même entreprise. (Service aux entreprises - consulting)

La gestion de carrière dépend de ce que les gens veulent faire de leur carrière, donc ça reste de l'écoute, aujourd'hui c'est vrai chez les cadres et ça commence à l'être chez les non cadres, on a la génération Y qui veut changer très vite et on est dans des métiers où pour faire un bon soudeur, c'est 5 à 10 ans alors que si on est en face de quelqu'un de la génération Y qui estime au bout de 3 ans qu'il a fait le tour et qu'il veut changer, il n'est pas encore au niveau de maîtrise du métier, car ça coûte très cher de former quelqu'un. Si au bout de trois ans, il veut bouger, c'est pas fiable pour l'entreprise, c'est un sujet qu'il faut voir, c'est beaucoup de sensibilisation auprès des personnes, c'est la problématique de la génération Y, car on est face à une génération qui a un peu la bougeotte, ça passe par beaucoup de communication et de dialogue, beaucoup plus qu'avant. (Entreprise dans le secteur de l'énergie)

Il faut que l'on sorte de la notion de très bon gestionnaire, et qu'on ait du leadership, ça veut dire que l'on ait une capacité à entraîner les autres, à communiquer je dirais, à faire prendre des risques aux autres, à dynamiser (Entreprise industrielle de plasturgie)

3.2.3. Le gestionnaire de carrière de demain : un conseiller et un coach pour les salariés

Parallèlement, le gestionnaire de carrière va continuer à conseiller et orienter les individus dans leurs évolutions tout en évaluant la faisabilité du projet du salarié au regard de son potentiel et des besoins de l'entreprise. Le gestionnaire de carrière aura en charge d'écouter et prendre en considération les attentes des collaborateurs, leur bien-être dans leur poste et de les accompagner dans la mesure du possible dans leur projet. Pour cela il sera nécessaire de comprendre les motivations des individus concernant leur carrière et de faire en sorte que l'individu devienne acteur de son évolution tout en lui donnant les moyens d'y arriver. L'enjeu est de faire en sorte que les salariés soient bien dans leur poste et donc continuent à être motivés par leur travail et performants au sein de l'organisation.

*Je pense qu'il y aura de plus en plus de **coaches privés** justement, de carrière, de consultants, et pas que pour les métiers, je pense aussi aujourd'hui aux coaches qui interviennent professionnellement et aussi dans la vie privée des personnes. (Cabinet de reclassement)*

C'est à moi de faire que ça marche. Evidemment, il faut qu'il y ait un poste disponible mais c'est à moi de faire en sorte que les personnes veulent bien prendre le salarié et après on

décline tout un plan de formation, d'accompagnement du salarié qui aurait trop d'écart, qui n'est pas pile-poil dans la cible recherchée. Moi j'ai fait bouger des gens d'un endroit à un autre où s'ils avaient postulé comme ça directement ça n'aurait pas marché, ils n'avaient rien du tout à voir avec le poste. Après ça fait de super beaux métiers et ça marche très bien. Donc il faut y croire et être tenace. (Entreprise de Transport)

3.2.4. Le gestionnaire de carrière de demain : toujours penser de manière globale et agir de manière locale

Face aux stratégies d'internationalisation des activités, le gestionnaire de carrière devra gérer l'harmonisation des *process* et envisager les carrières des individus de manière globale. L'aspect international devrait être considéré pour les cadres mais également pour des talents à des statuts différents amenés à échanger avec des entités situées dans des autres pays. Le gestionnaire de carrière devra prendre en considération l'internationalisation et les compétences multiculturelles des collaborateurs. L'aspect multiculturel devra également être pris en considération dans la gestion même des carrières et notamment en tenant compte des attentes différentes des individus concernant leur parcours au sein de l'organisation que ce soit en termes de mobilité géographique, hiérarchique mais aussi dans la fréquence des évolutions. En effet, la vision du succès de carrière peut être différente selon les cultures et les gestionnaires de carrière devront intégrer cette dimension en trouvant des adaptations locales aux systèmes harmonisés au niveau des groupes. L'enjeu de cette évolution sera d'assurer une certaine équité de traitement entre les différentes entités tout en réussissant à motiver et fidéliser les talents.

« On a des business unit internationales. On est confronté à des fonctions plus internationales et multiculturelles. Ce ne sont pas des expatriés partout. Parfois il faut parler l'anglais, il faut aller convaincre un chinois en Chine, il faut aller convaincre un mexicain au Mexique et puis il faut convaincre un français expatrié au Etats-Unis. Vous avez des gens qui sont plus court-terme, d'autres plus long-terme. Quand un collaborateur s'inscrit pour trois ans chez nous, il a envie de produire beaucoup de résultat à trois ans pour être très récompensé puis ensuite il a envie de partir s'il s'inscrit à 10 ans » (Entreprise industrielle de plasturgie)

Je pense que le côté international va devenir de plus en plus important (gestion des profils, des mobilités, des règles internationales..).(Equipementier automobile1)

*En tout cas dans notre entreprise, je pense que **le métier s'internationalise**, donc être capable d'avoir au-delà de l'aspect compétences en langues, de pouvoir raisonner au-delà de la France et globalement au sein du groupe, pas seulement sur les mobilités France. (Entreprise industrielle dans la métallurgie)*

3.2.5. Le gestionnaire de carrière de demain sera innovant

Face aux attentes différentes des individus, aux contraintes personnelles telles que notamment les doubles carrières et aux compétences spécifiques détenues par chacun en raison de son parcours, les gestionnaires de carrière en essayant de concilier au mieux les intérêts de l'organisation et des individus seront amenés à trouver toujours plus de solutions individualisées et innovantes. Pour cela le gestionnaire de carrière jouera sur les contrats, les temps et lieux de travail, le dimensionnement des postes, etc. L'enjeu dans ce cas sera de réussir à retenir des salariés en proposant des postes et des parcours qui puissent correspondre à leurs envies et leurs contraintes tout en restant dans l'intérêt de l'organisation.

Je pense que le SIRH et puis aussi les passerelles entre métiers vont s'accroître. C'est-à-dire qu'au lieu de dire : « il ne convient pas », on va dire comment on fait pour l'amener à ce poste là... aller beaucoup plus loin dans le travail d'accompagnement. (Equipementier aérospatial)

Parce que c'est vrai qu'ils ont l'impression de tout connaître mais lorsque l'on est dans une fabrication assez complexe, avant de tout connaître il faut des années. C'est vrai que l'on remarque un peu plus de mouvement chez les jeunes d'aujourd'hui que chez les générations précédentes. Mais au bout d'un moment, ils vont plafonner comme tout le monde, à mon avis, ça va être un des enjeux du futur. Ils ne partiront pas, parce qu'ils sont trop bien payés chez nous, mais il va falloir les gérer, il va falloir trouver des systèmes qui permettent de maintenir leur motivation. (Industrie chimique)

Dans le Groupe, on est en train de travailler sur des passerelles, sur des parcours professionnels, sur des parcours entre entités pour dire : « quand vous êtes sur ce métier-là, vous pouvez évoluer vers tel et tel métier et pas forcément dans l'entité dans laquelle vous étiez mais peut-être vers une autre entreprise du Groupe ». On essaye de mettre en place de la visibilité sur ces parcours, ces types de parcours n'étant pas nationaux. On fait une étude au cas par cas sur le bassin d'emploi, mais aussi au niveau local sachant que toutes les personnes ne sont pas forcément mobiles, mais quel que soit le parcours que l'on affiche, je crois qu'il faut être très claire auprès des jeunes quand ils évoquent leurs envies d'évoluer auprès d'un manager : c'est qu'il n'y a pas de parcours-type et que presque tout est possible. (Entreprise de Télécommunication)

3.2.6. Le gestionnaire de carrière utilisera des outils performants

L'évolution des technologies et les processus qualité nécessiteront que le gestionnaire de carrière puisse avoir des outils informatiques connectés et performants qui permettent de suivre la population dont il a la charge en continu et d'avoir facilement accès d'une part aux profils toujours spécifiques des salariés et aux postes vacants toujours en évolution. Avoir des outils qui permettent les requêtes nécessaires et la prise en considération de tout ce qui concerne les salariés facilitera la gestion des carrières. Les outils et systèmes d'information devront permettre d'être plus efficace dans la gestion des collaborateurs et donner des alertes éventuelles sur les risques de départ de certains collaborateurs ou encore les risques sur certains métiers de l'entreprise. L'enjeu est donc d'avoir des outils qui donnent facilement accès à l'information et assistent au mieux au quotidien la prise de décision des gestionnaires de carrières.

En France, nous commençons à mieux connaître le métier, mais il est vrai que sur d'autres pays, je pense que ça va monter en cadence aussi. Ces métiers vont devenir de plus en plus importants. Par contre, je pense que nous devons de plus en plus mettre en place les bons outils de gestion de carrière parce qu'aujourd'hui on essaye de mettre en œuvre des outils et des process efficaces mais qui ne le sont pas encore assez. Je pense qu'il faudra mettre en place des outils de gestion de carrière qui démontrent notre bon travail parce qu'aujourd'hui les gestionnaires de carrière manquent de reconnaissance et de visibilité sur leurs résultats et leur efficacité. Il va falloir faire du marketing sur cette fonction là au niveau des autres métiers de l'entreprise. (Equipementier automobile1)

Idéalement.... comment peut-on proposer une mobilité à quelqu'un, qu'est-ce qu'on est capable de faire en terme d'expatriation, de rapatriement en urgence.... Je pense qu'il faut que l'on connaisse l'évolution de nos métiers, dans notre propre milieu professionnel. Je suis sûre qu'il y a des outils de gestion de carrière qui vont se développer et il faudrait qu'on arrive à suivre les évolutions techniques qui peuvent nous aider, le changement de la « photographie » de notre travail. (Equipementier automobile1)

Si j'essaie de me projeter un petit peu, je pense qu'on va se retrouver avec des compétences en SIRH qui seront des outils support pour gérer la carrière. Aujourd'hui c'est un petit peu défaillant je trouve. (Equipementier de l'aérospatial)

4. Discussion et conclusion

Les résultats de cette recherche montrent que face aux mutations que vivent les organisations, les gestionnaires de carrière ont de nombreuses adaptations à réaliser et enjeux à relever. Les entreprises sont donc loin de se déresponsabiliser de la gestion des parcours de leurs collaborateurs. Bien au contraire, la gestion des carrières semble d'autant plus stratégique qu'il s'agit de faire en sorte à travers la mobilité que les individus suivent les mouvements de l'activité de l'organisation et qu'elle puisse permettre de motiver et de fidéliser les collaborateurs qui détiennent des compétences essentielles pour son fonctionnement. La gestion des carrières s'inscrit plus globalement dans les tendances constatées pour la fonction RH à savoir une fonction qui doit tenir compte des contextes (Ulrich, 2011), qu'ils soient organisationnels ou individuels. Il ne s'agit pas de considérer la gestion des carrières comme propre aux individus ou aux organisations comme a pu le laisser supposer le débat sur les carrières organisationnelles versus nomades. Il faut imaginer des modèles qui prennent en considération la situation de l'organisation et les attentes des individus. Cette étude nous permet de comprendre que la logique de planification à long terme des carrières n'est plus forcément appropriée dans la mesure où cela ne correspond pas à l'horizon temporel des réorganisations de l'activité et de l'impatience des nouvelles générations, et que la vision des carrières doit se faire sur des horizons plus courts. En effet, il s'agit d'être dans des modèles innovants de parcours spécifiques sur une projection à court ou moyen terme. Cette nouvelle approche nécessite également d'avoir des outils de gestion performants qui aident à la mise en œuvre de ces dispositifs très consommateurs de ressources. En effet, il s'agit d'accompagner chaque collaborateur dans son projet d'une part et proposer des solutions aux différentes entités organisationnelles d'autre part et ceci dans des contextes très fluctuants. Ces variations pouvant concerner les individus qui en fonction de leur cycle de vie et de leurs expériences personnelles et professionnelles peuvent modifier leurs aspirations mais également les entreprises qui connaissent des restructurations continues. La gestion des carrières est et sera donc au cœur des problématiques organisationnelles. Elle devra jouer sa propre partition : essayer de réconcilier les demandes diverses des individus avec le nécessaire maintien de la cohésion collective, à l'image des tensions permanentes rencontrées dans un orchestre de jazz. Être créative et improviser à l'intérieur de cadres organisationnels inscrits dans des environnements équivoques (voir à ce sujet Weick, 2012, p. 149 ; Humphreys et al., 2012). Pour aller plus loin, il conviendrait comme le préconise la méthode prospective métiers, de confronter nos conclusions et *scenarii* aux experts afin de conforter nos résultats (Scouarnec, 2008). En effet, la vision de la gestion des carrières par les experts pourrait quelque peu être modifiée, notamment en fonction de leur contexte organisationnel. Pour avoir une analyse plus fine, certaines caractéristiques organisationnelles et RH devraient être considérées. Lepak et Snell (2002) montrent que les politiques RH en matière de gestion des carrières diffèrent en fonction de l'importance stratégique pour l'entreprise de sa main d'œuvre et de la rareté des compétences sur le marché du travail. Il est évident que ces aspects sont à prendre en considération pour comprendre dans quelle mesure la gestion des carrières dans une organisation ou un secteur deviendra stratégique dans un avenir proche. On peut imaginer que les solutions qui seront trouvées par les organisations dépendront de ce contexte. Notre échantillon étant très diversifié du point de vue des secteurs d'activité, cela n'a pas autorisé ce genre d'analyse.

Nous pensons cependant que cette recherche apporte des éléments nouveaux. Ainsi, le positionnement de l'étude étant d'aller interroger les acteurs organisationnels en charge de la gestion des carrières, cela apporte un regard différent de la plupart des recherches et permet de se rendre compte que les organisations n'ont pas abandonné le champ des carrières, mais bien au contraire qu'elles essayent de s'adapter aux mutations en cours : technologiques,

sociétales, juridiques, etc. Par ailleurs, l'utilisation de la logique prospective pour mener cette étude permet également de ne pas s'arrêter à une vision outillée de la gestion des carrières mais véritablement prendre en considération les enjeux liés à cette pratique RH. D'un point de vue managérial, nous apportons des éléments de réflexion quant à l'inflexion qu'emprunte ce domaine de la fonction RH et aux pratiques qui sont en cours dans certaines organisations.

Bibliographie

- Allan, P. (2002), "The contingent workforce: challenges and new directions", *American Business Review*, 20(12), 103-11.
- Arnold, J. (1996), "The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny?", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), pp. 511-20.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.) (1996), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995), "Intelligent enterprise, intelligent careers", *Academy of Management Executive*, 9(4), 7-20.
- Baruch, Y. (2004), "Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives", *Career development international*, 9(1), 58-73.
- Bender, A-F. (2010), « Formation et évolution du contrat psychologique parmi des jeunes embauchés d'une société de services », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 77, p. 38-55.
- Berger G. (1958), « L'attitude prospective », *Revue Prospective*, n°1.
- Berger G. (1964), *Phénoménologie du temps et prospective*, PUF.
- Boyer, L. (2004), « Avenir du Management et Management de l'Avenir : la place du métier », *Management & Avenir*, (1), 7-21.
- Boyer, L., et Scouarnec, A. (2002), La prospective métier: définition, concept et méthodologie, *Cahier de recherche DMSP*.
- Brillet, F., Coutelle, P. et Hulin, A. (2013), « Prospective du management des ressources humaines face au comportement des jeunes salariés très qualifiés », *Management & Avenir*, n° 63, p. 57-80.
- Cabrera, E. F. (2009), "Protean organizations: reshaping work and careers to retain female talent", *Career Development International*, 14(2), 186-201.
- Chew, J., & Girardi, A. (2008), "Is Career Management the Panacea to Retaining Vital Staff?", *International Journal of Management & Marketing Research (IJMMR)*, 1(1).
- Coyle-Shapiro, J. A-M. et Kessler, I. (2000), "Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey", *Journal of Management Studies*, 37, p. 903-930.
- Cullinane, N. et Dundon, T. (2006), "The Psychological Contract: A Critical Review", *International Journal of Management Reviews*, vol. 8, n° 2, p. 113-129.
- Dany, F. (2001), « 11. La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », *Recherches*, 207- 219.
- Dany, F. (2003), "Free actors' and organizations: critical remarks about the new career literature, based on French insights", *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 821-838.
- De Cuyper N., Ven der Heijden B., De Witte, H. (2011), "Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts?", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 7, p. 1486-1503.

Desmarais C. et Dubouloy M. (2010), « Une double grille d'analyse pour évaluer les situations de cadres... en difficulté : du contrat psychologique au contrat narcissique », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 10, p. 223-242.

Duhautois, R., & Maublanc, S. (2005), « Les carrières des chercheurs en entreprise », *Rapport de recherche du CEE*, (25).

Gaudin T. (2010), « Risque et prospective », *Annales des Mines – Responsabilité et environnement*, n° 57, p. 92-98.

Guerrero, S. (2004), « Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 53, p. 55-68.

Hall, D. T. (1996), *The career is dead—long live the career*, San Francisco: Jossey-Bass.

Hall, D. T. (2004), «The protean career: A quarter-century journey», *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13.

Hatem F., Prél B. (1995), *Pour une prospective participative*, Ronéo, BIPE-Conseil.

Humphreys M., Ucbasaran D., Lockett A. (2012), «Sensemaking and sensegiving stories of jazz leadership», *Human Relations*, 65(1), p. 41-62.

Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., & Roper, J. (2012), «Boundaryless careers: bringing back boundaries», *Organization Studies*, 33(3), 323-340.

King, Z. (2004), «Career self-management: Its nature, causes and consequences», *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-133.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002), «Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations», *Journal of Management*, 28(4), 517-543.

Lesourne J. (1995), « Vers un retour en grâce de la prévision et de la prospective », *Revue Française de Gestion*, n° 54, 1995, p. 14-18.

Lips-Wiersma M. et Hall D. T. (2007), «Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change», *Journal of Organizational Behavior*, 28, p. 771-792.

Mainiero, L. A., et Sullivan, S. E. (2006), *The opt-out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Davies-Black Publishing.

March J.G. (1991), «Exploration and exploitation in organizational learning», *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.

McDermott A. M., Conway E., Rousseau D. M. et Flood P. C. (2013), «Promoting effective psychological contracts through leadership: the missing link between HR strategy and performance», *Human Resource Management*, vol. 52, n° 2, p. 289-310.

Mercier S. (2007), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, Paris.

Miles, R. E., et Snow, C. C. (1996), Twenty-first century careers. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, 97-115.

Monneuse, D., & Gilbert, P. (2011), « Les figures de la professionnalisation en GRH », *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), 101-106.

Mullenbach-Servayre A. (2009), « Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 72, p. 2-12.

Noguera F. et Lartigau J. (2009), « De la prospective à la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences dans la fonction publique hospitalière : enjeux et perspectives », *Management & Avenir*, n° 25, p. 290-314.

Pichault, F., et Pleyers, M. (2012), « Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale », *Gérer et comprendre*, (2), 39-54.

Rémy, C. et Pichault, F. (2011), « Conditions et limites d'une démarche de prospective métier dans un secteur de PME touché par la crise économique », *Management & Avenir*, 49(9), p. 277-295.

- Rousseau, D. M. (1990), "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts", *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations*, Sage Publications, London.
- Rousseau, D. M. (1998), "The 'problem' of the psychological contract considered", *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 665-671.
- Rousseau, D. M. (2004), "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Thies That Motivate", *Academy of Management Executive*, Research Edge, vol. 18, n° 1, p. 120-127.
- Scouarnec A. (2002), « La prospective métier : définition et méthodologie », *Congrès AGRH*, Reims, 22p.
- Scouarnec A. (2008), « Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective », *Management et Avenir*, 2008, 19, 171-186.
- Schneider, B. (1987), "The people make the place", *Personnel Psychology*, 40, p. 437-453.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefvooghe, A. (2005), "Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002), "A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work", *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731-748.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009), "Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration", *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
- Tams, S., & Arthur, M. B. (2010), "New directions for boundaryless careers: Agency and Interdependence in a changing world", *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 629-646.
- Ulrich, D. (2011), "An anniversary reflection", *Human Resource Management*, 50(1), 3-7.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Weick K. E. (2012), "Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work", *Human Relations*, 65(1), p. 141-153.
- Wiens-Tuers, B.A. (2001), "Employee attachment and temporary workers", *Journal of Economic Issues*, 35,(1), 45-48.