

Université Jean Moulin Lyon 3

Ecole doctorale : Sciences économiques et de gestion

**La perception des salariés de la gestion des
carrières dans un contexte d'entreprises
publiques en restructuration**

par Anne GOUJON BELGHIT

Thèse de doctorat en Sciences de gestion

sous la direction d'Alain ROGER

présentée et soutenue publiquement le 24 septembre 2008

Composition du jury :

Alain ROGER, professeur à l'université Jean Moulin Lyon 3

Loïc CADIN, professeur à l'ESCP-EAP (European School of Management), Paris

Christian DEFELIX, professeur à l'IAE de Grenoble

Françoise DANY, professeure à l'EM de Lyon

Céline DESMARAIS, maître de conférences à l'université de Savoie

Christophe BARET, professeur à l'université Jean Moulin Lyon 3

[Avertissement]

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à mon directeur de thèse, Alain Roger, dont les conseils, la disponibilité et le soutien m'ont permis d'aboutir dans mon travail de recherche. Je lui suis reconnaissante de m'avoir accueillie parmi ses doctorants et guidée dans mes travaux.

Je remercie également mes rapporteurs, Loïc Cadin et Christian Defelix, ainsi que mes suffragants, Françoise Dany, Céline Desmarais et Christophe Baret, d'avoir accepté d'évaluer ce travail de thèse.

Je suis reconnaissante pour les précieux conseils et les échanges constructifs partagés avec les membres du groupe OREM lors de nos fréquentes rencontres.

Je remercie vivement les personnes qui ont accepté d'être interviewées dans cette recherche pour leur gentillesse, leur accueil et leur disponibilité sans lesquelles je n'aurais pu conduire ces travaux.

Je remercie ma famille, mes parents, ma sœur Aude et mon mari Ismaël pour leur soutien, leur disponibilité et leurs précieux conseils.

A mon mari, Ismaël

A ma fille, Eloane

Introduction

L'actualité traite régulièrement des transformations structurelles annoncées par les entreprises publiques perturbant les conditions d'emplois des salariés, « *Le trafic SNCF est encore perturbé mardi 23 octobre en Ile-de-France, notamment sur le réseau de Paris-Nord, du fait de la poursuite de la grève contre la réforme des régimes spéciaux de retraite, mais moins que lundi, a indiqué un porte-parole de l'entreprise ferroviaire* »¹ ou « *EDF ne remplacera qu'un départ en retraite sur deux d'ici à 2010. Au cours des trois prochaines années, l'électricien français verra partir près de 11.000 de ses agents à la retraite. Il en profitera pour réduire un peu plus ses charges de personnel, et réorienter ses effectifs vers les « métiers d'appel », comme la conduite et la maintenance nucléaires, l'exploitation du réseau ou les nouvelles formes de relations clientèle* »².

Ces articles extraits de « L'Expansion » ou « Les Echos » pointent les modifications nécessaires induites notamment par les nouvelles réglementations européennes concernant les structures publiques. Ces événements sont également notables dans d'autres pays européens comme la Belgique, « *la Belgique a vécu vendredi sa première grève générale depuis 12 ans. Initié par le syndicat socialiste FGTB, le mouvement veut protester contre la réforme de la Sécu et l'allongement de l'âge de la retraite voulus par le gouvernement. Les chemins de fer, les transports en commun, les administrations, les écoles, la poste, mais aussi les grandes entreprises publiques et privées, étaient, selon les régions, complètement ou partiellement à l'arrêt pour une durée de 24 heures. Des négociations sont en cours depuis une semaine entre le gouvernement et les partenaires sociaux* »³.

Les médias ne cessent de tracer ces dernières années les bouleversements structurels menaçant les acquis sociaux et les conditions d'emplois. Les salariés manifestent leur mécontentement dans la rue, appelant à la solidarité nationale face à la remise en cause de leur place et de leur rôle dans la société : ils abandonnent la mission publique pour devenir des acteurs privés. Certaines entreprises publiques sont concernées par ces restructurations, conduisant à des modifications de la gestion des ressources humaines.

De nombreux travaux portent sur l'évolution de ces structures, abandonnant progressivement le modèle bureaucratique pour s'orienter vers le « New Public Management ». Néanmoins, ces entreprises publiques n'intègrent pas totalement ce modèle de fonctionnement étant donné la prégnance de la culture d'entreprise de service public, de la moyenne d'âge des agents et des conditions d'emploi.

¹ Article (29/12/06) extrait du site : http://www.lexpansion.com/economie/actualite-entreprise/la-sncf-menacee-par-la-liberalisation-du-fret_118455.html

² Article (23/10/07) extrait du site : <http://www.lesechos.fr/info/energie/4629088.htm>

³ Article (07/10/05) extrait du site : http://www.lexpansion.com/economie/actualite-economique greve-generale-tres-suivie-en-belgique_111332.html

Suite à l'observation de ces événements, soulevant de nombreuses interrogations et appréhensions de la part des salariés, nous axons notre recherche sur les conditions d'emploi et sur les pratiques de gestion des carrières des entreprises publiques contraintes à des restructurations.

La gestion des carrières : notre objet de recherche

La gestion des carrières représente des enjeux managériaux, économiques et sociaux importants. Les entreprises gèrent leurs ressources humaines par l'instauration de processus de promotions internes ou par le recours aux recrutements externes afin d'obtenir une adéquation entre les compétences nécessaires à la conduite de leurs activités et celles détenues par les salariés. Ces derniers aspirent à la réalisation d'une carrière professionnelle et à une harmonisation entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

Nous inscrivons cette recherche dans un cadre sociétal prenant en compte le système éducatif, les règles de promotions internes et la nature des contrats liant les individus à leur organisation.

Les carrières sont considérées sur des marchés internes, désignant les espaces de mobilité dans une même structure ; l'entreprise s'intéresse davantage aux promotions internes qu'aux recrutements externes.

Nous orientons nos travaux sur les carrières organisationnelles, mises en opposition avec les carrières nomades ou encore interfirmes. Nous inscrivons notre démarche en fonction des caractéristiques suivantes (Falcoz in Guerrero et al, 2004, P33):

- L'individu et l'organisation s'engagent dans une relation sur le long terme
- Les leviers de gestion servent à sanctionner ou à récompenser
- Les marchés internes suffisent
- Certains acteurs sont chargés de piloter l'évolution professionnelle
- Processus jalonné d'étapes clés correspondant aux franchissements de grades
- Le système favorise la sélection des individus répondant aux normes, valeurs et exigences fixées par la direction.

Nous définissons la carrière comme « l'évolution professionnelle dans une organisation donnée ou de manière plus large, comme un ensemble d'expériences diverses tout au long de la vie » (Livian in Guerrero et al., 2004).

Les chercheurs s'intéressent à la problématique de la gestion des carrières autant au niveau de sa dimension objective (concernant l'étude des carrières appréhendées par des tiers) que sur un plan subjectif (désignant les carrières vécues par les salariés). Françoise Dany (in Guerrero et al., 2004) évoque « la crise de la

carrière » observée dans les années 90 créant de nouvelles conceptions de carrière privilégiant la dimension subjective. Les approches basées sur la prévisibilité, la linéarité ou la verticalité sont délaissées pour s'intéresser à l'idée de construction du parcours professionnel par les individus. Les chercheurs souhaitent identifier les comportements émergents face aux nouvelles réalités des carrières. Les traditionnels contrats relationnels s'effacent devant des contrats plus transactionnels. Les débats s'ouvrent concernant les transformations organisationnelles modifiant les parcours professionnels et les comportements ou attentes des individus.

La question des rôles respectifs des agents et des entreprises concernant les carrières oppose actuellement les chercheurs. Françoise Dany souligne que les nouvelles approches suggèrent la disparition de la carrière « traditionnelle », limitant cette dernière à un « cheminement le long d'une route à suivre pour atteindre un meilleur statut ». La littérature souligne que les perturbations de l'environnement, comme les vagues de licenciements ou encore les réorganisations multiples, bouleversent les pratiques de gestion des carrières. Les nouvelles carrières opposent l'approche organisationnelle, considérant que l'entreprise propose un parcours professionnel, à l'approche individualiste, accordant un rôle prégnant à l'individu.

C'est au cœur de ce débat que nous ancrons notre recherche afin de comprendre la perception des salariés de leurs opportunités de carrière dans un contexte d'entreprises publiques en restructuration.

La gestion des carrières dans les entreprises publiques

Notre étude se positionne dans un contexte de réorganisation des entreprises publiques, conduisant ces dernières à repenser leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

Les entreprises publiques répondent à des nécessités d'intérêt général par la prise en charge d'un ensemble de services comme l'acheminement des voyageurs ou comme les services sociaux. Il s'agit bien souvent d'entreprises de type bureaucratique, nationalisées et en position de monopole. Ce système désigne la rationalisation des activités sociales et se caractérise par une hiérarchie forte, un fonctionnement réglementé et une division du travail. Elles sont anciennes, de grandes tailles et soumises à une forte réglementation afin de contrer le favoritisme et l'inégalité. Les syndicats jouent un rôle important au sein de ces entreprises publiques. Issues d'une logique de reconstruction d'après guerre, elles doivent s'insérer dans un environnement toujours plus instable, les obligeant à reconsidérer leurs pratiques de gestion. Souvent critiquées pour leurs dysfonctionnements, elles gèrent leurs salariés quantitativement, de manière globale, n'accordant aucun privilège et ne reconnaissant pas les compétences individuelles.

En théorie, ces organisations sont efficaces et respectueuses de la liberté des individus, les relations d'autorité sont rigoureusement réglementées empêchant toute forme de « dictature ». Pourtant ces

organisations présentent des dysfonctionnements comme la lenteur des procédures, leur formalisme jugé souvent excessif, leur manque de transparence ainsi que leur caractère impersonnel. (M. Crozier, 1963 ; M. Crozier, E. Friedberg, 1977 ; A. Downs, 1966, Y. Emery, D. Giaque, 2005).

Les fonctionnaires, employés de l'Etat, appartiennent à « une catégorie hiérarchique, à un corps ou un cadre d'emplois » et sont soumis à une réglementation particulière concernant les conditions d'embauche, les facteurs de promotion et les déterminants de la rémunération. Le choix de faire carrière dans la fonction publique plutôt que dans le secteur privé n'est pas anodin puisqu'il est guidé par une comparaison entre les deux formes d'emplois relatives aux salaires, aux avantages sociaux, aux régimes de retraite ou encore à la nature du contrat qui garantit une certaine sécurité aux fonctionnaires (S. Salon, J-C Savignac ; 1997). Ces derniers souffrent d'une mauvaise image auprès du grand public. Ils sont considérés comme des « collaborateurs minimalistes et inefficaces » peu impliqués dans leur métier, se cantonnant à des tâches administratives inintéressantes (Y. Emery, D. Giaque, 2005).

C'est au cœur de ces structures que nous étudions la gestion des carrières professionnelles.

Problématique

Notre projet de recherche s'articule autour des questionnements suivants :

- **Quoi ?** : L'objet de recherche concerne la perception des salariés de la gestion des carrières dans les entreprises publiques contraintes d'évoluer suite aux nouvelles réglementations européennes.
- **Pourquoi ?** : Nous cherchons à montrer l'évolution des pratiques de gestion des carrières suite aux mouvements de libéralisation des marchés de certaines entreprises publiques.
- **Comment ?** : Par l'étude du système de promotion interne formel et informel.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la problématique suivante :

Quelles sont les pratiques de gestion des carrières dans le contexte des entreprises publiques contraintes aux restructurations ?

Cette problématique suggère trois questionnements principaux :

- **Quelles sont les relations entre l'entreprise, le salarié et la réglementation interne à travers l'étude du processus de promotion interne ?**
- **Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines identifiées dans les entreprises publiques en restructuration ?**
- **Quels sont les leviers identifiés par les salariés pour réaliser une carrière professionnelle ?**

Nous étudions, dans ce contexte de réorganisation des entreprises publiques, tout particulièrement le statut de « cadre », caractérisé par une histoire particulière en France et doté d'une symbolique forte. Le terme de « cadre », identifié après la Seconde Guerre Mondiale, rassemble les personnes qui sont clairement séparées du « salariat d'exécution » et qui « exercent une fonction de commandement ». A cette époque, les cadres adhéraient fortement aux objectifs de l'entreprise et ils étaient caractérisés par une « forte unité symbolique ». Ils évoquaient le « prestige » et incarnaient pour les salariés un « horizon de réussite sociale » (Bouffartigue, 2001). La crise économique des années 1980 a entraîné des changements dans la vie des entreprises. L'incertitude de l'environnement a poussé les entreprises à repenser leur mode de fonctionnement et la place des cadres à l'intérieur de la structure. Les entreprises ont rehaussé leur niveau d'exigences vis-à-vis des cadres, c'est l'une des résultantes de la crise économique. Elles leur demandent une plus grande polyvalence, plus de réactivité de manière à gérer l'instabilité de l'environnement économique actuel. Le contrat est rompu et les cadres ne bénéficient plus de promesses d'emploi en échange de leur fidélité à l'entreprise (Dany et Livian, 1995).

Nous pouvons distinguer trois niveaux de cadres : les cadres de proximité, les cadres supérieurs et finalement les cadres experts. Dans nos travaux, nous nous concentrerons tout particulièrement sur les cadres de proximité qui constituent généralement le premier niveau d'accès pour la population des non cadres. Localisés à la charnière entre les salariés opérationnels et les cadres supérieurs, ils sont souvent issus de la base et fonctionnent sur des objectifs de productivité.

Notre étude s'intéresse au passage du statut de non cadre à celui de cadre pour les salariés des entreprises publiques. Nous répondons également au questionnaire suivant :

Quelles sont les chances d'accès au statut de cadre pour les salariés non cadres dans les entreprises publiques en restructuration ?

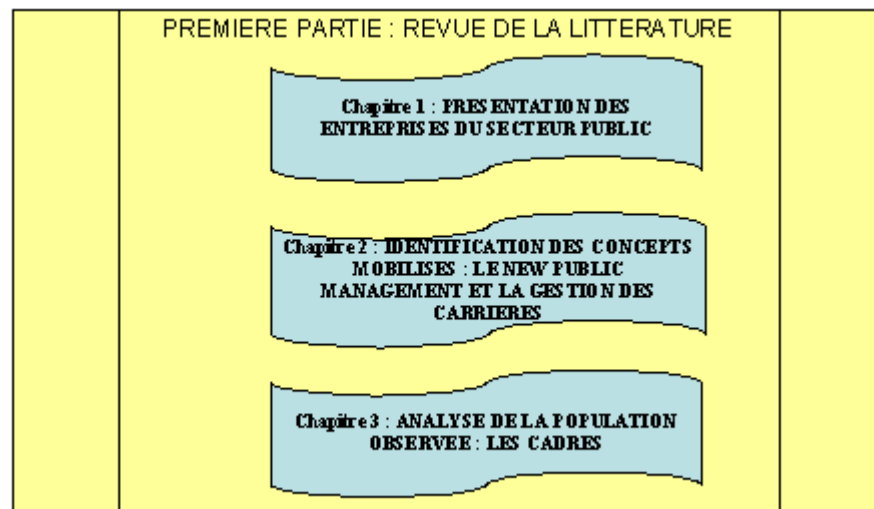
Présentation du plan

Notre thèse comporte trois parties distinctes. La première présente la revue de la littérature mobilisée dans nos travaux de recherche, favorisant la compréhension du contexte général de l'étude et des travaux sur lesquels nos résultats s'appuient. La deuxième partie concerne la méthodologie de recherche. Finalement, nous proposons nos résultats dans une troisième partie.

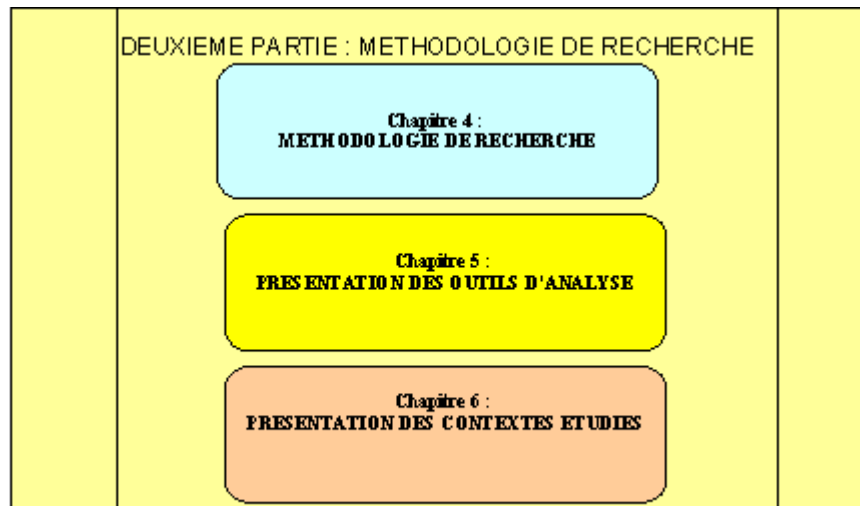
Chacune des trois parties est subdivisée en trois chapitres distincts. Nous exposons une synthèse de notre démarche dans le schéma suivant.

La première partie s'intéresse tout d'abord à l'identification des entreprises du secteur public afin de définir le contexte de notre étude. Ensuite, nous présentons les concepts mobilisés : le New Public Management et la

gestion des carrières afin de suggérer des outils favorisant l'étude de nos résultats. Finalement, nous abordons la population des cadres étant donné leurs spécificités.



Notre seconde partie aborde le positionnement méthodologique du chercheur. Dans un premier temps, nous expliquons les choix effectués par le chercheur concernant l'ancrage épistémologique et les procédés mobilisés dans l'étude. Ensuite, nous présentons les outils d'analyse choisis pour analyser nos résultats. Nous terminons par la présentation des deux contextes étudiés : France Télécom et la SNCB.



Nous présentons nos résultats dans une troisième partie. Nous étudions tout d'abord les résultats d'une analyse thématique pour déterminer les relations existantes entre l'entreprise, les salariés et la réglementation interne par l'étude du processus des promotions internes. Nous conduisons ensuite une analyse textuelle pour identifier un modèle de gestion des ressources humaines apparenté aux entreprises publiques en restructuration. Puis nous proposons les résultats obtenus avec les cartes cognitives afin d'identifier les leviers mobilisés par les salariés pour réaliser une carrière.

TROISIEME PARTIE : RESULTATS DE LA RECHERCHE

Chapitre 7 :

RESULTATS ANALYSE NVMO :
Les relations entre l'entreprise, les salariés et
la réglementation
à travers le prisme des promotions internes

Chapitre 8 :

RESULTAT ALCESTE :
Identification du modèle
de gestion des ressources humaines

Chapitre 9 :

RESULTATS CARTES COGNITIVES :
Identification des leviers pour réaliser une
carrière.

Première partie. Revue de la littérature

Chapitre 1. Présentation des entreprises du secteur public

Objectifs du Chapitre

- Présenter le cadre d'analyse : les entreprises de service public en phase de privatisation conduisant à un bouleversement des structures et des pratiques de gestion des ressources humaines.
- Précisions concernant le secteur des chemins de fer et celui des télécommunications.
- Déterminer les phases de privatisation observées en France et en Belgique
- Association des structures bureaucratiques aux entreprises publiques.
- Clarifier les différentes pratiques de gestion des ressources humaines identifiées dans la littérature pouvant s'observer dans les structures publiques.
- Etude des problématiques proches de la notre déjà réalisées sur ce type d'organisation afin d'établir un état des lieux.

Sans cesse interpellés par l'évolution de nos entreprises publiques et par les nouvelles conditions d'emploi, nous tentons de comprendre les caractéristiques de ces structures ainsi que leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Fortement dépendantes des nouvelles réglementations européennes prônant l'ouverture des marchés nationaux à la concurrence, ces structures publiques doivent repenser leur fonctionnement et leur stratégie.

Ce premier chapitre a pour vocation la compréhension du cadre théorique par l'étude tout d'abord de l'évolution du secteur public en France et en Europe, en insistant sur la Belgique car l'une de nos études de cas est conduite dans ce pays. Puis nous analysons les structures organisationnelles publiques.

1/ Le secteur public en Europe

Le secteur public en Europe est associé à une volonté politique de proposer et de régir des services destinés à l'ensemble de la population. Dans un premier temps, nous définissons la notion d'entreprise de service public, puis nous présentons les entreprises de service public en Europe pour ensuite étudier la population des salariés travaillant dans ces structures. Enfin, nous identifions les entreprises publiques en France puis en Belgique.

1.1/ Définition de la notion d'entreprise de service public.

La notion d'entreprise de service public est complexe. Elle nécessite tout d'abord une définition précise pour ensuite permettre une distinction entre les services publics et le secteur public. Par la suite, nous évoquons les vagues de privatisation et de nationalisation pour finir par une identification des transformations des services publics de nature marchande, suite aux mouvements de privatisation conduisant à repenser les structures.

La vocation des entreprises publiques européennes repose sur la gestion des besoins répondant à des nécessités d'intérêt général. Ces entreprises prennent en charge d'une part, les services correspondant aux besoins de la population comme l'acheminement des voyageurs, l'énergie électrique ou encore les télécommunications et d'autre part, un ensemble de services sociaux telles que la retraite ou la santé⁴.

Ces entreprises nationalisées, occupent généralement une position de monopole naturel dont « l'existence découle d'économies d'échelle si importante qu'une seule entreprise peut fournir l'ensemble du marché tout en restant plus compétitive que tout autre concurrent »⁵. On distingue deux formes de monopole naturel. La première se base sur la différence entre les coûts fixes et les coûts variables caractéristique des lourdes infrastructures comme l'eau, l'électricité ou les chemins de fer et la deuxième est un monopole créé par des effets de réseau, à savoir le nombre d'utilisateurs utilisant ce service, par exemple les télécommunications⁶.

Selon Christian Batal (1997), la notion de secteur public regroupe les administrations, les collectivités locales ou territoriales, les établissements publics, la fonction publique hospitalière, les entreprises de service public ainsi que les structures à statut privé responsables de missions de service public.

Cette notion, très large, est définie par Léon Duguit (1923) de la manière suivante :

« relève du service public toute activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé et contrôlé par les gouvernements, parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale et qu'elle est de telle nature qu'elle ne peut être réalisée complètement que par l'intermédiaire de la force gouvernante ».

⁴ http://www.local.attac.org/78/IMG/pdf/Synthese_SP.pdf

⁵ http://fr.wikipedia.org/wiki/Monopole#Monopole_naturel

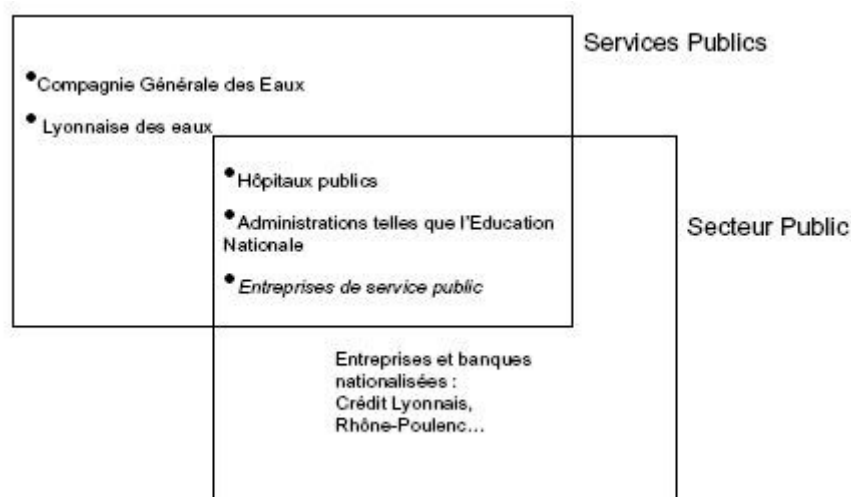
⁶ http://fr.wikipedia.org/wiki/Monopole#Monopole_naturel

Une distinction entre les Services Publics et le Secteur Public est toutefois nécessaire, Christian Defelix (1995) propose les définitions suivantes :

- Le secteur public est « un ensemble fondé sur une donnée juridique, le contrôle de l'Etat »
- Le service public est « un ensemble fondé sur un type d'activité, la mise à disposition gratuite ou payante d'un bien ou d'un service d'intérêt général, impliquant des obligations formulées par le juge administratif ».

L'auteur schématise les relations existantes entre ces deux notions de la manière suivante :

Figure N°1: Distinction entre les services publics et le secteur public. (Schéma proposé par Christian Defelix, 1995)



Au cœur de cette intersection entre service public et secteur public se trouvent des entreprises en charge d'un service public comme France Télécom, la SNCF, Air France ou encore La Poste.

Différentes catégories de services publics sont répertoriées par Pierre Le Masne (2003) :

- « Les services publics régaliens : défense, justice, police,
- Les services publics relevant de l'Etat Providence : éducation, santé, action sociale, culture,
- Les services de réseau : Poste, Télécommunications, transport, énergie,
- Les services publics locaux ».

Les services de réseau et les services publics relevant de l'Etat Providence, fortement tributaires des nouvelles politiques de l'Etat, constituent les deux catégories les plus affectées par les mouvements d'affaiblissement des services publics et de privatisations caractéristiques de ces vingt dernières années.

Nous retenons comme définition de l'entreprise publique celle de l'INSEE⁷ précisant qu'il s'agit d'« une entreprise sur laquelle l'Etat peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la

⁷ http://www.insee.fr/fr/nom_def_met/definitions/html/entreprise-publique.htm

propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises ».

Le vingtième siècle fut témoin de vagues successives de nationalisations et de privatisations d'entreprises. Les nationalisations, principalement conduites dans l'optique d'une reconstruction à l'issue de la Seconde Guerre Mondiale, poursuivent une double finalité :

- La reconstruction du système économique
- L'établissement d'infrastructures lourdes.

Dans cette optique, un certain nombre de secteurs furent nationalisés comme celui du charbon, de l'électricité, du gaz ou encore celui des chemins de fer.

Le paysage de la gestion publique subit de profondes mutations dans les services de réseau notamment dans les secteurs de l'électricité, de la téléphonie, de la poste ou encore des transports en commun (De Coninck, Jeannot, 2004). Pour répondre à cette nécessité d'infrastructure, de grandes entreprises furent créées, mobilisant des moyens importants pour assurer leur fonctionnement de manière relativement autonome, assurant ainsi une couverture globale du territoire national. Responsable de la redistribution géographique plus que sociale, ces grands groupes reposant sur un modèle de rationalité, assurent à l'ensemble de la population nationale un accès à ces réseaux.

L'évolution du secteur public, enjeux économique et politique, directement dépendant des décisions de l'Etat peut suivre différents processus dont ⁸:

- Une nouvelle répartition des titres en les transférant à d'autres personnes publiques,
- Entretenir des relations industrielles ou financières avec d'autres partenaires, étrangers ou privés
- Vendre des actions par l'ouverture du capital
- Procéder à une privatisation totale.

Considérée dans le passé, comme d'intérêt général et comme indépendante de toutes initiatives privées ou des lois du marché, la sphère publique traverse actuellement une période de profondes mutations. Elle doit se plier aux nouvelles conditions de la Commission Européenne visant la privatisation. L'intérêt général présuppose une égalité entre les utilisateurs des services proposés et refuse la thèse d'un déterminisme liant les services publics à une technologie donnée (Khalifa, 2001). Cette notion d'intérêt général correspond à la « création d'une structure d'opportunités qui maximise la possibilité pour chaque personne de poursuivre ses intérêts propres » (Salais, Storper, 1993).

Les services publics peuvent être de nature non marchande, financés par les impôts et soumis à une logique budgétaire comme l'Education Nationale, et de nature marchande, payés par les usagers. La deuxième configuration, fonctionnant sur un système de « redistribution tarifaire entre les différentes catégories

⁸ http://www.ccomptes.fr/Cour-des-comptes/publications/rapports/rp1999/rp1999_33.htm

d'utilisateurs », concerne les grands services en réseaux (Khalifa, 2001). Ces derniers, sous l'impulsion dans le début des années 90 de la Commission Européenne, subissent des transformations majeures en réponse à l'obligation de l'ouverture du marché national à la concurrence (De Coninck, Jeannot, 2004). En effet, le bon fonctionnement d'une entreprise de service public n'est pas obligatoirement assujéti à une condition de monopole même si dans l'absolu il permet de réaliser des économies d'échelle et favorise l'optimisation de l'utilisation du réseau, « la valeur d'un réseau se mesurant au nombre de gens raccordés » (Khalifa, 2001). L'éventualité de la privatisation de ces entreprises publiques reste délicate à aborder même si les signes de ces évolutions datent des années 80 avec l'introduction de nouvelles pratiques de gestion comme une réorganisation des services, l'introduction de pratiques de marketing et un glissement des terminologies employées comme la substitution du mot d' « utilisateur » par celui de « client » (De Coninck, Jeannot, 2004). Le Conseil Européen de Lisbonne⁹, organisé en mars 2000, provoque une accélération des transformations des statuts et encourage l'ouverture des marchés nationaux à la concurrence. Le marché des télécommunications ne suffit pas, d'autres marchés sont visés comme celui du transport, de l'énergie ou encore des services postaux. La logique de fonctionnement change, les grands groupes industriels doivent être favorisés face aux particuliers, les tarifs doivent tendre vers les coûts (De Coninck, Jeannot, 2004). D'un fonctionnement défini par la loi et soumis à des finalités externes, l'entreprise publique doit glisser peu à peu vers une logique d'entreprise privée de manière à tendre vers une gestion autonome répondant à une finalité interne. L'atteinte de cet objectif dépend non seulement des décisions des politiques mais également de la capacité de ces entreprises à dépasser le cloisonnement de la structure et des stratégies, à rendre moins complexe leur organisation et à aplanir les systèmes actuellement trop verticaux (Santo, Verrier, 1993). D'après les documents de synthèses proposés par l'OCDE, préparés par la Division des Relations Publiques et publiés sous la responsabilité du Secrétariat Général de l'OCDE¹⁰, différents facteurs influencent le fonctionnement de ces organisations comme :

- Les marchés
- Les règles internes et externes,
- Des contrats conclus, à la fois en interne et en externe,
- Des pressions sociales orientant les comportements individuels ou collectifs.

Maintenant que nous avons présenté les caractéristiques des entreprises de service public, nous élargissons notre analyse pour les situer dans un contexte européen.

⁹ <http://www.orientation.ac-versailles.fr/Europe/documents/lisbone.pdf#search=%22Le%20Conseil%20Europ%C3%A9en%20de%20Lisbonne%22>. Site sur les conclusions de la présidence du Conseil Européen de Lisbonne, le 23 et 24 mars 2000.

¹⁰ www.oecd.org/publications/Pol-brief/index-fr.htm

1.2/ Présentation des entreprises de service public en Europe

Nous allons dans un premier temps étudier le phénomène de libéralisation des entreprises publiques en Europe pour ensuite proposer une analyse plus détaillée du secteur des chemins de fer et de celui des télécommunications. Nous terminons par un bilan de la situation en Europe suite aux mouvements de mondialisation.

Les traités de l'Europe, signés en 1957, n'accordent pas d'intérêt particulier à la place des services publics au sein des Etats membres mais participent à déterminer leur impact et leur poids dans les sociétés. Les services publics en réseaux, issus de monopoles naturels ou de monopoles de fait, plus particulièrement concernés par la déréglementation, doivent ouvrir leur marché national à la concurrence de manière transparente, loyale et non discriminatoire.

Selon Jacky Chorin (2003), trois grandes périodes marquent l'histoire de ces services spécifiques :

- De 1957 à 1986 : la première période, caractérisée par une relative indifférence, insiste cependant sur la transparence financière entre les Etats et les entreprises publiques.
- De 1986 à 2000 : la seconde période, marquée par la signature en 1987 de l'Acte Unique Européen, caractérisée par une volonté de construire une Europe plus forte et plus compétitive, entame le processus de libéralisation des secteurs publics par la création d'un grand marché intérieur fondé sur la concurrence. L'application de cette mesure, variant selon les caractéristiques des services publics concernés, fut directement liée à la « bonne volonté » des Etats. Pour certains secteurs, comme celui des transports aériens ou celui des télécommunications, la déréglementation réussit dès 1997 alors que pour d'autres secteurs, comme celui des chemins de fer, la situation n'est pas aussi simple.
- De 2000 à aujourd'hui : cette dernière période, née lors du Sommet de Lisbonne en mars 2000, entérine la volonté de construire une Europe plus compétitive et invite la Commission ainsi que le Conseil des Ministres à poursuivre la libéralisation dans les secteurs comme le gaz, l'électricité, les services postaux ou encore celui des transports.

Les entreprises de service public doivent répondre à une triple contrainte :

- L'obligation d'ouvrir leur marché en partageant leur réseau avec la concurrence
- La séparation pour ces dernières entre les activités mises sous concurrence et celles demeurant en position de monopole
- La mise en place d'autorités de régulations indépendantes.

Ainsi, dans une perspective d'ouverture des marchés publics des réseaux, la déréglementation est programmée en trois étapes :

- La libéralisation par l'ouverture à la concurrence,
- La privatisation ou le démantèlement de l'opérateur historique,

- La réglementation, disparition du régime de prescription (régulateur administratif spécialisé) au profit d'un régime d'incitation (droit commun de la concurrence).

La libéralisation des industries de réseaux dépend des nécessités du moment, de la conception dominante dans un Etat de l'intérêt général ainsi que du degré d'opportunités créé afin de faciliter la mise en place de réformes.

Nos études de cas se concentrant sur une entreprise des chemins de fer et sur une entreprise des télécommunications, nous proposons de déterminer de manière plus particulière les mouvements de libéralisation de ces deux secteurs. Les directives du 26 février 2001, concernant l'infrastructure ferroviaire (directive 2001/13/CE du Parlement Européen et du Conseil, J.O. du 15 mars 2001) et celles du 7 mars 2002 sur les télécommunications (directive 2002/22/CE du Parlement Européen et du Conseil, J.O. du 24 avril 2002) participent à la libéralisation des services publics. Nous présentons tout d'abord le secteur des chemins de fer pour ensuite détailler celui des télécommunications.

Le secteur des chemins de fer, historiquement opérateur unique sur leur marché, est contraint d'ouvrir pour mars 2002 les lignes internationales et la Commission Européenne prévoit également la libéralisation de ce secteur pour le transport des voyageurs. Lors de la Conférence Européenne des Ministres des Transports organisée le 26 et le 27 mai 1993¹¹, les bases de la libéralisation du secteur ferroviaire sont élaborées. Les défis de l'époque concernent :

- « La croissance du nombre de pays membres de la CEMT » (Conférence Européenne des Ministres des Transports),
- « le développement important des relations avec les Etats d'Europe Centrale et de l'Est,
- les exigences en relation avec le franchissement de l'arc alpin
- la croissance attendue de la mobilité au cours des prochaines années voire décennies, et notamment ses conséquences sur l'environnement ».

Afin de rendre ce secteur plus compétitif et plus efficace, la position concurrentielle des opérateurs historiques en place est remaniée pour préparer l'harmonisation et la libéralisation des transports ferroviaires. La distinction entre l'entreprise ferroviaire, le gestionnaire de l'infrastructure et le regroupement international est essentielle pour favoriser l'introduction de nouveaux intervenants sur le marché européen. Ces termes sont définis lors de cette conférence de la manière suivante :

- Entreprise Ferroviaire : « toute entreprise à statut privé ou public dont l'activité principale est la fourniture de prestations de transport de marchandises et/ou de voyageurs par chemin de fer, la traction devant obligatoirement être assurée par cette entreprise ».

¹¹ <http://www.cemt.org/resol/rail/rail936f.pdf>

- Gestionnaire de l'infrastructure : « Toute entité publique ou entreprise chargée, notamment, de l'établissement et de l'entretien de l'infrastructure ferroviaire, ainsi que la gestion des systèmes de régulation et de sécurité ».
- Regroupement International : « Toute association d'au moins deux entreprises ferroviaires établies dans des Etats différents en vue de fournir des prestations de transports internationaux entre Etats ».

L'objectif est d'assurer une concurrence saine au niveau du transport des marchandises mais aussi sur le plan du transport des voyageurs en assurant un maximum de sécurité de circulation en établissant « le plus rapidement possible des conditions harmonisées minimales d'établissement pour tous les opérateurs ». Les déséquilibres entre les entreprises occupant historiquement le secteur et les nouveaux entrants, résorbés par une indépendance juridique et de gestion de ces entreprises ferroviaires, devraient être surmontés par l'établissement d'une comptabilité séparée entre le gestionnaire de l'infrastructure et l'agent commercial. Cette évolution, fortement tributaire de l'implication des Etats, conduit à des restructurations financières des entreprises publiques afin de résorber leur niveau d'endettement et de favoriser leur situation financière.

Le secteur des télécommunications a ouvert dans un premier temps, dès 1998, son réseau de transport aux concurrents, ces derniers accédèrent ainsi aux commutateurs et aux répartiteurs des lignes nationales et internationales pour atteindre leurs clients : les entreprises. Les nouvelles technologies comme l'ADSL accélèrent cette libéralisation du secteur conduisant les opérateurs privés à élargir le panel de consommateurs en s'intéressant aux particuliers. Les opérateurs historiques louent leurs lignes aux concurrents, favorisant une situation de partage du marché. L'objectif est d'empêcher l'opérateur historique de bénéficier de sa position dominante tout en le contraignant à partager son réseau, évitant aux concurrents la contrainte de dupliquer certaines infrastructures. Le développement d'un environnement concurrentiel favorable, insistant sur le maintien d'un service de télécommunications minimal pour tous les utilisateurs, entraîne une séparation entre la fonction de régulation, la fonction d'exploitant des réseaux et la fourniture des services télécommunications¹². Le tableau suivant montre la part détenue par l'Etat en 1998 dans les opérateurs téléphoniques en Europe ainsi que les années de privatisation de ces organisations.

Tableau N°1 : Régime de participation et privatisation des OTP, 1998. Extrait de la revue économique de l'OCDE N°32¹³, 2001.

Pays	Opérateur Historique	Part détenue par l'Etat en 1998	Année de privatisation
Belgique	Belgacom	51%	1995

¹² Informations extraites du site suivant : <http://www.legilux.public.lu/leg/a/archives/1997/0182703/0182703.pdf#page=2>

¹³ Revue économique de l'OCDE N°32, 2001. « Le secteur des télécommunications : réglementation, structure du marché et performance », écrit par Olivier BOYCAUD et Giuseppe NICOLETTI.

Allemagne	Deutsche Telekom	61%	1996
France	France Télécom	62%	1997
Italie	Telecom Italia	5%	1998
Espagne	Telefonica	0%	1997
Royaume-Uni	British Telecom	0%	1984

Ce tableau, illustrant l'évolution du secteur des télécommunications, désormais séparé des services postaux, met en évidence le désengagement progressif des Etats ainsi que le processus de privatisation dans les pays européens.

On répertorie en 2004 dans l'Europe des quinze 11600 entreprises publiques locales qui génèrent 130 milliards d'euros de chiffre d'affaires et contribuent à l'emploi de 900.000 salariés. Apparues dès la fin du XIX siècle, on assiste peu à peu à une recomposition du paysage des entreprises publiques en Europe en raison de l'évolution des technologies, des contraintes économiques ainsi que de la libéralisation de certains secteurs économiques. Généralement présentes sous les formes juridiques de SA (Sociétés Anonymes) ou de SARL (Sociétés Anonymes à Responsabilités Limitées), les entreprises de la sphère publique regroupent une dizaine de métiers différents. Les 10 nouveaux membres de l'Europe intégrés en 2004 comptent 4000 entreprises publiques qui emploient 225.000 salariés et qui génèrent 6 milliards d'euros¹⁴. Le tableau suivant illustre les dénationalisations dans les pays de l'OCDE s'étalant de 1990 à 2000.

Tableau N°2 : Les dénationalisations dans les pays de l'OCDE (en milliards de dollars). Tableau extrait du Monde, 9 Avril 2002).

Année	Privatisations dans l'OCDE	Dont Europe des 15
1990	24.7	15.6
1991	37.4	23.9
1992	17.4	4.9
1993	40.3	30.6
1994	50.9	27.5
1995	56.7	35.5
1996	68.3	46.6
1997	96.2	67.6
1998	94	60.2
1999	104.8	61.6
2000	65.1	46.8

¹⁴http://www.fedsem.fr/fnsem2/document/carte_EPL_francais.pdf#search=%22entreprises%20publiques%20europe%22

Total	655.8	420.8
Moyenne Annuelle	59.6	38.3

Témoins d'une volonté de dénationalisation des Etats, les mouvements de privatisation se stabilisent en 1992 durant la récession économique conjoncturelle pour finalement atteindre leur apogée durant la période observée en 1999.

La rapide croissance de l'après guerre favorise l'intervention de l'Etat dans l'économie par l'instauration d'un « réseau dense d'entreprises publiques dans l'énergie, les transports et les télécommunications » (Le Masne, 2003).

La mondialisation, définie par James Petras et Henry Veltmeyer (2002) comme « un processus de réorganisation des économies nationales et de l'économie mondiale, engagé à la fin des années 1970 en réponse à la crise de rentabilité, à la réduction de la croissance et à la montée du chômage », conduit les réglementations européennes, dès les années 1990, à réduire le poids des entreprises et des services publics. Les privatisations, favorisées par la rupture des compromis sociaux amorcés par la libéralisation financière ainsi que l'accroissement de la mobilité internationale, concernent les services d'utilité publique comme le secteur des télécommunications ou encore celui du transport (Le Masne, 2003). Pierre Le Masne (2003) évoque différentes causes à cette libéralisation du secteur public comme :

- « l'inefficacité des entreprises et des services publics,
- la nécessité de réduire les dépenses publiques »,
- L'émergence d'opportunités pour les entreprises privées en terme de profit par la conquête de nouveaux secteurs.

L'Union Européenne, suite à l'article 86 du Traité d'Amsterdam, « prévoit que les entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt général obtiennent des droits spéciaux ou exclusifs ». Elle incite les entreprises publiques à se plier aux règles de la concurrence, réduisant « de façon drastique les possibilités d'action des entreprises publiques chargées d'un service d'intérêt général » (Le Masne, 2003). Ce climat de profondes modifications, reposant sur des restrictions budgétaires, conduit à la naissance de conflits entre les différents gouvernements en place dans les pays d'Europe et les syndicats, fortement représentés dans les entreprises de service public.

Le cadre européen étant défini, nous identifions les salariés travaillant dans les entreprises de service public.

1.3/ Présentation des salariés des entreprises de service public

Dans un premier temps, nous identifions les salariés de ces entreprises pour ensuite présenter les modèles d'emploi de la fonction publique et déterminer les conditions de gestion des ressources humaines. Nous étudions les relations entre les entreprises publiques et leurs salariés puis nous abordons les problèmes rencontrés par cette population.

Les fonctionnaires, employés de l'Etat, appartiennent à « une catégorie hiérarchique, à un corps ou un cadre d'emplois » et sont soumis à une réglementation particulière concernant les conditions d'embauche, les facteurs de promotion ainsi que les déterminants de la rémunération (S. Salon, J-C Savignac ; 1997). Le choix de faire carrière dans la fonction publique plutôt que dans le secteur privé n'est pas anodin puisqu'il est guidé par une comparaison entre les deux formes d'emplois relative au salaire, aux avantages sociaux, au régime de retraite ou encore à la nature du contrat qui garantit une certaine sécurité aux fonctionnaires (S. Salon, J-C Savignac ; 1997).

Ces derniers souffrent d'une mauvaise image auprès du grand public. Ils sont considérés comme des « collaborateurs minimalistes et inefficaces » peu impliqués dans leur métier, se cantonnant à des tâches administratives inintéressantes (Y. Emery, D. Giaque, 2005).

On répertorie en Europe, d'après les documents de l'OCDE⁶ deux modèles d'emploi dans la fonction publique :

- Le premier repose sur la notion de carrière,
- L'autre se base sur la notion de poste.

Théoriquement, le modèle basé sur les carrières implique que les fonctionnaires, bénéficiant d'un statut particulier du fait de leur lien avec l'Etat, travaillent tout au long de leur parcours professionnel pour le service public. Embauchés généralement en début de carrière soit sur titres universitaires soit par concours d'entrée, les agents sont affectés ensuite à des postes. Les relations d'autorité sont intenses. La promotion interne, dépendante des grades et non des postes occupés, repose sur un contrat tacite impliquant la réalisation d'une carrière afin d'accéder à davantage de responsabilités.

Le deuxième système, basé sur les postes, suggère un recrutement des candidats et un processus de promotion interne reposant sur l'adéquation entre les compétences de l'individu et celles nécessaires pour tenir le poste. La situation professionnelle, de nature plus précaire que celle des agents du système précédent, dépend de l'évolution du poste occupé, rappelant le modèle de gestion appliqué dans les structures privées.

Le tableau suivant synthétise les caractéristiques des modèles d'emploi à dominante carrière et à dominante emploi.

Tableau N°3 : Présentation des deux systèmes d'emploi présents en Europe.

	Système à dominante CARRIERE	Système à dominante EMPLOI
Pays Concernés	Allemagne, BELGIQUE, Espagne, FRANCE, Grèce, Irlande, Luxembourg	Autriche, Danemark, Finlande, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède.
Caractéristiques	Contrat de droit public et/ou	Relation contractuelle basée en partie sur

nomination unilatérale du fonctionnaire. Recrutement en début de carrière. Recrutement dans un corps donnant accès à plusieurs emplois. Exigences légales de qualification ou de diplômes pour des carrières spécifiques. Reconnaissance limitée de l'expérience professionnelle acquise dans le secteur privé. Système de rémunération statutaire (avancement selon le principe de l'ancienneté). Emploi à vie. Code de bonne conduite (comprenant des règles de discipline spécifiques). Processus de travail plus basé sur les procédures que sur les objectifs. Accent mis sur la fidélité, l'impartialité et le respect de la règle de droit. Subordination au principe de performance. Régimes de pension de retraite spécifiques.	le droit commun du travail. Quelle que soit la position, le recrutement est toujours pour un emploi spécifique. Reconnaissance de l'expérience professionnelle acquise dans le secteur privé. Facilité de mobilité. Absence de principe de l'ancienneté pour la détermination de la rémunération. Système de promotion non formalisé. Absence de l'emploi à vie. Absence d'un régime spécifique de pension. Gestion par la performance / Accords sur les objectifs à atteindre.

Source : Danielle Bossaert, Christophe Demmke (2003), "Civil services in the accession states: new trends and the impact of the integration process". EIPA, Maastricht P15/16

Ces systèmes répertoriés dans la littérature ne sont pas appliqués de manière formelle dans les pays de l'OCDE.

Les fonctionnaires bénéficient de conditions d'emploi privilégiées, le contrat étant de nature permanente, il garantit une certaine sécurité. L'accès à ce statut, proposant des prestations de retraite et protégeant du chômage, correspond à un horizon de réussite professionnelle pour les jeunes. Les années 80 marquent cependant une certaine rupture avec cette opinion, le chômage et la situation budgétaire difficile des Etats

contraint à modifier la législation, les contrats à durée déterminée commencent à se généraliser. La gestion des ressources humaines évolue avec la conjoncture, abandonnant la logique de recrutement en début de carrière pour s'orienter vers une sélection en fonction de l'expression d'un besoin. Le recrutement dépend de la réussite à des concours ouverts à tous, proposant la sélection des candidats jugés les plus compétents. Cette crise économique, incitant les Etats à repenser la place des services publics dans la société ainsi que la taille de leurs effectifs, contraint à une réduction des dépenses. Les rapports de l'OCDE⁶ précisent que « tout Etat a régulièrement besoin de mesures destinées à maintenir une forme d'équilibre entre le volume des dépenses publiques et l'emploi public d'une part, et l'économie dans son ensemble, d'autre part ». Cette conjoncture conduit à une décentralisation de la gestion des ressources humaines plus ou moins importante en fonction des pays européens, procédant à un transfert des responsabilités pour proposer aux encadrants davantage de flexibilité et de liberté.

Les fonctionnaires présentent un degré d'attachement élevé à leur entreprise de service public, ils s'identifient fortement à leur organisation même si ce sentiment demeure confus. D'après Frédéric De Coninck et Gilles Jeannot (2004), les fonctionnaires mixent à la fois leur implication dans l'entreprise, leur sentiment d'attachement aux avantages sociaux acquis et leur investissement pour le service public. Les auteurs observent non seulement un attachement des fonctionnaires à leur entreprise mais également une représentation positive des usagers envers les services publics. Les consommateurs de service public, moins concernés par les évolutions de ce secteur, adoptent quelquefois un comportement plus conservateur que les salariés.

Les entreprises du secteur public doivent glisser d'un aspect technique à une orientation plus commerciale. Les individus, spécialisés dans la technicité, voient leur identité professionnelle bousculée. Leur place, historiquement centrale dans ces organisations, tend à décroître du fait de leur éloignement du client, élément important de la culture d'entreprise émergente. Les syndicats, fortement représentés dans les secteurs techniques, défendent les acquis traditionnels.

Les syndicats, occupant une place prépondérante dans les entreprises de service public, soutiennent les fonctionnaires dans leurs parcours professionnels, autant au niveau des rémunérations que des conditions d'emploi. Par contre, au niveau des recrutements, des performances réalisées par les agents ou concernant la détermination des effectifs, les syndicats exercent une influence plus modeste.

D'après les rapports de l'OCDE⁶, les pays d'Europe sont peu à peu confrontés à des problèmes d'effectif liés à trois facteurs :

- Le vieillissement de la population. Un certain nombre d'agents part à la retraite,
- La concurrence sur le marché du travail. Les salariés les plus compétents tendent à se diriger vers le secteur privé, généralement plus rémunérateur et générateur d'opportunités de carrière plus importantes,

- L'image de l'Etat en tant qu'employeur. Les salariés de l'Etat ne bénéficient plus automatiquement des conditions d'emploi privilégiées comme la sécurité d'emploi ou les prestations sociales. L'émergence de statuts plus précaires commence à se développer dans les services publics.

Cette situation, révélatrice de l'évolution et de la perturbation que traversent les entreprises de service public, joue un rôle d'écrémage des services techniques, anciennement centraux, et permet aux pouvoirs publics de réguler leurs effectifs. Des attitudes contradictoires s'observent, certains salariés restent attachés aux anciennes valeurs, surtout liées à la technicité, alors que d'autres s'intègrent aux nouvelles orientations organisationnelles plus commerciales, profitant des conditions financières favorables liées à leur nouvelle fonction. Une nouvelle terminologie est mobilisée par les salariés comme le témoigne le glissement du terme d'« usager » vers celui de « client », adopté à la fois par les commerciaux mais également par les techniciens, qui pensent ainsi satisfaire le client par un service public. Ils souhaitent proposer des produits de qualité et s'adapter aux nouvelles orientations organisationnelles pour faire face aux contraintes de productivité.

Les syndicats réussissent à conserver les avantages salariaux des anciens mais échouent dans l'obtention pour les nouveaux entrants des mêmes conditions de travail. Les entreprises publiques emploient donc à la fois une population de fonctionnaires, de statutaires mais également des contractuels de droit privé, voir des vacataires ou des intérimaires.

L'ouverture des marchés nationaux à d'autres entreprises privées contraint non seulement les entreprises publiques à repenser leur structure organisationnelle mais aussi à réviser la place qu'occupent les agents. L'introduction d'une mise en concurrence entre les agents de leurs activités professionnelles bouscule les relations interpersonnelles. Frédéric De Coninck et Gilles Jeannot (2004) présentent deux formes distinctes de cette mise en concurrence :

- Par le « recrutement d'agents au statut précaire et aux salaires plus faibles...
- Par la possibilité offerte aux agents qui le souhaitent de faire des heures supplémentaires payées à la tâche et qui peuvent atteindre une productivité trois fois plus élevées que celle en flux normal... »

Ils relèvent différentes conséquences à cette mise en concurrence comme la dissolution des collectifs de travail, la restriction des périodes d'activité et la communication plus difficile entre les agents. L'apprentissage par les anciens est rendu difficile par la mobilité des vacataires. Ces modifications des relations interpersonnelles génèrent des tensions internes et effacent peu à peu la solidarité au travail. Les fonctionnaires revêtent une image de salariés nantis face aux vacataires ou aux personnes employées sous des contrats plus précaires. On observe donc un « éclatement des identités..., au sein des mêmes services se croisent des agents fortement attachés aux valeurs et acquis de l'ancien système, des agents qui ne font que passer dans un « boulot comme un autre » et des agents qui ont construit leurs parcours autour des nouveaux principes portés par l'organisation » (De Coninck, Jeannot, 2004).

Les entreprises publiques, basées sur la gestion des besoins répondant à des nécessités d'intérêt général, bousculées par les réglementations européennes conduisant à repenser les services de nature marchande, employant des fonctionnaires, n'évoluent pas de manière homogène en Europe. Nos études de cas se concentrant sur la France et la Belgique, nous détaillons plus précisément le secteur public dans ces deux pays.

1.4/ Analyse des entreprises de service public en France

Après avoir présenté de manière générale les effectifs des entreprises publiques, nous nous focalisons sur les pratiques de gestion des ressources humaines.

La France, actrice de deux grandes phases de privatisation, la première ouverte dès juillet 1986 et la deuxième en 1993, se désengage peu à peu du secteur public, entraînant des baisses d'effectif comme le témoigne le rapport de l'INSEE Première¹⁵ de 2002 enregistrant une chute de 460 000 emplois entre 1986 et 1988. Le secteur public d'entreprises regroupe neuf grandes entreprises : Air France, la SNCF, la RATP, EDF, GDF, CEA, charbonnages de France, La Poste ou encore France Télécom.

Le tableau suivant, extrait de l'INSEE¹⁶ présente l'évolution des emplois dans le secteur public. Nous observons une diminution progressive de la part de l'emploi public des années 1985 à 2004.

Tableau N°4 : «Le poids des entreprises publiques. Hors filiales et participations à l'étranger », Extrait de l'INSEE

Année	Part de l'emploi public par rapport à l'emploi salarié total (en %)
1985	10,5
1990	6,9
1995	7,3
2000	5,1
2004	4,2

Illustratif de l'importance de l'emploi des salariés dans le secteur public, ce tableau caractérise notamment la période de nationalisation menée en France. Ces nationalisations, regroupant l'effectif le plus important sur la période analysée, correspondent également à des investissements élevés. Les secteurs clés de l'appareil productif et du système financier furent concernés, favorisant l'intervention de l'Etat dans l'économie. Dès 1986, le contexte de l'économie mondiale libérale impulse la programmation de projets de privatisation, le

¹⁵ Rapport de l'INSEE Première, N°860, Juillet 2002. « 1985-2000 : quinze années de mutation du secteur public d'entreprises », écrit par Hervé LOISEAU, Division synthèse des statistiques d'entreprises, INSEE. http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ireco24.pdf

¹⁶ Document extrait de l'INSEE Première, N°440, Avril 1996, document intitulé « Nationalisations et Privatisations depuis 50 ans », écrit par Nicole Chabanas et Eric Vergeau.

secteur public étant jugé trop important. En 1994, La Poste, France Télécom, SNCF, EDF, GDF, RATP, Charbonnages de France et Air France emploient 58% des salariés de la fonction publique. En 2004, année de la conduite de notre recherche sur le terrain, l'Etat français contrôle de manière plus ou moins directe 1288 entreprises par la prise de participation de plus de la moitié du capital et emploie 4% de l'effectif salarié privé. Cette année fut marquée par la privatisation de trois entreprises publiques, France Télécom, Air France ainsi que la Société Nationale Immobilière¹⁷.

Le rapport de l'INSEE, publié en 2004¹⁸, montre qu'il faut intégrer dans le chiffrage des effectifs du secteur public les salariés entrants et sortants du fait des restructurations d'un groupe comme l'illustre l'exemple de France Télécom lors de la disparition de sa filiale Cofratel. L'ensemble du secteur public, principalement présent dans le secteur tertiaire, rassemble près de 80% des effectifs dans seulement dix grandes entreprises dont les principales sont La poste, La SNCF, France Télécom ou encore EDF totalisant 690 000 emplois, soit les 2/3 des postes disponibles dans les entreprises publiques.

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, les fonctionnaires, recrutés par concours, bénéficient de régimes spéciaux de retraite ou encore de sécurité sociale. Ces derniers appartiennent à des corps comprenant un ou plusieurs grades classés selon le niveau de recrutement. Quatre catégories s'identifient allant des lettres A à D. Différents modes de recrutement, répertoriés dans la fonction publique, sont relevés par Chevallier (2002) dont :

- Les tests, souvent sous forme d'entretien pour évaluer les aptitudes des candidats,
- L'examen professionnel, déterminant le niveau de connaissances des agents,
- Le concours, mode privilégié de sélection dans la fonction publique, formalisé et rigoureux afin d'éviter tout favoritisme lors du recrutement.

La sélection basée sur concours, de caractère impersonnel, insistant sur les qualités et les compétences des individus, diverge des deux autres modes de recrutement qui s'intéressent davantage au savoir-faire ainsi qu'à l'expertise des candidats (Percebois, 2006). Comme l'illustre le tableau suivant, le système d'appréciation est basé sur la notation des agents par leur supérieur hiérarchique direct, leur avancement professionnel suit les échelons. Le niveau de formation des agents lors du recrutement détermine le rang et l'échelon du salarié dans l'entreprise publique. Le contrat liant l'individu à l'organisation étant établi à vie, toute proposition de mobilité est perçue comme une sanction de la hiérarchie sauf si cette dernière émane de la volonté du salarié.

¹⁷ Document extrait de l'INSEE N°18, Novembre 2004 intitulé « Répertoire des entreprises contrôlées majoritairement par l'Etat », écrit par Isabelle Gandin. http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ireco18.pdf

¹⁸ Document extrait de l'INSEE N°18, Novembre 2004 intitulé « Répertoire des entreprises contrôlées majoritairement par l'Etat », écrit par Isabelle Gandin. http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ireco18.pdf

Tableau N°5 : Principes de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique française. Extrait de Audrey Becuwe (2006).

Recrutement	Concours en sortie de formation initiale
Système d'appréciation	Notation
Formation	Formation initiale d'application
Gestion des carrières (modalité d'avancement et de promotion)	Mobilité perçue comme une sanction
Rémunération. Régime indemnitaire	Gestion des avancements d'échelon

1.5/ Analyse des entreprises de service public en Belgique

Tout comme l'étude du secteur public en France, nous présentons dans un premier temps les entreprises publiques en Belgique pour ensuite détailler les pratiques de gestion des ressources humaines.

Dans un contexte de privatisation lancée dans les années 80, la Belgique a mis en place un groupe de travail dès 1986 afin d'étudier les possibilités de privatisation et de rationalisation pour les entreprises publiques belges. Ces initiatives sont motivées par une recherche d'optimisation des allocations des moyens, rendue plus favorable par une logique de marché. Dans une démarche de globalisation de l'économie, d'accélération des progrès technologiques, l'utilité de l'intervention publique dans l'économie s'amoindrit.

D'après le texte intitulé « les participations publiques dans le secteur marchand en Belgique » publié par le Bureau Fédéral du Plan en 2000, écrit par Hilde Spinnenwyn, les monopoles nationaux tendent à disparaître. Ainsi, traditionnellement en Belgique, la distribution d'eau, de gaz, d'électricité et la télédistribution sont assurées par les pouvoirs publics et le secteur de la téléphonie est assuré par une entreprise mixte appelée Belgacom.

Ce rapport précise que les biens et les services publics sont à distinguer des biens et des services marchands pour au moins deux raisons :

- « Personne ne peut être exclu de la consommation,
- la consommation par une personne supplémentaire n'engendre pas de hausse des coûts».

Le gouvernement belge envisage la modernisation des entreprises publiques en se fixant trois objectifs :

- le gouvernement élabore, en collaboration avec chaque entreprise publique, un plan stratégique qui définit le rôle et les missions de l'entreprise publique à moyen terme,
- les entreprises publiques doivent se moderniser à la lumière des évolutions techniques et de l'ouverture des marchés européens. Cette modernisation aura pour conséquence une valorisation importante des actifs dont le produit sera affecté à une diminution de la dette publique,

- le partenariat privé-public est facilité afin de rendre possible d'importants investissements, notamment en matière de mobilité, de gestion publique du patrimoine et d'informatisation des pouvoirs publics.

Suite à la déclaration politique fédérale, prononcée en 1999 par le premier ministre lors de la session parlementaire, un plan de restructuration est annoncé, décliné en trois axes principaux:

- « l'élimination de la politisation malsaine des structures de gestion,
- une responsabilité accrue des gestionnaires,
- des entreprises modernes, efficaces et tournées vers le client ».

Certaines entreprises publiques, suite à la loi du 21 mars 1991, deviennent des entreprises publiques autonomes comme Belgacom, la Société Nationale des Chemins de Fer Belges ou encore la Poste et concluent un contrat de gestion avec les pouvoirs fédéraux. Les salariés des principales entreprises publiques, dépendants des pouvoirs fédéraux, sont répartis en 1997 de la manière suivante :

- La Poste emploie 43 036 salariés,
- La SNCB compte 40 172 salariés,
- Belgacom recense 24 844 salariés.

Les statutaires, employés de ces structures, bénéficient de conditions d'emploi particulières comme la garantie d'une certaine stabilité, comprenant une protection contre l'arbitraire. La fonction publique est divisée en rangs, grades et fourchettes de salaires. Chaque niveau se subdivise en rangs, représentant la structure hiérarchique de l'entreprise publique. La réglementation interne, contrôlant le fonctionnement organisationnel, gère la distribution des postes en se basant sur des critères comme l'ancienneté ou la formation scolaire. Elle instaure des opportunités de formation, organise des concours pour une meilleure distribution des ressources humaines et un management des opérations de mobilité entre les différents postes. D'après la loi belge sur les statuts des agents publics¹⁹, « le recrutement se fait au bas de l'échelle hiérarchique et les postes les plus élevés ne peuvent être atteints que par promotion interne ». L'ancienneté n'est pas considérée comme un critère suffisant pour les promotions internes mais constitue la base pour déterminer les niveaux de rémunération des agents.

Le tableau suivant résume les conditions d'emploi des statutaires dans la fonction publique. Deux types de salariés cohabitent au sein de la même structure, ils bénéficient d'un contrat les liant à l'Etat mais exercent leur fonction dans des conditions de travail totalement différentes. Les premiers, désignés sous l'appellation d'agents statutaires, engagés à vie sont soumis au droit administratif alors que la deuxième catégorie de salariés, sous contrat de droit privé, travaille dans des conditions d'emploi plus précaires.

Le recrutement, processus fortement formalisé et impersonnel, organisé en fonction des besoins exprimés pour un poste, permet l'accès à la fonction publique suite à une première sélection opérée en fonction des

¹⁹ Extrait du site : <http://www.cse-aibs.org/csosite%5Csynthesedescriptive.nsf/url/sectionbel3>

résultats obtenus lors d'un concours. Les systèmes de rémunération, reposant sur un barème en fonction des grades obtenus par les agents, comprennent le paiement du travail accompli, les indemnités et quelquefois des primes, bien que peu de primes de productivité ou de responsabilité soient proposées aux salariés. La promotion interne dépend de l'ancienneté acquise par le salarié, de sa formation ainsi que du processus d'évaluation. La mobilité au sein des structures publiques demeure faible, peu de promotions étant proposées aux agents.

Suivant un système d'emploi basé sur la carrière, les statutaires belges dépendent d'un processus de travail basé sur les procédures et non sur les objectifs, excluant l'évaluation de l'expérience professionnelle et privilégiant un fonctionnement égalitaire.

Les agents, ressentant un sentiment de fidélité envers l'organisation publique, attendent une certaine impartialité dans leurs relations de travail et souhaitent le respect de la règle de droit.

Les statutaires bénéficient de pensions de retraite spécifiques.

Tableau N°6 : Tableau des pratiques de gestion des ressources humaines en Belgique. Extrait Becuwe (2006).

Statut de l'emploi public	Système de la carrière mais avec possibilité de recours à des agents contractuels. Deux catégories d'agents : - Les agents statutaires, exerçant une activité de manière permanente, leur statut est régi par le droit administratif. - Les salariés de droit privé liés à l'employeur par un contrat de travail
Recrutement (concours)	Possible. Pas de concours au niveau fédéral : accès à la fonction publique à l'issue d'une sélection par poste et d'un entretien de recrutement.
Système de rémunération	Rémunération des agents fixée sur la base des barèmes correspondant à leur grade. La rémunération comprend le traitement, les allocations sociales, les indemnités ou primes et les avantages en nature. En plus des prélèvements sociaux, l'impôt sur le revenu est déduit du traitement brut. Les primes de productivité ou de responsabilité sont rares.
Avancement (à l'ancienneté ou au mérite)	Variable en dehors des grades légaux. Etabli en fonction de l'ancienneté, de la formation, de l'évaluation et du mérite.
Mobilité	Faible mobilité en raison de l'existence de statut multiple et de possibilité de promotion réduite.
Formation	Système de formation partagé.

Les entreprises publiques, anciennes et héritières du système bureaucratique, ont souvent recours à des « habitudes » de gestion, comme toute entreprise, notamment concernant le management des ressources humaines. Les « habitudes » de gestion désignent les pratiques de gestion mises en place suite à un modèle empirique et non suite à un modèle théorique. Ainsi, nous déduisons que les observations que nous allons entreprendre dans nos études de cas conduiront à l'émergence de modèles de pratiques de gestion des ressources humaines différents de ceux recensés dans la littérature scientifique.

Les entreprises publiques de nature marchande, liées à l'Etat, répondant à des besoins d'intérêt général, se libéralisent progressivement. Après avoir introduit l'évolution du secteur public en Europe, nous nous proposons d'identifier les caractéristiques des structures organisationnelles.

2/ Présentation des structures organisationnelles publiques

Nous présentons dans un premier temps un historique de la gestion des ressources humaines pour ensuite aborder le modèle bureaucratique considéré comme caractéristique des entreprises publiques. Ensuite, nous précisons les spécificités de la gestion des ressources humaines dans ces structures. Puis nous étudions de manière plus précise les modèles de gestion des ressources humaines identifiés dans la littérature, s'appliquant à ces organisations. Pour finir, nous proposons une analyse des études déjà réalisées dans ce secteur.

2.1/ Historique du management des ressources humaines.

Afin de bien situer notre étude, nous présentons tout d'abord la notion de management ainsi que son historique pour ensuite déterminer une typologie des organisations. Nous terminons par la place des salariés dans ces structures ainsi que par les pratiques de management observées. Ce développement n'a pas pour objectif l'exhaustivité mais plutôt d'éclaircir certains éléments clés à une meilleure compréhension du contexte de l'étude.

Tout d'abord, précisons que la notion de management émerge dans les années 60 et « concerne l'ensemble des actions impliquées dans la conduite des organisations pour réaliser les finalités et les objectifs de ces organisations. Ces actions se déclinent en termes d'organisation, de planification, d'animation et de contrôle. Elles concernent tous les niveaux d'exercice de l'autorité des organisations, et tous les domaines d'activités » (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2002). Le management, appliqué dans une entreprise privée ou publique pour atteindre ses objectifs, utilise des outils techniques, financiers et humains. La stratégie, définie comme « l'ensemble des décisions et des actions concernant le choix de ressources et leur articulation en vue d'atteindre un objectif », est étroitement liée au management. Les notions de management et de stratégie sont interdépendantes et s'influencent mutuellement. (Thiéart, 1980).

Le management des ressources humaines est une « fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif, de qualification et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise» (Le Gall, 2005).

Ces notions, construites dans le temps, remontent à la *théorie administrative*, proposée par Fayol au début du XX^{ème} siècle, suggérant un modèle « idéal » d'organisation du travail en fonction de principes comme la spécialisation des tâches, la standardisation des opérations, l'uniformité des procédures, l'unité de commandement, la centralisation de la prise de décision. La structure hiérarchique présente l'avantage d'allier simplicité et clarté dans la définition des responsabilités mais demeure rigide dans son fonctionnement. Les tâches sont planifiées, les opérations standardisées, des règles et des procédures régissent le fonctionnement de ces structures afin de favoriser la coordination des activités et la planification. Un cloisonnement entre les activités, entre les services paralyse ce mode d'organisation entraînant un ralentissement dans la diffusion de l'information en interne, décourageant les salariés de toute initiative (Fayol, 1979 ; Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2002). Le mouvement de la *gestion scientifique*, développé par F.W. Taylor, suggère une définition précise de la manière dont les tâches doivent être organisées. L'optimisation du fonctionnement de l'organisation dépend de sa capacité à prévoir la meilleure méthode pour réaliser une tâche et à sélectionner le candidat adéquat. Le personnel exécutif est clairement séparé du service de planification. Dans un premier temps, un service des méthodes analyse les savoirs nécessaires à la réalisation d'une tâche, puis parcellise cette dernière, la simplifiant au maximum. Il en résulte un temps d'apprentissage minimum pour cette tâche, ce qui rend la main d'œuvre substituable à souhait. La gestion des ressources humaines suggère un mode de recrutement en rapport avec la nature du poste, le profil du candidat n'est utile que dans un second temps. La rémunération est fixée selon l'importance du poste occupé et l'appréciation du salarié dépend directement de l'adéquation entre le travail effectué par ce dernier et les critères spécifiés par la fiche de poste. La formation est proposée en fonction des nécessités liées aux exigences du poste. (Taylor, 1965 ; Bernoux, 1985 ; Cadin, Guerin, 1999 ; Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2002). Ces approches, dites *classiques*, présentent de nombreuses limites comme l'absence de considération pour le facteur humain. Ce dernier, essentiellement motivé par une rétribution financière, préfère être commandé plutôt que de prendre des initiatives personnelles. Cette perspective écarte les relations interpersonnelles qui s'établissent dans une entreprise et n'aborde pas la problématique des relations de pouvoir entre les individus ainsi que les facteurs de motivation au travail autres que la rémunération. Des auteurs soulignent les limites de cette approche en insistant sur la prégnance de la coopération ou de l'interaction entre les différents membres de l'entreprise dans l'optique de conduire une tâche. Deux types d'organisations dans une même entité sont mis en évidence : une organisation formelle qui se base sur une réglementation et une organisation informelle privilégiant les relations interpersonnelles et facilitant la coopération entre les différentes unités. Le management n'est pas basé sur une autorité incontestée du fait de la place occupée par le salarié dans la

hiérarchie mais dépend de la « zone d'indifférence » des individus qui la subissent ; l'autorité s'applique seulement si le salarié accepte un supérieur. Cette zone « d'indifférence » est « l'espace imaginaire au sein duquel l'individu accepte de subir l'autorité d'un autre en contrepartie d'un ensemble de compensations » (Barnard, 1938 ; Simon, 1947 ; Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2002). Le *mouvement des relations humaines*, représenté notamment par les travaux de Mayo conduits sur l'usine Hawthorne de la société Western Electric, appuie l'importance du facteur humain sur la productivité (Mayo, 1933). Les conditions physiques de travail n'influencèrent pas de manière significative les résultats des ouvrières, leurs performances proviennent de l'attention et de l'importance que l'entreprise va leur accorder. Mc Gregor propose avec la théorie X et la théorie Y de classer les salariés en deux catégories distinctes séparant les « travailleurs » pour lesquels un management participatif s'applique des « fainéants » qu'il faut contraindre à travailler grâce à un management autoritaire (Mc. Gregor, 1974 ; Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2002). Néanmoins, de nombreuses critiques furent formulées à l'encontre du mouvement des relations humaines car si le comportement des individus induit un mode de management, ce dernier influence également l'attitude des salariés en fonction du degré de responsabilité et d'implication que l'entreprise est prête à leur accorder. Dans les années 60, la notion de management évolue avec la naissance de la *théorie de la contingence*, il s'adapte à l'environnement et à la stratégie de l'entreprise. A un environnement stable, défini par une faible évolution technologique et un marché régulier, s'associe un système dit « mécanique » de management, caractérisé par la centralisation du pouvoir et une forte réglementation interne. Par contre, pour un environnement instable, forte innovation technologique et marché changeant, un système « organique » de management s'applique, la structure est moins formelle et les décisions sont prises plus rapidement, souvent par les acteurs confrontés directement au problème (Burns, Stalker, 1961 ; Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2002). Selon la théorie de la contingence, le management appliqué dans une organisation dépend également du type de production : à une production à la chaîne correspond un système formel où l'on trouve un nombre important de procédures de contrôle et d'administration. (Woodward, 1965).

Cette brève présentation historique nous conduit aux travaux de Mintzberg. Il va proposer un découpage des organisations en fonction de la manière dont les activités et les individus sont coordonnés. Il distingue cinq procédés différents dont (Mintzberg, 2003 ; Livian, 2000) :

- **L'ajustement mutuel**, les individus communiquent de manière informelle pour conduire leurs activités,
- **La supervision directe**, une seule personne a l'autorité et contrôle les autres salariés afin d'assurer la coordination des activités,
- **La standardisation des procédés de travail**, les tâches ainsi que leurs coordinations sont formalisées,
- **La standardisation des résultats ou des outputs**, normalisation de la production,
- **La standardisation des qualifications**, les qualifications requises pour conduire une tâche sont spécifiées, on observe une normalisation des compétences des individus.

Il propose une meilleure compréhension des organisations, en définissant d'une part les processus permettant aux individus investis d'autorité formelle de diriger et de guider l'entreprise et d'autre part, de décrire les différentes formes d'organisations. Il pointe la complexité du management en soulignant qu'il s'agit d'une activité fragmentée, dépendante de relations interpersonnelles donc non formalisées. Il décline cinq formes d'organisations différentes en fonction des modes de coordination qu'il a identifiés et décrits précédemment (Mintzberg, 2003 ; Livian, 2000) :

- **La structure simple**, structure non élaborée qui se limite à un dirigeant qui contrôle un groupe de salariés par supervision directe. Le sommet stratégique, dont le rôle consiste à favoriser l'atteinte des objectifs de l'entreprise, est clé dans ce type d'organisation que l'on retrouve chez les entreprises jeunes et de petite taille comme les PME, PMI (Petites et Moyennes Entreprises, Petites et Moyennes Industries).
- **La bureaucratie mécaniste**, caractérisée par la standardisation des procédés de travail et une forte formalisation des procédures, des modes de communication, est formée par des unités de grande taille. Le travail est routinier, spécialisé et les prises de décisions sont centralisées. Les opérateurs ne fréquentent pas les supérieurs. On trouve cette configuration dans les administrations. Les entreprises publiques sont généralement classées dans cette catégorie.
- **La bureaucratie professionnelle**, définie par une standardisation des qualifications, seuls des spécialistes autonomes sont engagés pour le centre opérationnel, à savoir les opérateurs dont le travail correspond à la production de biens et de services. L'accent est mis sur la formation et la socialisation.
- **La structure divisionnelle**, constituée d'unités créées en fonction des produits ou des marchés, indépendantes de la direction pour faciliter les prises de décisions.
- **L'adhocratie**, entité complexe non formalisée pour favoriser les prises de décision par les individus concernés, simplifier la coordination du travail et fluidifier la circulation de l'information.

Ces approches, associées à la théorie de la contingence, sont remises en question par des auteurs comme Michel Crozier qui leur reprochent un caractère déterministe et technique. La définition du management évolue, il ne concerne plus « l'application d'une doctrine mais la réponse donnée à des problèmes et à des contradictions réelles, en fonction des capacités humaines à concevoir et à mettre en œuvre des pratiques appropriées. Si les problèmes changent, non seulement les capacités humaines sont mises à l'épreuve, mais la logique de leur emploi est elle-même à reconsidérer » (Crozier, 1994). La compréhension du fonctionnement des organisations suggère une étude des comportements et des stratégies des acteurs. Ces « systèmes d'action », sources de ressources et de « contraintes », permettent « d'essayer de comprendre la rationalité de ces attitudes, comportements et stratégies en reconstruisant structures, nature et règles des jeux ». Selon Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977), « l'organisation n'est rien d'autre qu'un univers de conflit, et son fonctionnement est le résultat des affrontements entre les rationalités contingentes, multiples et

divergentes d'acteurs relativement libres, utilisant les sources de pouvoir à leur disposition ». La réglementation et la structure formelle d'une organisation sont témoins des « relations de pouvoir » qui s'établissent entre les acteurs, elles « définissent des secteurs où l'action est plus prévisible que dans d'autres, en mettant sur pied des procédés plus ou moins faciles à maîtriser, elles créent et circonscrivent des zones d'incertitude » (Crozier, Friedberg, 1977). Cette perspective s'intéresse plus particulièrement à l'individu, acteur de l'organisation.

Le management des ressources humaines suggère la maîtrise d'outils de gestion plus globaux facilitant la répartition des tâches ainsi que la prévision des emplois et des compétences nécessaires. La planification, outil d'anticipation, suggère la réalisation d'un diagnostic pour fixer des objectifs à atteindre et prévoir les moyens et les ressources nécessaires à allouer au plan en fonction d'un calendrier déterminé. En fonction de cette planification, un plan stratégique s'établit par l'analyse des ressources de l'entreprise et leur confrontation avec les enjeux de l'environnement pour déterminer un avantage concurrentiel. Des « plans opérationnels à moyen et court terme » assurent la réalisation des objectifs en fonction d'un temps défini. Un budget est alloué à ces plans pour couvrir les activités de l'entreprise œuvrant à la réalisation des objectifs (Thiétart, 1980).

Néanmoins, le management des ressources humaines appliqué dans les entreprises publiques ne correspond pas à l'ensemble de ces critères, on reproche souvent à ces organisations une mauvaise adéquation entre les compétences nécessaires à la détention d'un poste et celles dont le salarié dispose. Elles sont « montrées du doigt » pour leur manque d'anticipation. En France, des typologies des systèmes de gestion des carrières, établies par M. Husson (1985), déterminent trois modes de gestion différents :

- Le modèle administratif, reposant sur la réglementation interne impersonnelle, autorisant l'accès au processus de promotion interne par la réussite à des concours ;
- Le modèle baronnique, investissant les responsables opérationnels de la responsabilité du recrutement interne en fonction des compétences détenues par les salariés et des besoins exprimés pour assurer le fonctionnement de l'entreprise ;
- Le modèle technocratique repose sur la hiérarchie, encadrée dans leurs missions par la direction des ressources humaines par l'établissement de procédures formalisées destinées à évaluer les collaborateurs.

D'autres auteurs comme François Pichault et Jean Nizet, dans la continuité des travaux de Mintzberg, établissent une adéquation entre les configurations organisationnelles et les pratiques de gestion des ressources humaines.

Le management des ressources humaines, considéré comme une fonction dont l'objectif est l'adéquation entre les salariés et les emplois, évolue dans le temps selon les structures et les études conduites dans les organisations. En mobilisant différents outils pour répartir les tâches et prévoir les emplois et les

compétences nécessaires, les entreprises publiques semblent s'approcher du modèle objectivant que nous allons maintenant définir.

2.2/ Le modèle bureaucratique caractéristique des entreprises publiques

Après avoir défini les structures bureaucratiques, nous introduisons leur fonctionnement pour finalement déterminer leurs limites.

L'ère industrielle marque la naissance d'entreprises publiques de type bureaucratique dans lesquelles les individus sont considérés comme une force de travail, entraînant une nette séparation entre leur vie professionnelle et leur vie privée. L'importance du poids de la hiérarchie modèle les relations entre les salariés, ainsi les cadres ne fréquentent pas les ouvriers (Emery, Giaque, 2005). La bureaucratie, système consistant à rationaliser les activités sociales, régit les relations entre les individus en fonction d'une domination rationnelle où l'individu obéit car son supérieur a légalement le droit de lui donner des directives. Les relations d'autorité répondent à des lois votées ainsi qu'à des procédures formelles légales (Weber, 1995 ; Busino, 1993). La bureaucratie est caractérisée par :

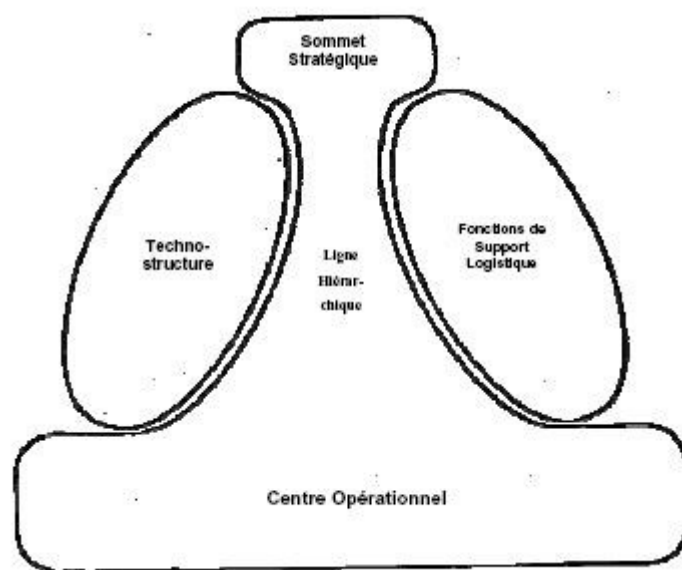
- Une division du travail
- « Une compétence, c'est-à-dire une aptitude légalement reconnue à agir dans des conditions déterminées
- Une hiérarchie administrative : la mise en place d'autorités de contrôle et de surveillance pour toute autorité constituée
- L'existence de règles techniques et de normes fixant les modalités d'action et de jugement dans certaines matières et dans certaines conditions
- La séparation radicale entre la direction administrative et les instruments d'administration. Le fonctionnaire n'est pas propriétaire des moyens qu'il utilise.
- La non appropriation du poste par son titulaire. Le poste n'appartient pas au fonctionnaire, malgré son droit à la sécurité de l'emploi et à l'indépendance dans l'exercice de ses fonctions.
- La conformité de la forme et de la substance des décisions, des actes et des activités aux dispositions et aux règlements de toutes sortes ; leur élaboration dans un cadre déterminé, appelé bureau ». (Busino, 1993).
- « Une bureaucratie emploie des fonctionnaires, c'est-à-dire des spécialistes à plein temps et qui y font carrière ; ce qui assure la continuité de l'organisation » (Bernoux, 1999).

Ces organisations, basées sur des relations entre fonctions et non sur des relations interpersonnelles, répartissent les liens d'autorité par poste, participant à une « déshumanisation » de la structure. Leur survie, assurée par l'interchangeabilité des individus, est totalement indépendante des émotions ou sentiments pouvant perturber la conduite des activités. Leur fonctionnement, tributaire d'une réglementation rigoureuse,

incite théoriquement la communication et empêche tout favoritisme de traitement, « le recrutement, la répartition des responsabilités et la promotion se font en fonction de critères universels et objectifs : concours, diplômes, titres, ancienneté » (Bagla-Gökalp, 1998). L'organigramme, traçant la répartition entre les postes, les fonctions, permet aux salariés de repérer leur rôle dans l'organisation, de connaître leur niveau de responsabilité, leur évitant toute anxiété due à la prise de décision et protégeant le subordonné de l'arbitraire du supérieur hiérarchique (Bagla-Gökalp, 1998). La structure bureaucratique, procédant par un système de standardisation des procédures, des responsabilités, des qualifications, des circuits de communication, fonctionne sur une hiérarchie clairement établie.

Henry Mintzberg (2003) propose une formalisation du fonctionnement de chaque entreprise, permettant ensuite la déclinaison de cinq configurations structurelles rencontrées dans l'environnement dont la bureaucratie mécaniste. Il établit cinq parties distinctes constitutives de l'entreprise comme le montre le schéma suivant :

Figure N°2 : « les cinq parties de Base des Organisations », extrait de Mintzberg (2003), « Structure et dynamique des organisations », Editions d'Organisation. P37



En fonction de la nature de l'organisation observée, le rôle de ces cinq parties divergent même si des caractéristiques communes peuvent être identifiées (Mintzberg, 2003):

- Le sommet stratégique : regroupant les personnes dotées de larges responsabilités, assimile trois types de devoirs comme la supervision directe, la gestion des relations entre l'organisation et son environnement et finalement, le développement de la stratégie de l'entreprise.

- La ligne hiérarchique : rassemblant les cadres supérieurs et les cadres dits de premier niveau, chacun devant accomplir un certain nombre de tâches liées à la supervision directe que ce soit en amont ou en aval.
- Le centre opérationnel : concerne les membres de l'entreprise dont le travail est directement lié à la production de biens ou de services, ils assurent quatre tâches spécifiques, le suivi de la production, la fabrication, la distribution des produits ou services et assurent les fonctions de support direct en fonction des stades de la production.
- La technostructure : désignant les analystes, assure un rôle de soutien, dissociée de la chaîne afin d'assurer un rôle de conseil, de conception ou encore de planification. Cette catégorie regroupe trois types de salariés : les analystes du travail, les analystes des résultats et les analystes du personnel.
- Les fonctionnels de support logistique : désignant des unités remplissant chacune une fonction particulière, situées en dehors du flux de travail.

Cette représentation simplifiée de l'organisation, permettant une meilleure compréhension du fonctionnement interne et de la répartition des rôles entre les agents, favorise la description de la structure bureaucratique mécaniste, caractéristique des entreprises publiques nationales. L'auteur résume les critères importants de cette forme organisationnelle de la manière suivante :

Mécanisme de Coordination Principal :

Standardisation des procédés de travail.

Partie Clé de l'Organisation :

Technostructure

Principaux Paramètres de Conception :

Formalisation du comportement, spécialisation horizontale et verticale du travail, regroupement en unités généralement fait par fonction, taille des unités élevée, centralisation verticale, décentralisation horizontale limitée, planification de l'action.

Facteurs de Contingence :

Organisation âgée, de grande taille, système technique régulateur non automatisé, environnement simple et stable, contrôle externe, structure démodée.

Au niveau de son mode de fonctionnement, le Centre Opérationnel de la structure bureaucratique mécaniste, caractérisé par une rationalisation des activités, concentre un certain nombre d'opérations simples et répétitives, nécessitant peu de qualifications particulières et engageant des possibilités de formation restreintes. La ligne hiérarchique, comprenant une structure administrative élaborée, est constituée par des cadres opérationnels assurant la résolution des problèmes, non régis par la réglementation, surgissant entre les subordonnés, ils assurent la supervision par la proximité. Ils sont responsables de la liaison entre la

technostructure et le centre opérationnel. La technostructure, partie essentielle de la bureaucratie mécaniste, effectuant la standardisation, rassemble les analystes qui détiennent une autorité informelle. Le sommet stratégique, rassemblant un pouvoir considérable, basé sur la nécessité de tout contrôler pour éviter toute interruption possible du fonctionnement de l'entreprise, se consacre à la continuité de la structure malgré les nombreux conflits internes. Henry Mintzberg (2003, P285) démontre que cette structure « fonctionne le plus en accord avec les principes classiques du management : la hiérarchie définie avec précision, l'unité de commandement soigneusement maintenue ainsi que la direction entre opérationnels et fonctionnels ». L'environnement propice à l'évolution de la bureaucratie mécaniste est de nature stable et simple, permettant la rationalisation des activités, l'exercice de tâches répétitives ainsi que la prévision des activités sur le long terme. Un autre critère important de ce type d'entreprise concerne l'existence d'un contrôle externe, étroitement lié aux organisations gouvernementales, le traitement aussi bien des clients que des collaborateurs doit être équitable. Le besoin de sécurité, critique dans ces structures, transparaît dans la formalisation des procédures.

En théorie, ces organisations sont efficaces et respectueuses de la liberté des individus, les relations d'autorité sont rigoureusement réglementées empêchant toute forme de « dictature ». Pourtant ces organisations présentent des dysfonctionnements comme la lenteur des procédures, leur formalisme jugé souvent excessif, leur manque de transparence ainsi que leur caractère impersonnel (Crozier, 1963 ; Crozier, Friedberg, 1977 ; Downs, 1966, Emery, Giauque, 2005). Leur ressemblance avec une « machine », présentant les avantages d'être fiable et facile à contrôler, comprend la dimension formelle mais oublie l'aspect humain. L'élévation du niveau de formation entraîne un glissement des attentes des salariés face à leur travail, ils souhaitent substituer la dimension sécurité au besoin de réalisation personnelle (Mintzberg, 2003). Les conflits humains, difficilement solvables au niveau du Centre Opérationnel, conduisent à des difficultés de communication et de coordination des activités.

La gestion des ressources humaines, spécifique dans les structures bureaucratiques nationales, se doit d'évoluer en fonction des changements environnementaux, ceci conduit à des modifications structurelles internes.

2.3/ Les modèles de gestion des ressources humaines identifiés dans la littérature adaptés aux entreprises publiques

Après avoir présenté les différents modèles de management des ressources humaines, nous caractérisons le modèle objectivant, le modèle individualisant puis le modèle conventionnaliste. Nous terminons en présentant les pratiques observées dans les organisations publiques.

François Pichault et Jean Nizet (2000) suggèrent que les entreprises publiques fonctionnent d'après un modèle objectivant. Néanmoins, ils spécifient que chaque structure ne correspond pas à un seul modèle de

manière rigoureuse. Parmi les cinq modèles de management proposés par François Pichault et Jean Nizet, nous excluons le modèle Arbitraire (annexe 1) trop simple pour s'adapter à une structure lourde et formalisée, ainsi que le modèle Valoriel (annexe 1) trop complexe pour s'appliquer dans une bureaucratie où les relations interpersonnelles sont codifiées. Ainsi, nous détaillons les modèles objectivant, individualisant et conventionnaliste.

Les entreprises publiques, selon la configuration de Mintzberg, sont généralement classées dans le groupe dénommé « Bureaucratie mécaniste ». Elles sont caractérisées par une standardisation des procédés de travail, une formalisation des procédures et des modes de communication. Dans la continuité de ces travaux, François Pichault et Jean Nizet proposent des « types purs » de pratiques de gestion des ressources humaines extraits de leurs observations, déclinés en dix points majeurs. Ils s'intéressent aux éléments suivants : « la gestion des entrées et des départs, la culture, l'intégration et la formation, l'évaluation, la promotion, la rémunération, le temps de travail, la communication, la participation et le type de relations professionnelles privilégié » (Nizet, Pichault, 2000).

Notre étude s'intéresse au modèle objectivant, décrit de manière synthétique dans le tableau suivant, les autres modèles sont déclinés en annexe 1 et dans le tableau N°8.

Tableau N°7 : Tableau de François Pichault et Jean Nizet dans les pratiques de gestion des ressources humaines décrivant les modèles de gestion en quelques mots (Nizet, Pichault, 2000) P127.

Le modèle objectivant	
	Planification quantitative des effectifs, accordant la priorité au recrutement
	Licenciements faisant l'objet de conventions collectives
	Culture d'entreprise fondée sur le légalisme
	Formation centrée sur les savoirs et les savoir-faire
	Evaluation fondée sur la description de fonctions, avec application de critères uniformisés
	Promotion à l'ancienneté ou par concours
	Salaire au temps, déterminé à priori
	Nette séparation entre temps de travail et temps libre
	Communication centralisée et formelle
	Dispositifs d'information et de consultation
	Relations professionnelles fondées sur la délégation/représentation

Le modèle objectivant propose une « systématisation de la gestion des ressources humaines », les salariés sont managés par des règles impersonnelles, uniformes et sont protégés par des organismes syndicaux. Concernant la **gestion des entrées**, le mode opératoire, très formalisé, se concentre sur la présentation des caractéristiques du poste ouvert à la candidature et non sur la personne souhaitée pour le travail demandé. Souvent organisé en interne dans un premier temps pour ensuite s'adresser à l'externe, le recrutement

s'effectue par concours. La **gestion des départs**, incluant les licenciements, les mises à la retraite anticipée ou le non renouvellement des contrats temporaires, est toujours négociée avec des organisations syndicales et est assujettie à une lourde réglementation contraignant à justifier toute décision prise dans ce sens. La **culture** de l'entreprise se base sur le respect des règles et de la ligne hiérarchique. Le salarié est enclavé dans une structure formelle qui ne prévoit pas de procédures spécifiques d'**intégration** mais qui en revanche lui fournit un certain nombre de garanties comme la sécurité de l'emploi, la protection de son statut et l'assurance d'une carrière linéaire. Les **formations** permettent l'acquisition « de compétences particulières ». Ce type de management refuse tout mode de discrimination et préconise une standardisation des procédures, les employés sont évalués selon des critères normalisés. **L'évaluation** récompense la loyauté à l'entreprise et le respect des règles. Elle s'adresse soit à une collectivité indépendamment du niveau hiérarchique soit à des fonctions particulières soumises à des descriptions minutieuses. La **promotion**, indépendante des résultats personnels, est soumise à un ensemble de règles spécifiques : les salariés doivent répondre à certaines conditions comme l'ancienneté, la réussite à des concours internes ou encore la détention de diplômes scolaires. Le **salaire**, négocié par des conventions collectives, est connu par l'ensemble des travailleurs. Le **temps de travail**, nettement séparé du temps personnel, est soumis à une réglementation stricte comptabilisant les heures supplémentaires mais autorisant une certaine flexibilité des horaires en fonction du poste occupé. La politique de **communication**, formelle, mobilise des outils tels que les notes de service, les panneaux d'affichage ou encore un journal interne. La **participation** des salariés est limitée et les **relations professionnelles** sont institutionnalisées (Nizet, Pichault, 2000).

Le modèle objectivant semble être appliqué dans les entreprises publiques, toutefois, face à un environnement instable, évolutif, suggérant l'entrée de futurs concurrents sur le marché national, ces entreprises doivent évoluer.

Le modèle Individualisant suggère une « personnalisation du lien salarial », l'individu négocie les modalités d'embauche avec son employeur en fonction de ses atouts. Le management s'articule autour de la notion de compétence, renvoyant principalement à un savoir-faire opérationnel. La **gestion des entrées** s'opère par entretiens afin de tester et de juger des aptitudes du candidat pour intégrer sa nouvelle fonction. Les **sorties** sont accompagnées, les salariés bénéficient d'une employabilité et peuvent facilement se reconvertir et changer d'entreprise. La **culture** de l'entreprise Individualisante s'articule autour d'un projet de management destiné à rassembler les salariés. **L'intégration** est un processus important dans la vie de l'entreprise pour favoriser les liens sociaux entre collaborateurs. La constitution d'une identité commune par l'intermédiaire d'événements festifs ou d'organisations d'activités communes favorise les relations interpersonnelles. La **formation**, accessible facilement, se propose individuellement en fonction du potentiel du salarié, de ses aptitudes et de son plan de carrière. **L'évaluation** des salariés s'effectue par entretien d'évaluation,

procédure se déclinant en trois étapes différentes : le bilan des compétences effectué sur les résultats de l'année précédente, l'évaluation des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs fixés pour l'année à venir, et les souhaits en formation ou promotion. La **promotion**, accordée en fonction de la mobilité soit horizontale soit verticale des salariés, est liée aux résultats. La **rémunération** se veut incitative, basée sur un système à part variable en fonction du rendement et accompagnée d'avantages non financiers comme le prêt d'une voiture de société. Le **temps de travail** dépend des résultats de la négociation entre le salarié et son entreprise. De nombreuses formules sont proposées comme le travail à temps partiel, les horaires flexibles, le partage d'un même poste, l'octroi de certains jours de congé. La circulation de l'information est fortement encouragée, de manière verticale au sein de la hiérarchie, horizontale, entre collaborateurs ou même avec l'extérieur. La **communication** transite via de nombreux canaux comme le journal d'entreprise ou l'intranet utilisés intensément pour rapprocher les collaborateurs et faciliter l'atteinte des objectifs dans les temps impartis. La **participation** des salariés à la vie de l'entreprise est intense, cette dernière est sollicitée pour la mise en œuvre d'un management participatif, incitant les individus à s'engager. On distingue un système de co-décision encourageant et facilitant les **relations professionnelles**. (Nizet, Pichault, 2000). Ces éléments sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau N°8 : Tableau de François Pichault et Jean Nizet dans les pratiques de gestion des ressources humaines décrivant les modèles de gestion en quelques mots (Nizet, Pichault, 2000) P136/145.

Le modèle Individualisant	Le modèle Conventionnaliste
✚ Gestion prévisionnelle des compétences, accordant la priorité à la sélection ✚ Actions d'accompagnement des départs ✚ Culture d'entreprise articulée autour d'un projet commun considéré comme facteur d'identification ✚ Formation alternée, très valorisée, centrée notamment sur le savoir-être ✚ Evaluation fondée sur le bilan de compétences et la DPO (Direction par Objectifs) ✚ Promotion au mérite ✚ Salaire variable, déterminé a posteriori ✚ Temps de travail aménagé ✚ Communication décentralisée, latérale et informelle ✚ Dispositifs de codécision au niveau opérationnel ✚ Relations professionnelles fondées sur l'expression directe.	✚ Validation collégiale du recrutement et de la sélection ✚ Départs volontaires ou sous la pression des pairs ✚ Culture d'entreprise articulée autour de clivages corporatifs ou disciplinaires ✚ Formation entièrement maîtrisée par les professionnels ✚ Evaluation liée à la reconnaissance, sur la base de critères élaborés de manière collégiale ✚ Promotion sur la base d'élections par les pairs (mandats limités dans le temps) ✚ Salaire négocié à l'entrée avec possibilités de rémunérations externes ✚ Temps de travail entièrement sous la maîtrise des professionnels ✚ Communication largement décentralisée et collégiale. ✚ Dispositifs de codécision, y compris au niveau stratégique ✚ Relations professionnelles fondées sur l'éthique professionnelle.

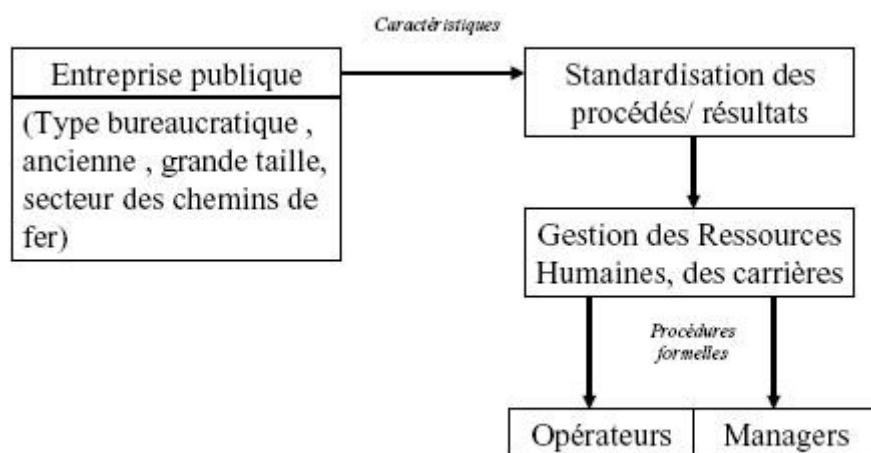
Le modèle Conventionnaliste s'appuie sur une structure divisionnelle séparant les unités en fonction des produits ou marchés ciblés, détachées de la direction pour optimiser les prises de décision. Dans cette configuration, les individus sont indépendants et s'organisent pour définir ensemble des modalités de gestion de ressources humaines, ces dernières sont modifiables dans le temps. La **gestion des entrées** est collégiale et décentralisée, les conditions d'intégration concernent généralement la possession d'un diplôme particulier. Les recruteurs font appel à leur réseau pour trouver le candidat idéal puis une analyse minutieuse du dossier est conduite par une commission, constituée de pairs, pour juger des qualités de l'individu en fonction de sa prestation lors de l'entretien et de la qualité de son dossier. Les **départs**, peu fréquents, se produisent sous la pression des pairs. La **culture** d'entreprise répond à des clivages disciplinaires ou statutaires, s'instaurant de manière implicite, par autorégulation des pairs. **L'intégration** n'est pas formalisée, le nouveau venu doit trouver sa place parmi ses collaborateurs. La **formation**, facteur important lors de l'intégration, se gère de manière individuelle, les salariés se prennent personnellement en charge et répondent à des offres de séminaires ou d'associations professionnelles en fonction de leurs propres estimations en terme de besoin et de leur disponibilité. **L'évaluation** et la **promotion** sont dans ce système interdépendantes, elles sont soumises à l'approbation des pairs. Le **temps de travail** n'est pas institutionnalisé et dépend entièrement de l'estimation du salarié, ce dernier est disponible pour des séminaires, des voyages à l'étranger et se propose

d'emporter du travail à domicile, il est totalement autonome dans la gestion de son agenda. La **communication** est encouragée pour favoriser les prises de décision conduites de manière collégiale. Les orientations de l'entreprise sont soumises à des débats internes entre collaborateurs. Ces derniers opèrent à une auto régulation des **relations professionnelles** qui s'établissent en fonction de l'éthique professionnelle. (Nizet, Pichault, 2000).

Ces deux modèles de management des ressources humaines suggèrent un certain degré de flexibilité dans leur fonctionnement.

Nous précisons que les entreprises publiques se situent dans une configuration d'entreprise centrée sur les procédures comme l'indique le schéma suivant.

Figure N°3 : Mode de gestion des ressources humaines dans une entreprise publique de type bureaucratique. (Figure adaptée des travaux d'Alain Roger dans Peretti, 2001).



Le management exercé dans le secteur public, subissant de nombreuses modifications internes dues aux bouleversements environnementaux, évolue de manière différente en fonction des structures étudiées comme l'illustre les travaux suivants : le cas d'EDF, le cas de France Télécom.

2.4/ Analyse d'études de cas.

Nous présentons des travaux déjà réalisés sur des thèmes similaires en abordant tout d'abord le cas d'EDF puis celui de France Télécom.

2.4.1/ Première étude : EDF

Nous présentons tout d'abord les résultats des travaux réalisés par Françoise Dany (1997,1998) sur la promesse d'employabilité faite à la population des cadres d'EDF. L'auteur différencie les notions d'employabilité individuelle qu'elle définit comme « la capacité des individus à accéder à un emploi » et l'employabilité de marché, indépendante de la volonté des salariés ou de l'entreprise car elle fluctue en fonction de l'économie. Ainsi elle constate que la notion de promesse d'employabilité souffre de nombreuses failles comme l'incapacité pour un employeur de la garantir à ses salariés ou encore le manque de lisibilité des entreprises sur leur futur. Elle s'intéresse au poids des sanctions et récompenses sur l'attitude des cadres notamment concernant leur carrière professionnelle. Elle constate que les cadres agissent selon « des enjeux à moyen ou long terme, plutôt qu'à la seule prise en compte de sources de satisfaction immédiate ». La tendance sociétale s'inscrit dans une démarche d'individualisation des carrières et des comportements favorisant la réussite personnelle. Dans cette perspective, « les cadres, plus que quiconque dans l'entreprise, ont pu expérimenter l'intérêt de se doter de ressources particulières, via des stratégies adaptées ». Françoise Dany (1997,1998) constate dans ses travaux que les cadres interviewés envisageaient positivement l'idée de promesse d'employabilité, « alors que la majorité des cadres rencontrés rejetait l'idée de plan de carrière associée à la notion de promesse de carrière, la quasi-totalité revendiquait un engagement de l'entreprise sur un ensemble de moyens à mettre à leur disposition pour leur permettre d'accéder aux emplois qui leur conviennent ». Les cadres de cette entreprise préfèrent substituer à l'égalité des chances un système plus individualisant dans lequel ils deviennent acteur de leur carrière. Très attachés aux normes d'employabilité, les cadres d'EDF recherchent l'émergence de nouvelles règles afin d'éviter l'opportunisme radical.

Françoise Dany explique également que les managers assurent des fonctions de gestion de ressources humaines, elle évoque le phénomène « d'éclatement de la fonction RH ». Les hiérarchiques de l'entreprise déplorent le manque de ressources pour mener à bien cette activité. Ils préfèrent assurer la partie technique de leur métier délaissant ainsi la partie de gestion des hommes qui leur est imposée. Malgré la conduite « d'entretiens annuels constructifs », la réglementation concernant la gestion des hommes souffrent d'un manque de cohésion, laissant les hiérarchiques plus ou moins autonomes dans la conduite de leurs activités. « Certaines pratiques de rémunérations –auxquelles ont recours les hiérarchiques soucieux d'attirer les « meilleurs » profils – peuvent se retourner contre ces derniers, en rendant plus problématique leur évolution vers d'autres lieux, où les niveaux de rémunération sont inférieurs ». L'enjeu réside dans la cohérence des actions et la responsabilisation des acteurs de l'entreprise.

Nous présentons également les travaux de Samira Ait Abdeslam, Mohamed Bayad et Vincent Claustre, présentés lors du colloque de Lille 2 en juin 2006. Ils traitent de l'évolution des ressources humaines selon un processus d'apprentissage adaptatif.

Longtemps gérée sous condition de monopole sur le marché français, cette entreprise publique du secteur énergétique modifie sa structure afin de répondre aux évolutions rapides de son environnement et de prévenir les risques inhérents à ces changements. Les auteurs de ces travaux s'intéressent aux processus

d'accumulation des compétences internes, analysés sous l'angle de l'apprentissage organisationnel proposé notamment par Argyris et Shön (1978)²⁰. Considérée comme un groupement humain, l'efficacité de l'entreprise dépend de sa capacité à augmenter le savoir collectif en accompagnant l'évolution des modèles mentaux partagés. Les actions des individus dépendent de leurs croyances, de leurs attitudes et de leurs valeurs, l'ensemble étant désigné sous l'appellation de « théories adoptées ».

Le marché électrique français, suivant les directives européennes, se modifie dès février 2000 avec l'adoption de la modernisation et du développement de ce service public. Ce marché se divise en deux séparant le marché des consommateurs devenus libres de s'approvisionner auprès des différents fournisseurs disponibles, et le marché concernant les consommateurs toujours clients d'EDF. Le respect du partage équitable du marché entre les différents acteurs est assuré par la Commission de Régulation de l'Electricité, mise en place dès mars 2000. Le gestionnaire de l'infrastructure est séparé de la structure commerciale en juin de cette même année avec la mise en place du Réseau de Transport de l'Electricité (RTE), responsable de l'accès de l'ensemble des opérateurs commerciaux au réseau de transport. Le processus de privatisation s'amorce progressivement, en 2004, EDF change de statut, d'un Etablissement Public à caractère industriel et commercial, cette entreprise devient une Société Anonyme (SA). En novembre 2005, EDF subit une privatisation partielle par l'acquisition du statut juridique de société de droit privé. Ces modifications statutaires s'accompagnent d'un changement de stratégie autant au niveau national, avec la mise en place d'une politique de fidélisation ou encore de diversification, qu'au niveau international par un processus d'acquisitions en Europe. En 2004, EDF, premier électricien en Europe, affiche un chiffre d'affaires de 46,9 milliards d'euros. Glissant d'une logique technicienne à une approche plus commerciale, EDF demeure toutefois une organisation fortement centralisée, hiérarchisée fonctionnant en partenariat avec le principal intervenant représentant des syndicats : La Confédération Générale des Travailleurs (CGT). La recherche de performance, exigeant un système de décentralisation, repose sur une responsabilisation des managers et le développement de la coopération en interne.

Les auteurs décrivent les différentes étapes de la transformation organisationnelle, explicative des modifications des modes de gestion.

En 1999, EDF transforme la structure originelle, organisée en huit directions, dirigée par un président et un directeur général nommés par le gouvernement, par une organisation divisionnelle, séparant le pôle industrie du pôle client. En 2002, l'entreprise subit une nouvelle transformation structurelle et applique un fonctionnement matriciel décentralisé, établissant des branches indépendantes, responsables de leurs performances. Les nombreux avantages, dont la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, favorisent la gestion par projet et non en fonction de logique d'exécution. La recherche de performance bouscule les

²⁰ Argyris C., Shön D. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley, Ed. Reading (MA)

modes de gestion pratiqués dans cette entreprise, les chercheurs ont privilégié l'analyse de la population des commerciaux, nouvellement mis en place pour préparer l'ouverture du marché national à la concurrence.

Confrontés à de nouvelles problématiques, les commerciaux changent progressivement leurs comportements et augmentent le champ de leurs connaissances. On observe une évolution des anciennes pratiques de vente, exercées en position de monopole, où les démarches étaient isolées, conduites pour réaliser les tâches confiées de manière individuelle. De nouveaux procédés émergent, orientés vers la collaboration, le partage des connaissances, des expériences vécues, l'échange d'informations. De nouveaux comportements sont identifiés comme l'apparition de débats, réunions de groupe dans le but de faire converger les pratiques commerciales appliquées. Les pratiques de gestion des ressources humaines, évoluant parallèlement aux modifications des comportements des commerciaux, doivent se diversifier. On note une rupture entre l'ancien modèle et le nouveau. Le premier, fonctionnant avec une population de fonctionnaires, orienté sur une logique d'entreprise publique, repose sur un principe d'égalité des chances et des traitements représenté par les logiques suivantes : « classification des emplois par corps, grades, échelons, rémunération déterminée à travers une grille indiciaire, promotion et avancement par quotas d'emplois, garantie de l'emploi ».

Le deuxième, nouveau, suggère un déplacement du rôle des responsables ressources humaines. Ils assument leurs tâches quotidiennes :

- la gestion des carrières,
- l'évaluation ou l'avancement,
- le suivi des procédures administratives,
- les recrutements,
- la gestion des salaires, des congés ou de la rémunération.

Ils prennent désormais en charge de nouvelles missions comme :

- la « mise en place et le suivi de la formation des agents des équipes »,
- l'accompagnement des projets professionnels de manière individuelle.

Les bouleversements organisationnels, liés aux modifications de statut et aux directives européennes contraignant à l'ouverture de ce marché national, affectent également les missions des cadres de premier niveau. Anciennement cantonnés à des tâches d'expertise et de contrôle, ils deviennent animateurs d'équipes et doivent favoriser la montée en compétences de leurs subordonnés. Devenus coordinateurs des différentes activités, s'appuyant sur un passé axé sur le métier de commercial, ces nouveaux acteurs motivent leurs équipes et donnent un « sens à l'action collective qui consiste à travailler ensemble de manière enthousiaste et offensive face à la concurrence ».

L'entreprise apprend à mettre en adéquation les compétences disponibles en interne avec les besoins inhérents aux différentes fonctions par la mise en place d'une politique de recrutement adaptée, mieux ciblée.

La motivation, essentielle dans une équipe commerciale, incitée par la valorisation des compétences et la rémunération de la performance, nécessite la mise en place d'une plus grande flexibilité. Les statuts freinant les possibilités d'individualisation de la rémunération, un bonus de rendement variable est instauré appelé « RLP », la reconnaissance de la performance. Le contrôle de la performance, systématisé, est conduit par les cadres de premier niveau ainsi que par les assistants commerciaux afin d'évaluer l'activité.

Ces modifications organisationnelles bousculent les anciennes valeurs et références pour de nouvelles, plus quantitatives que qualitatives, introduisant des systèmes de calcul des parts de marché réalisées, de mesure du taux de satisfaction de la clientèle. Le management par objectifs, plus responsabilisant, propose un modèle reposant sur la coopération, la prise d'initiatives, effaçant progressivement les anciennes pratiques, plus centralisées et autoritaires.

Tableau N°9 : Synthèse des éléments rapportés concernant l'entreprise publique EDF.

Forme Juridique	Entreprise Publique à caractère Industriel Depuis novembre 2005 : Société de droit privé
Contexte	Nouvelles réglementations européennes prônant l'ouverture du marché national aux concurrents.
Procédé	Séparation entre le gestionnaire de l'infrastructure et l'opérateur commercial
Conséquences	Modification organisationnelle conduisant à des restructurations importantes Modification des pratiques Ressources Humaines Changement de rôle pour les cadres de proximité
Questions	Ces évolutions ont-elles modifié aussi la gestion des ressources humaines ? Quelles sont les possibilités de carrière dans ce nouveau modèle ? Le système de promotion interne a-t-il été modifié ? L'image des cadres de proximité a-t-elle changé ?

Nous allons maintenant proposer une deuxième étude de cas : France Télécom.

2.4.2/ Deuxième étude : France Télécom

Nous présentons tout d'abord le cadre de la recherche situé à la veille d'une privatisation pour ensuite examiner le nouveau rôle des salariés. Nous abordons ensuite une autre recherche située en amont de cette privatisation pour identifier la nouvelle place des cadres puis les « cités d'appartenance » des répondants.

Dans un premier temps, Christian Defelix en 1995 pour sa thèse, intitulée « l'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public » illustre la manière dont les agents sont disposés à accepter les nouveaux outils, adaptés aux évolutions de la structure suite aux nouvelles réglementations européennes.

Les travaux se basent sur une triple articulation, en gestion des entreprises de service public :

- La bureaucratie, caractérisée par les règles, la séparation entre la vie professionnelle et la vie privée, le poids de l'écrit, la séparation et la hiérarchisation des fonctions, le modèle rationnel d'organisation.
- Le statut du personnel, investi d'une mission sociale, comme assurer l'unification du territoire par le réseau ferroviaire ou par les télécommunications, motivant et impliquant les salariés dans leur rôle, contraignant ces derniers à une certaine disponibilité pour l'entreprise en échange d'un statut particulier. Leur gestion repose sur des règles impersonnelles notamment concernant le recrutement ou la carrière.
- L'alternative au libéralisme et au socialisme. L'auteur suggère que « l'Etat soutirait des activités du marché, mais celles-ci sont pensées comme des exceptions. Ce n'est qu'avec le déploiement et la banalisation des services publics que le caractère d'exception s'est perdu et que l'étatisation a pu être dénoncée ».

Constatant un rapprochement entre le secteur public et privé, confirmant la nécessité de modernisation de ces structures, France Télécom se réforme et modifie ses pratiques de gestion. Dès 1991, France Télécom et La Poste deviennent des exploitants autonomes de droit public, concluant la séparation entre les deux activités.

Une nouvelle classification émerge en interne, répartissant les salariés de la manière suivante :

- Classe I : les agents
- Classe II : Les collaborateurs
- Classe III : Les cadres d'exploitation
- Classe IV : Les cadres supérieurs.

Les normes d'appréciation des agents évoluent également avec l'introduction dès les années 90 de nouvelles normes prenant davantage en considération le professionnalisme par l'instauration d'un dialogue entre le salarié et son supérieur hiérarchique, souhaitant ainsi estimer les besoins en formation de chacun pour améliorer les compétences et ouvrir de nouvelles opportunités de carrière, que ce soit par la mutation ou la promotion. En suivant les mutations organisationnelles, on observe un glissement de terminologie notamment lorsque le Service du Personnel change d'appellation pour devenir la Direction des Ressources Humaines. Un système d'entretien de progrès est mis en place, considérant les trois aspects suivants : le bilan de l'activité écoulée, la détermination des objectifs à atteindre pour l'année à venir et finalement, les perspectives d'évolution professionnelle et l'appréciation. France Télécom, entre 1989 et 1993, change non

seulement son statut mais également son système de gestion interne des ressources humaines, basé sur une nouvelle classification ainsi qu'une nouvelle forme d'appréciation.

Les résultats de ses travaux se déclinent en quatre dimensions :

- Se basant sur la notion de « cité », définie comme « déterminant des formes différentes de pratiques « justes » ou naturelles à l'intérieur d'une même entreprise », l'auteur montre que les outils utilisés pour répertorier et mesurer les compétences ne créent pas de cités radicalement différentes de celles mobilisées lors des conventions ordinaires (Defelix, 1995, P376).
- Partant de la proposition initiale que le succès ou l'échec de l'introduction de ces nouveaux outils de gestion dépendait de la capacité du gestionnaire à les traduire, il en déduit deux approches différentes. Tout d'abord, une traduction concurrente à celle de la direction du centre, proposée par les syndicats produit des troubles dans le climat de travail. Puis, d'une autre manière, le chef de Centre de construction de lignes et certains consultants de la DRH régionale, tenant un autre discours, réussirent à légitimer « un processus de sélection et de migration basé non plus sur le grade mais sur la compétence individuelle » (Defelix, 1995, P376).
- L'auteur, travaillant sur l'idée que ces nouveaux outils perturberaient les relations de pouvoir, de régulation ou encore modifieraient les identités professionnelles, constate une perception différente en fonction des salariés identifiés. Les techniciens ou les opérateurs de faible niveau de qualification semblent réticents, développant en fonction de leurs ressources des stratégies offensives afin de freiner la mise en place de ces outils de gestion, alors que les cadres de proximité perçoivent dans ce nouveau système des opportunités d'ascension sociale, élaborant de nouvelles techniques d'encadrement (Defelix, 1995, P377).
- Finalement, l'idée selon laquelle l'implantation de ces outils « modifie la structure des conventions au sein de la population considérée » se caractérise par trois éléments : la « légitimation du nouveau système d'appréciation par mélange de plusieurs références (civique, industrielle, domestique, marchande), la contestation du nom de la cité civique, l'attitude partagée ». Les salariés s'approprient progressivement ces nouveaux procédés, sans rejet ni adhésion totale.

D'autres travaux portent également sur cette entreprise, théâtre des évolutions organisationnelles à l'heure de l'ouverture des marchés nationaux à la concurrence, dont la thèse de Loris Guery (2003) intitulée « Légitimité et recherche d'adhésion chez le manager médiateur en contexte de réorganisation : analyse des implications de la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau à France Télécom ».

L'analyse descriptive des résultats, basée sur une méthodologie qualitative reposant sur une approche thématique, souligne différents éléments suite à la redéfinition du rôle du manager de proximité au niveau de sa légitimité dont :

- « L'existence d'écarts entre les objectifs des dirigeants et les valeurs des salariés opérationnels, c'est sur elle que se fonde la nécessité de l'action des managers en termes de recherche d'adhésion.
- L'importance de la légitimité du manager a été soulignée compte tenu du caractère très relationnel du management d'équipe qui est désormais appliqué.
- La recherche de l'adhésion des salariés opérationnels par les managers médiateurs. »

L'auteur insiste sur la recherche de l'adhésion des salariés dits opérationnels aux stratégies de l'entreprise, partant du principe qu'il existe un écart entre les valeurs des dirigeants et celles des salariés. L'évolution de cette structure, historiquement de service public, n'efface pas le sentiment d'appartenance à l'ancienne mission organisationnelle ainsi que l'attachement à l'excellence technique. Bien que la transition du statut d'entreprise publique à celui d'entreprise privée soit intégrée par les salariés, comprenant la dimension mondiale de l'entreprise, certains opérateurs tendent à tout mettre en œuvre pour résoudre les problèmes rencontrés par les consommateurs, sans prise en considération du coût occasionné. Cet attachement à la notion de service public, souvent exprimé par des salariés anciens, travaillant depuis 20 ou 30 ans dans la structure, peut conduire au rejet des primes exceptionnelles instaurées pour récompenser les performances individuelles, ce système étant jugé trop divergeant du modèle égalitaire sur lequel reposait anciennement France Télécom.

Un écart s'est créé, entre les cadres supérieurs, assimilant les impératifs de réduction des coûts, et les opérateurs, témoins d'une évolution dans les années 90 de leurs conditions et objectifs de travail, remplaçant l'aspect technique par la mesure de la performance économique. Localisés à la charnière entre les salariés opérationnels et les cadres supérieurs, les cadres de proximité, souvent issus de la base, fonctionnent sur des objectifs de productivité, répondant à une pression hiérarchique forte de rentabilité. Trois types d'attitude sont alors adoptés par ces derniers :

- « Certains se trouvent en parfaite concordance avec les objectifs de l'entreprise ainsi que les réorganisations mises en œuvre.
- D'autres vont dans le même sens mais éprouvent des regrets à propos de certaines évolutions. Ils trouvent que les salariés sont beaucoup trop considérés comme un coût par l'entreprise et que leurs compétences sont peu prises en compte lors des redéploiements, ces derniers suivant des logiques quantitatives.
- Dans l'ensemble, ceux qui n'y adhèrent pas l'acceptent cependant, et tentent de la relayer auprès des membres de leurs équipes. Ils se comportent alors dans leurs rapports avec les membres de leur équipe en tant que porte-parole de l'entreprise, et ne leur font par conséquent pas part de leur avis personnel sur les actions à engager. »

Ces évolutions, modifiant l'aspect technique pour devenir une entreprise commerciale, entraînent un changement dans les comportements des salariés, devenus plus individualistes et perdant peu à peu leur confiance dans l'entreprise, phénomène amplifié par un sentiment d'insécurité face à l'avenir.

L'auteur, se basant sur l'analyse des cités d'appartenance des répondants, met en évidence les divergences existantes entre les objectifs de l'entreprise et les valeurs auxquelles font références les salariés opérationnels, répertoriées en deux catégories distinctes. D'un côté, émergent les dirigeants de France Télécom, appartenant à la « cité marchande », « le principe supérieur commun auquel ils se réfèrent est celui de la concurrence, sans cesse rappelée dans les messages adressés aux salariés. Le répertoire des sujets utilisé fait appel aux clients (et non plus aux usagers), aux concurrents existants depuis l'ouverture du marché des télécommunications ». La deuxième catégorie répertoriée par l'auteur regroupe les salariés opérationnels, attachés aux « cités civiques et industrielles ». Toutefois, l'auteur note un paradoxe, il souligne que malgré l'acceptation de la nature privée de l'entreprise, les salariés rejettent les objectifs de rentabilité qui leur sont assignés, se rattachant aux valeurs traditionnelles, regroupant la notion de service public et l'excellence technique. Cette population appartient à un mélange entre deux cités même si la forme civique est prédominante, « l'excellence technique est en lien étroit avec ce souci du service public, historiquement, pour les salariés, il faut offrir le meilleur service possible à toute la population, quels que soient les difficultés et les coûts engendrés ». Les managers de proximité, situés entre ces deux populations, appartiennent pour certains à la cité marchande, « certains épousent les nouveaux objectifs de l'entreprise, adoptent des conceptions et un discours proches de ceux des dirigeants », alors que d'autres sont plus proches des opérationnels, rattachés aux cités civiques et industrielles.

L'auteur note que la septième cité, la cité par projets telle que la définit Boltanski et Echiapello (1999), semble étrangère aux répondants, écartant l'utilisation des réseaux, la mobilisation des liens ou encore l'idée de réalisation de projets et de recours à la mobilité.

Les managers de proximité voient leur rôle changer, abandonnant peu à peu l'expertise pour adopter une logique de gestion globale de la performance de l'équipe, devenant le premier interlocuteur des ressources humaines, développant un management plus relationnel. Les attentes des dirigeants concernant la performance et la préservation du climat social diffèrent de celles des opérationnels, espérant soutien et reconnaissance.

Tableau N°10 : Synthèse des éléments rapportés concernant l'entreprise publique France Télécom.

Forme Juridique	1991, France Télécom et La Poste deviennent des exploitants autonomes de droit public. 1996, Société Anonyme

	1997, ouverture du capital, introduction de l'entreprise en bourse.
Contexte	Nouvelles réglementations européennes prônant l'ouverture du marché national aux concurrents.
Procédé	Impératif de réduction des coûts. Redéploiements internes Réorganisations internes des services commerciaux, techniques ou administratifs Fermeture de certaines entités, disparition de certains postes.
Conséquences	Les normes d'appréciation des agents évoluent Emergence d'une Direction des Ressources Humaines Mise en place d'un système d'entretien de progrès Des attitudes différentes, les techniciens freinent la mise en place des nouveaux outils de gestion alors que les cadres de proximité perçoivent dans ce nouveau système des opportunités d'ascension sociale. Un écart entre les objectifs des dirigeants et les valeurs des techniciens Les salariés n'appartiennent pas tous à la même cité. Les dirigeants se réfèrent à la cité marchande, les opérationnels aux cités civique et industrielle, les cadres de proximité se répartissent dans les trois cités. Les managers de proximité voient leur rôle changer, ils abandonnent l'expertise pour adopter une logique de gestion globale de performance de l'équipe.
Questions	Ces évolutions ont-elles modifié aussi la gestion des ressources humaines ? Quelles sont les possibilités de carrière dans ce nouveau modèle ? Le système de promotion interne a-t-il été modifié ? L'image des cadres de proximité continue-t-elle de changer ?

Finalement ces études de cas dévoilent une évolution de ces structures publiques vers un modèle privé impliquant de nombreuses adaptations de l'entreprise, des salariés ou encore de la réglementation interne.

L'entreprise modifie son statut et conduit des restructurations afin d'atteindre la privatisation et de répondre aux exigences de la réglementation européenne. Elle modifie ainsi ses priorités, son fonctionnement et sa culture notamment en opérant à un glissement des terminologies utilisées. Ces structures effectuent dans certains cas une nouvelle classification de leurs salariés.

Les salariés voient leur rôle se modifier : les cadres de proximité doivent prendre le relais en terme de gestion des ressources humaines et conduire des entretiens avec leurs collaborateurs. Les cadres deviennent des animateurs d'équipe et doivent veiller à l'amélioration des compétences de leurs subordonnés. Ils souhaitent bénéficier de promesse d'employabilité avec une bonne compréhension des moyens mis à leur disposition pour réaliser une carrière professionnelle qui dépende davantage de leurs compétences. On observe une scission dans le comportement des salariés, la population des cadres s'accommode de ces nouvelles règles alors que les techniciens sont plus réticents pour adopter ces nouvelles pratiques. Les salariés de ces organisations se situent à la frontière entre deux modèles de fonctionnement : celui du public et celui du privé.

Finalement la réglementation interne évolue, s'adaptant et organisant les nouvelles conditions de travail. Ainsi, elle prévoit l'organisation d'entretien individuel afin de permettre une rencontre entre les collaborateurs et leurs supérieurs hiérarchiques. L'encadrement occupe une place importante dans la réorganisation car il affaiblit les comportements d'opportunisme pour favoriser un traitement équitable entre les salariés. Ces derniers bénéficient d'une meilleure visibilité sur leur environnement et sur leur projet en terme de carrière.

Bilan du chapitre

Les entreprises publiques, reposant sur la gestion des besoins répondant à des nécessités d'intérêt général, sont nationalisées et se trouvent généralement en position de monopole sur leur marché. Les entreprises publiques sont influencées par l'Etat puisque ce dernier dispose soit de la majorité du capital soit de la majorité des voix attachées aux parts émises.

La privatisation de ces entreprises publiques demeure un sujet délicat à aborder même si les premiers signes datent des années 80. A l'époque, on évoquait les transformations suivantes :

- Introduction de nouvelles pratiques de gestion dont une réorganisation des services
- Introduction de pratiques de marketing
- Introduction d'une nouvelle terminologie : on ne parle plus d'utilisateur mais de client.

Le secteur des chemins de fer se voit contraint d'ouvrir ses lignes internationales pour mars 2002 et doit opérer à une distinction entre l'entreprise ferroviaire, le gestionnaire de l'infrastructure et le regroupement international afin de permettre l'entrée de concurrents sur le marché européen.

Le secteur des télécommunications a ouvert son réseau aux concurrents en 1998.

Dans l'ensemble, les entreprises publiques doivent répondre à une triple contrainte :

- L'obligation d'ouvrir leur marché en partageant leur réseau avec la concurrence

- La séparation entre les activités mises sous concurrence et celles demeurant en position de monopole
- La mise en place d'autorités de régulations indépendantes.

La privatisation, largement incitée par les réglementations européennes, est favorisée par la rupture des compromis sociaux amorcée suite à la libéralisation financière ou encore à l'accroissement de la mobilité internationale.

Les entreprises publiques emploient majoritairement des fonctionnaires mais on rencontre également une population de non fonctionnaires. Ces fonctionnaires sont soumis à une réglementation particulière concernant leurs conditions de travail. La France et la Belgique proposent un système de gestion des emplois à dominante carrière ; les fonctionnaires, bénéficiant d'un statut particulier du fait de liens avec l'Etat, travaillent tout au long de leur parcours professionnel pour le service public. Embauchés en début de parcours professionnel, soit sur titres universitaires soit par concours, les agents sont ensuite dirigés sur des postes. Les fonctionnaires présentent un degré élevé d'attachement à leur entreprise de service public même si cette dernière délaisse progressivement son orientation technique pour se diriger vers un aspect plus commercial. Les salariés sont ainsi progressivement mis en concurrence provoquant une dissolution des collectifs de travail ainsi qu'une communication plus difficile. La France recrute ses fonctionnaires sur concours tout comme la Belgique. Cette dernière propose à ses statutaires un recrutement en bas de l'échelle hiérarchique, les postes les plus élevés n'étant atteint que par promotion interne.

Les entreprises publiques, bureaucratiques, sont caractérisées par une division du travail, une hiérarchie administrative, l'existence de règles techniques et de normes ou encore la non appropriation du poste par son titulaire. En théorie, ces organisations sont efficaces et respectueuses de la liberté des individus, les relations d'autorité sont rigoureusement réglementées empêchant toute forme de dictature. Cependant, ces structures présentent un certain nombre de dysfonctionnements comme la lenteur des procédures, leur formalisme, le caractère impersonnel ou encore le manque de transparence.

Nous étudions tout particulièrement le management des ressources humaines dans ces organisations. Il s'agit « d'une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif, de qualification et de motivation ». Elle implique la maîtrise d'outils de gestion pour répartir les tâches ou prévoir les emplois et les compétences nécessaires.

Selon la configuration de Mintzberg, les entreprises publiques sont classées dans le groupe des « bureaucraties mécanistes », caractérisées par une standardisation des procédés de travail, une formalisation des procédures et des modes de communication.

Les travaux de Nizet et Pichault évoquent cinq modèles de gestion des ressources humaines observés dans les entreprises. Nous excluons le modèle arbitraire et le modèle valoriel pour nous concentrer sur les modèles objectivant, individualisant et conventionnaliste qui semblent s'apparenter d'après nos résultats aux entreprises publiques. Les travaux conduits à EDF ou à France Télécom montrent que ces entreprises ont

subi d'importantes restructurations conduisant à des modifications des pratiques de gestion des ressources humaines et à un bousculement du rôle des cadres.

Après avoir situé le contexte de notre recherche dans les entreprises du secteur public en France et en Belgique, nous avons identifié les pratiques de gestion des ressources humaines associées à ces structures.

Dans le second chapitre, nous allons aborder les concepts mobilisés dans cette étude afin de clarifier la théorie relative non seulement aux pratiques de management observées dans ces entreprises mais également celle relative à la gestion des carrières.

Chapitre 2. Identification des concepts mobilisés : le New Public Management et la gestion des carrières

Objectifs du Chapitre

- Présenter le New Public Management.
- Déterminer l'impact du New Public Management sur l'emploi public.
- Identifier les différentes catégories de carrière répertoriées dans la littérature
- Décrire les différentes étapes constitutives d'une carrière professionnelle.
- Etudier les travaux présentant une stratification de la société.
- Examen du système de promotion interne.

Le premier chapitre identifie le cadre de l'analyse constitué par les entreprises publiques. Ce deuxième chapitre porte sur l'évolution des pratiques de gestion observées dans les entreprises publiques donnant naissance à un nouveau courant : le New Public Management. Les salariés, évoluant dans ces structures en mutation, voient leurs conditions d'emploi et de carrière se modifier.

Dans un premier temps, nous analysons le New Public Management pour ensuite présenter les concepts relatifs à la carrière.

1/ L'émergence du New Public Management

Après avoir présenté un bref historique de la notion de New Public Management, nous la définissons pour ensuite mieux comprendre son impact sur l'emploi public.

1.1/ historique de la notion de New Public Management

Dans un premier temps, nous présentons le contexte pour ensuite comprendre les raisons de l'inefficacité des gouvernements à gérer ces organisations bureaucratiques. Nous terminons par un historique de la notion de New Public Management.

Le fonctionnement des entreprises publiques, au statut fortement remis en cause, est souligné par la littérature se rapportant au New Public Management. Depuis une vingtaine d'années, les organisations publiques adoptent de nouveaux outils de gestion et de management pour répondre aux nouvelles réglementations européennes et pour faire face à une concurrence indirecte ou directe insufflée par l'ouverture des marchés nationaux aux entreprises étrangères. Ce modèle émergent, désigné également sous l'appellation de Bureaucratie Libérale, bouscule l'organisation interne des entreprises publiques, créant de nouvelles opportunités ainsi que des contraintes pour les salariés. Des logiques inverses s'observent dans une même structure, où se combinent un modèle bureaucratique se libéralisant, et un pouvoir se décentralisant. (Giauque, 2003, Emery, Giauque, 2001, 2005b).

En 1991, pour la première fois Christopher Hood, présente le courant du New Public Management. Ce courant se développa en premier lieu de façon empirique en Grande Bretagne puis il apparut en Nouvelle Zélande, aux Etats-Unis et dans la plupart des pays de l'OCDE. L'observation d'un malaise croissant dans les sociétés bureaucratiques dénonce l'inefficacité du fonctionnement de l'Etat. Celle-ci se matérialise par des citoyens insatisfaits des biens ou des services proposés, des déficits publics et un manque de réactivité des exécutifs gouvernementaux pour réformer ces organisations bureaucratiques (Hufty, 1998). S'inspirant du secteur privé, la réforme se base sur un processus destiné à « réinventer le gouvernement » comme le signalent Osborne et Gaebler (1992) lorsqu'ils proposent les 10 principes d'un gouvernement entrepreneurial déclinés de la manière suivante :

- Il faut agir comme catalyseur des secteurs publics
- Restituer aux citoyens-usagers le pouvoir de contrôler l'administration
- Mesurer l'impact des actions publiques
- Agir en fonction des objectifs fixés et donc des résultats obtenus
- Considérer les usagers comme tels
- Prévenir les problèmes
- S'assurer des sources de revenus
- Décentraliser la prise de décision et favoriser la gestion participative
- Donner la priorité aux mécanismes de marché
- Promouvoir la concurrence entre les services

Ces entreprises publiques, répondant à des caractéristiques particulières par leur dimension politique ou par une culture d'entreprise fortement attachée à la notion de service public, sont soucieuses de moderniser leur fonctionnement interne. Le New Public Management trouve ses origines dans le mouvement de « managérialisation » amorcé dès la seconde moitié des années 80, issu des tendances anglo-saxonnes visant à remettre en cause les structures et à effacer la frontière entre le secteur public et le secteur privé.

La nouvelle gestion des entreprises publiques s'inspire de trois courants distincts, considérés comme des idéaux et non appliqués dans la réalité comme tels mais représentés plutôt comme une combinaison des trois dans les expériences du terrain (Emery, Giauque²¹):

- le modèle de l'efficacité du marché, développé dans les années 80 notamment dans certains pays anglo-saxons, souhaite rendre les organisations publiques plus efficaces et les rapprocher du modèle appliqué dans les structures privées (Kelsey, 1997 ; White, 1999, Emery, Giauque²¹),
- le modèle du downsizing, proposant une décentralisation et de la flexibilité, sépare l'opérationnel du stratégique et redistribue les compétences décisionnelles aux niveaux les plus proches de la clientèle, ou du terrain afin de favoriser une gestion plus souple (Emery, Giauque²¹),
- le modèle de la qualité ou de la recherche de l'excellence repose sur une modification de la culture organisationnelle dans le but de générer un climat favorable à l'apprentissage (Hood, 1991 ; Pollitt, 1993 ; Bendell, Boulter et al., 1994, Emery, Giauque²¹).

Dans les années 90, marquant la rupture avec les bureaucraties ainsi qu'avec une « façon de travailler », on assiste à un rapprochement entre les modes de gestion des entreprises publiques et ceux pratiqués dans la sphère privée. L'application restrictive des règles et des procédures formelles, caractéristiques des structures bureaucratiques, est délaissée pour adopter des procédés de recherche de rentabilité. Basés sur des rapports de type contractuel ou commercial, ces procédés visent plus particulièrement la satisfaction des citoyens devenus consommateurs de services publics.

Ce bref historique de la notion de New Public Management étant réalisé, nous allons maintenant nous attacher à la définir.

1.2/ Définition du New Public Management

Tout d'abord, nous identifions le New Public Management pour ensuite établir une comparaison entre deux modèles institutionnels, le modèle juridique et le modèle managérial. Nous terminons par la description des transformations du secteur public, créatrices de nouveaux outils de gestion.

Le courant du New Public Management ne correspond pas à une substitution du modèle public par le privé mais plutôt à la description de l'évolution des structures bureaucratiques vers un système hybride (Pettigrew,

²¹ Document intitulé « Différenciation et intégration de l'emploi public en mutation : processus de différenciation, intégration entre l'emploi public et privé » extrait du site internet : <http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/ljubljana/Emery&Giauque.pdf>

1997). Selon Pettigrew (1997), le New Public Management « constitue un exemple historique de rationalisation d'un ensemble de pratiques définies comme légitimes pour le secteur public et qui donne lieu à une institutionnalisation de ces pratiques ».

Selon David Giaque (2003), les structures bureaucratiques s'inscrivant dans le New Public Management se fixent des objectifs répondant aux 5 critères suivants :

- L'amélioration des services
- La modernisation du processus de production pour devenir plus flexible et ainsi mieux s'adapter aux évolutions du marché
- L'identification plus claire des objectifs à atteindre en les formalisant par un contrat et en désignant les moyens alloués, notamment budgétaires, pour les atteindre
- La désignation de nouveaux critères de réussite
- La récompense par de nouveaux procédés

La modernisation de la structure entraîne également un bouleversement de la culture interne, contraignant les salariés à passer d'une logique axée sur la technicité vers un raisonnement plus commercial dans lequel le client prend une place centrale.

David Giaque (2003b) décline les caractéristiques de la nouvelle gestion publique en 13 points centraux :

- Introduction d'une compétition entre les services administratifs
- Ouverture des services aux usagers (rapprochement avec les usagers/clients)
- Concentration de l'attention sur les outputs et outcomes et non plus sur les inputs
- Conduite des organisations et de leurs membres sur la base de missions et de visions, et non plus sur la base de règles et procédures formelles
- Redéfinition de l'utilisateur comme client
- Prévention des problèmes avant leur émergence au lieu de les traiter consécutivement à leur apparition
- Volonté de gagner de l'argent
- Décentralisation de l'autorité dans les organisations et encouragement au management participatif
- Utilisation de mécanismes de marché à la place des anciennes techniques et pratiques bureaucratiques
- Encouragement à la création de partenariats avec le secteur privé
- Séparation entre le stratégique (niveau politique) et l'opérationnel (l'administration)
- Autonomisation des services administratifs par le truchement de la contractualisation
- Allocation d'un budget lié à la contractualisation et mise au point d'indicateurs de performance en vue d'évaluer a posteriori l'efficacité organisationnelle

D'autres auteurs complètent cette approche comme Gruening (2001), déclinant dans un article paru dans l'International Public and Management Journal le New Public Management en 14 points dont les principaux sont:

- Le souhait d'instaurer des restrictions budgétaires, un management plus strict et plus pertinent
- Une responsabilité administrative pour améliorer la productivité
- Un engagement plus important dans les relations avec les clients
- Une décentralisation de la production
- Une stratégie de planification et de management
- L'implémentation d'une concurrence accrue
- Une mesure de la performance
- Une modification du mode de management
- Une augmentation de la flexibilité managériale (liberté de gestion)
- L'introduction d'outils d'encouragements individuels dans le management
- Une séparation entre la politique gouvernementale et les entreprises publiques

Face à ces transformations de structure, les salariés affrontent de nouvelles contraintes mais bénéficient également d'avantages émergents ; des tendances duales apparaissent dans le fonctionnement de ces organisations.

Globalement, la nouvelle structure présente davantage de possibilités d'action et un accroissement de l'importance de la qualité des services proposés aux clients pour mieux répondre à leurs besoins. Elle suggère une augmentation du travail en groupe, en équipe, ainsi les relations entre les salariés deviennent plus flexibles, plus informelles et moins hiérarchiques. Les salariés ressentent plus d'attachement à une équipe, à un groupe. On note une plus forte autonomie des acteurs, une plus grande responsabilité individuelle et un élargissement du champ de compétences du travail, ce dernier devenant plus complexe avec l'apparition notamment de nouveaux travaux à accomplir. Parallèlement, de nouvelles contraintes apparaissent comme la pression de nouveaux acteurs politiques et sociaux, illustrée par l'exemple des actionnaires. Les salariés ressentent plus de pression, la mesure de la performance individuelle devient plus systématique, les tâches administratives augmentent et le fossé entre la population des managers et celle des non managers se creuse. Les employés se sentent attachés à un groupe plus qu'à une entreprise et l'apparition de la concurrence entre les groupes génère des problèmes de coordination et de coopération.

Les entreprises publiques génèrent des pressions sur leurs salariés par la mobilisation d'outils quantitatifs pour diminuer leurs effectifs, entraînant des changements irréversibles sur les relations entre les salariés et leur structure (Emery, Giaouque, 2005).

Audrey Becuwe (2006) présente dans ses travaux de thèse sous forme de tableau les différences observables entre deux modèles institutionnels : le modèle bureaucratique, basé sur une logique juridique, et le modèle inspiré du New Public Management, reposant sur une logique managériale d'entreprise.

Tableau N°11 : Deux logiques institutionnelles dans le secteur public (Becuwe, 2006, P39)

	Logique Juridique	Logique Managériale d'entreprise
Rationalité Légitimité	Rationalité bureaucratique, juridique et professionnelle. Légitimité de procédure et juridique.	Rationalité économique (logique moyens-fins) Légitimité par les résultats
Mission	Etat comme responsable politique avec une position supérieure dans la société, au service de l'intérêt public et des citoyens.	Organisations publiques comme fournisseur de services avec des objectifs spécifiques et au service des «clients-consommateurs».
Valeurs Centrales	Légalité, neutralité, objectivité, égalité, loyauté, sécurité. Continuité et stabilité	Performance et efficience. Changement et flexibilité.
Critères d'évaluation	Règles, inputs, responsabilités. Orientation interne.	Buts fixés, résultats et rendement (outputs). Orientation externe
Modèles de gouvernement	Gouvernance bureaucratique basée sur les lois, règles et directives avec une responsabilité envers le «souverain». Système centralisé et hiérarchique.	Gouvernance contractuelle basée sur les objectifs, les résultats, la mesure de la «performance et les outils de management dans un environnement « concurrentiel ». Système décentralisé, autonomie managériale.
Statut des employés	Statut spécifique (emploi à vie) qui garantit la neutralité et l'objectivité. Recrutement sur concours, modèle de la carrière basé sur l'ancienneté avec une faible mobilité.	Statut proche de celui du secteur privé. Modèle de carrière ouvert et flexible basé sur la performance.

Ce tableau, synthétisant les deux logiques, montre que le modèle bureaucratique, basé sur un système juridique, privilégie l'instauration de procédures formelles. L'Etat intervient comme un responsable politique afin de répondre aux mieux à l'intérêt public, basé sur un système égalitaire. Son objectif est de garantir aux agents et aux utilisateurs la continuité et la stabilité de l'activité. Les salariés bénéficient d'un statut privilégié leur accordant l'emploi à vie, leur carrière dépend d'un modèle basé sur l'ancienneté, impliquant

une faible mobilité mais garantissant l'objectivité, la neutralité dans le traitement des salaires et des opportunités de promotion interne.

La deuxième, basée sur un système managérial, répond à un objectif d'atteinte de résultats correspondant à une approche économique en fournissant aux usagers des services publics des biens ou des services. On observe un glissement de la terminologie « usagers » vers celle de « consommateurs ». Ces nouvelles organisations publiques, fonctionnant sur des principes de performance, d'efficacité et de flexibilité pour répondre à un environnement changeant, doivent se fixer des buts à atteindre pour un rendement efficient et assurer leur pérennité. Les salariés bénéficient d'un statut proche de celui du secteur privé, incluant des possibilités de carrière et de mobilité dépendantes de la performance réalisée par l'intéressé.

Les transformations du secteur public peuvent se décliner en quatre aspects différents (Ingraham et al, 2001) :

- Une diminution des effectifs, favorisée par les restructurations et les systèmes de rationalisation des activités.
- Un affaiblissement du poids des syndicats dans la fonction publique.
- Une apparition de contrats temporaires et de travailleurs à temps partiel dans le secteur public
- Une conduite de réformes nationales en matière de rémunération articulées autour des aspects suivants : l'émergence d'un lien entre les salaires et le rendement des employés, l'assouplissement des modes de rémunération, l'accroissement des responsabilités des niveaux hiérarchiques inférieurs et le remaniement voire la suppression de l'ensemble des bénéfices que peuvent obtenir les salariés.

L'émergence de ces nouvelles pratiques de gestion publique s'accompagne d'outils adaptés afin de favoriser l'évolution des structures organisationnelles. Le tableau suivant présente les outils rencontrés dans les organisations pratiquant le New Public Management désigné ici par « la nouvelle gestion publique ».

Tableau N°12 : Eléments constitutifs de la NGP (Varone & Bonvin, 2004 ; Emery, Giaucque²¹)

Principes de la Nouvelle Gestion Publique	Outils de la Nouvelle Gestion Publique
Séparer la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique, de la gestion opérationnelle, qui est sous la responsabilité de l'administration. Distinguer ainsi les tâches des financiers, acheteurs et prestataires des services publics.	Négociation de contrat de prestations qui fixe des indicateurs de performance à atteindre dans un délai imparti, entre les autorités politiques (parlement, gouvernement) et les responsables des services administratifs.
Orienter les activités administratives en fonction des produits à fournir (plutôt que des règles procédurales à suivre, en matière d'affectation des	Attribution de budgets globaux aux gestionnaires publics qui disposent d'une large marge de manœuvre pour satisfaire à leurs critères de

ressources notamment).	rendement.
Réduire la hiérarchie, amincir les bureaucraties, décentraliser certaines tâches administratives et déléguer la gestion au niveau le plus bas (selon le principe de subsidiarité).	Création d'agences exécutives et de structures organisationnelles plus flexibles ainsi que déréglementation de certains statuts de la fonction publique en introduisant des mandats individualisés et le salaire au mérite.
Introduire des mécanismes de type marché dans la production de biens et services d'intérêt général (y compris en créant des quasi-marchés).	Mise au concours pour la fourniture de certaines prestations (marchés publics), déréglementation des monopoles publics par l'introduction de bons (vouchers) aux usagers qui choisissent librement leurs fournisseurs.
Créer de la transparence sur la qualité et les coûts des prestations administratives. Utiliser de manière efficiente les ressources publiques (value for money).	Calcul et comparaison des coûts grâce à une comptabilité analytique (par groupe de produits administratifs) et comparaison de différents prestataires (benchmarking).
Orienter les prestations administratives vers les besoins des usagers (ou clients) en les impliquant dans la définition et l'évaluation des prestations à fournir.	Gestion orientée vers la qualité (voire la certification des processus), chartes de service public et enquête de satisfaction réalisée auprès des clients.

L'implémentation de nouveaux outils de gestion se caractérise par une négociation des contrats en fonction des performances, par un souhait d'obtenir un meilleur rendement, par une flexibilité des structures s'accompagnant d'une déréglementation de certains statuts. Elle favorise une gestion plus qualitative des ressources humaines permettant l'amélioration des services rendus aux clients.

Le New Public Management étant défini, nous allons maintenant étudier l'impact de ce dernier sur l'emploi public.

1.3/ L'impact du New Public Management sur l'emploi public.

Nous identifions tout d'abord l'évolution des conditions d'emploi, puis nous proposons une configuration hybride des structures publiques pour terminer par une présentation des nouvelles relations entre les salariés et ces organisations émergentes.

L'emploi public, fortement différencié de celui exercé dans la sphère privée, souffre d'une mauvaise image auprès du grand public confortée notamment par les avantages accordés aux fonctionnaires dont la sécurité d'emploi. Cette dernière, pourtant nécessaire afin de protéger les agents publics et d'assurer une continuité dans les services rendus aux usagers, exacerbe l'opinion publique selon laquelle les agents seraient trop

nombreux, inefficaces ou encore arrogants, soutenus par la puissance étatique, par une réglementation dense et hermétique (Pfister, 1988 ; Bitoun, 2001). Les critiques formulées pointent le manque de sanctions infligées au personnel non compétent, le versement de salaires indépendamment de la qualité du travail fourni ainsi que le manque de cohérence concernant les carrières, ces dernières étant proposées de manière automatique souvent en relation avec l'ancienneté.

Au fil des années, insufflées par le New Public Management, les conditions d'emploi se modifient, à la fois sur un plan quantitatif, on observe de moins en moins de fonctionnaires dans les pays de l'OCDE, mais également sur un plan qualitatif. Emery et Giaque²¹ observent une augmentation des salariés dans la fonction publique engagés par des contrats de droit privé. Les auteurs soulignent l'exemple de l'Italie en évoquant la « privatisation de la fonction publique, soit un processus d'intégration qui a pour effet d'aboutir à l'abolition plus ou moins complète du statut de la fonction publique ». Bien entendu, l'utilisation du terme de privatisation demeure inadéquate car l'Etat continue d'exercer par des « mécanismes de régulation » la responsabilité du fonctionnement de ces organisations publiques. Ils analysent ainsi une évolution des conditions d'emploi, tendant à assimiler des pratiques observées dans le secteur privé par l'instauration de nouveaux outils de gestion des ressources humaines basés sur la compétence individuelle pour déterminer la rémunération, les conditions d'embauche, l'accès à la formation ou encore les possibilités de promotions internes.

L'évolution des conditions d'emploi se traduit également par le « passage de l'engagement unilatéral de droit public à l'engagement par contrat de droit public, conclu pour une période indéterminée » (Farnham, Horton et al., 1996 ; Emery, Giaque²¹). La performance individuelle ou des équipes, devenant privilégiée, se mesure par la hiérarchie en fonction de critères d'évaluation du travail. Elle est encouragée par des systèmes d'incitation comme la mise en place de primes ou de bonus financiers ou d'autres natures. Le système réglementaire se simplifie, notamment concernant les mesures disciplinaires qui dans certains cas sont totalement supprimées. Finalement, les compétences des salariés deviennent le cœur du processus de gestion des ressources humaines. On propose ainsi des programmes de formation continue et on favorise la mobilité interne afin de privilégier le partage des connaissances. Emery, Giaque²¹ notent qu'il existe toujours une « garantie d'emploi mais non une garantie d'occuper un poste spécifique ».

Finalement, on observe un phénomène de mimétisme, le secteur public empruntant des outils au secteur privé, créant ainsi un système hybride de gestion des ressources humaines. De nombreux travaux portent sur les évolutions des conditions de travail dans la sphère publique, insistant sur les caractéristiques suivantes (Emery, Giaque, 2002 ; Emery, Giaque²¹, Pollitt, 2003) :

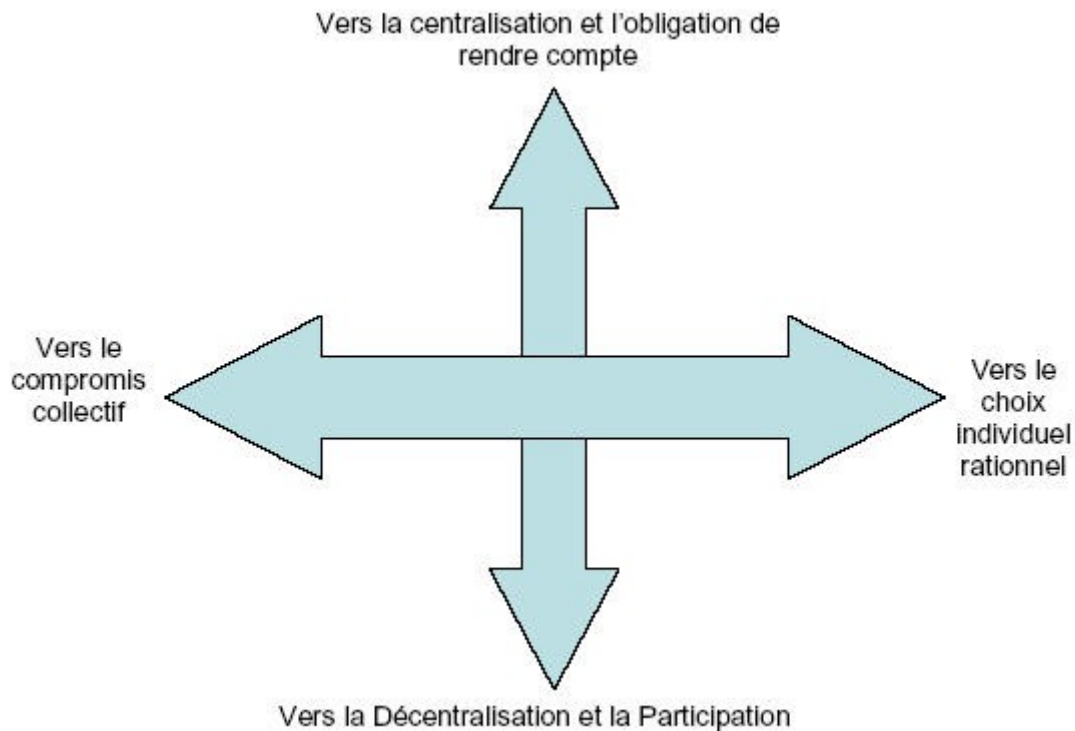
- Une gestion orientée vers les outputs et les outcomes. Les gestionnaires, accordant moins d'importance aux entrants financiers ou budgétaires, souhaitent proposer des prestations de qualité par l'application de méthodes de travail favorisant l'efficience productive. Les nouveaux objectifs se concentrent sur la

performance ou encore l'atteinte de résultats, bouleversant les réglementations internes liées aux conditions de travail

- Un système de mesure de la performance par une prise en compte des résultats. Les organisations publiques se modernisent, proposant des outils de mesure de la performance complexes principalement axés sur des aspects quantitatifs délaissant le côté qualitatif du travail, pointés par certains auteurs comme provoquant des effets de myopie (Knoepfel, Varone, 1999)
- L'autonomisation, la simplification hiérarchique et la spécialisation des organisations publiques. La gestion des organisations publiques, devenant plus autonome, favorise une distanciation avec les autorités politiques
- Une tendance à la contractualisation. Cette évolution tend à modifier les conditions de travail, tant au niveau des cadres que des techniciens, augmentant les marges de manœuvre et s'intéressant plus particulièrement aux finalités des actions et non plus aux moyens alloués pour les atteindre
- L'introduction de mesures incitatives ou de mécanismes de marché liée à l'ouverture des marchés nationaux à la concurrence.
- La certification et les démarches qualité afin de mieux répondre aux attentes des usagers désormais appelés clients.

L'émergence d'un modèle hybride de gestion dans les structures publiques, représentée dans le schéma, caractérise un certain nombre de contradictions.

Figure N°4 : Paradoxes de la NGP. (Extrait de Varone, Bonvin, 2004 ; Emery, Giauque²¹).



Ce modèle présente les deux formes de paradoxe émergeant dans ce type de structure appliquant le New Public Management :

- Paradoxe entre la centralisation, la demande de rendre des comptes et une tendance à s'orienter vers la décentralisation ainsi qu'une demande de participation
- Paradoxe entre un fonctionnement basé sur un compromis collectif et une incitation aux choix individuels, rationnels

La formation de ce modèle hybride, conduisant la structure publique vers un fonctionnement privé entraîne des bouleversements organisationnels, générant des contradictions. L'émergence de ces modèles d'organisation sous-tend une plus grande confiance dans les mécanismes de marché que dans les systèmes publics ; les mécanismes de marché étant stimulés par la concurrence et l'intérêt personnel alors que le système public est considéré comme moins motivant pour les salariés. Ces derniers, considérés comme égoïstes, apprennent à se comporter comme des gestionnaires, imitant les pratiques des acteurs du privé, permettant la diminution de certains coûts organisationnels (Hood, 1998 ; Emery, Giaque²¹) mais perturbant l'identité professionnelle, la motivation ou encore l'implication au travail. L'apprentissage suggère un glissement de vocabulaire, délaissant l'utilisateur pour s'orienter vers des pratiques plus commerciales, s'intéressant davantage aux clients. Cette nouvelle orientation bouscule la perception des salariés de leur rôle, de leur environnement. D'une terminologie axée sur l'intérêt public, source de motivation, représentée par le terme d'« usager », les salariés emploient désormais le mot « client », renvoyant directement aux nouvelles activités publiques. Les nouvelles pratiques, nécessitant une période de transition, suggèrent

également l'introduction de la compétition et de la performance organisationnelle, tranchant avec l'idée que se font les fonctionnaires de la mission publique destinée à répondre aux problèmes sociétaux. L'évaluation des performances de ces organisations s'appuie sur des supports quantitatifs, isolant l'aspect qualitatif pourtant important dans la finalité d'une entreprise publique.

Les agents publics, en quête d'une nouvelle identité, évoluent toujours dans des structures de type bureaucratique, complexes, hiérarchiques et fortement réglementées. Ils sont fortement attachés aux valeurs liées à l'intérêt général ainsi qu'au service de la collectivité, principale source de motivation pour ces derniers. Certains travaux montrent que les fonctionnaires ressentent une implication organisationnelle moindre que les salariés du privé, s'appuyant sur une identification basée sur des principes publics et non sur l'esprit d'entreprise. Des enquêtes démontrent que la motivation des employés du secteur public repose sur des critères moins matérialistes que les salariés du privé, « le salaire ne constitue donc pas un incitatif suffisant pour expliquer l'implication et l'adhésion des fonctionnaires à leurs activités professionnelles et à leur fonction » (Emery, Giaque²¹). Ces deux auteurs précisent également que « les références professionnelles, largement construites sur la base du monde civique (logique du service public) et du monde industriel (valorisant le travail bien fait, la compétence technique, la précision, le professionnalisme) sont actuellement chahutées par l'émergence de la référence marchande (monde marchand) et de sa logique économique et libérale sous-jacente » (Boltanski, Thévenot, 1991 ; Boltanski, Chiapello, 1999 ; Emery, Giaque²¹).

Des logiques différentes s'observent dans les organisations publiques en mutation, opposant le contrat psychologique « ancien » au « nouveau ». Le tableau suivant récapitule ces différentes approches, illustrant l'évolution des conditions d'emploi dans les organisations publiques, perturbant les repères des salariés.

Tableau N°13 : Présentation de l'ancien et du nouveau contrat psychologique. Document extrait de Martin 2004 et Emery, Giaque²¹.

Caractéristiques	Ancien contrat psychologique ou contrat psychologique « classique ».	Nouveau contrat psychologique
Focus, point d'ancrage de la relation	Sécurité de l'emploi, continuité. Loyauté envers l'organisation, l'employeur.	Echange compétences (employé) et acquisition de connaissance (organisation), gestion de « l'employabilité ». Loyauté envers un métier, des compétences. Relation centrée sur l'individu (vs groupe).
Forme	Déterminé, prévisible et stable.	Indéterminé, flexible, ouvert à

		négociations successives.
Philosophie de base, images et valeurs de référence	Image traditionnelle de la carrière dans une même entreprise, hiérarchie, équité et fair-play « travail honnête », « salaire honnête », justice sociale.	Lois du marché, rentabilité, compétences, valeur ajoutée, développement personnel, promotion d'une relation «gagnant-gagnant ».
Responsabilités employeur	Assurer la continuité en termes de sécurité de l'emploi, de formation et de développement de carrière.	Rémunération équitable (perçue comme telle) de la valeur ajoutée par l'employé. L'employé est responsable du déroulement de sa carrière et de sa formation
Responsabilités employé	Loyauté, bonne facture, obéissance.	Monnayer savoir, compétences et formation sur le marché de l'emploi.

La théorie suggère une évolution dans la démarche psychologique des salariés envers l'organisation, cette évolution est inhérente aux modifications de l'environnement. Autrefois attachés à un sentiment de loyauté envers leur organisation, ils transfèrent désormais cette loyauté sur un métier ou sur des compétences. Les relations sont davantage centrées sur l'individu, ce dernier se souciant de son employabilité sur le marché du travail. Les fonctionnaires évoluent dans un environnement stable, déterminé et prévisible alors que les « nouveaux » salariés doivent appréhender une plus grande indétermination, les incitant à une plus grande ouverture aux négociations. Traditionnellement, les salariés des organisations publiques bénéficient d'une carrière assurée dans un environnement stable et « équitable » concernant les chances de réussir. La modernisation des structures publiques instaure l'application des lois du marché dans la gestion des carrières, basée sur la rentabilité et la mesure des compétences.

Néanmoins, nous souhaitons nuancer cette appellation de « nouveau » et « ancien » contrat psychologique dans la mesure où les anciens contrats sont toujours d'actualité dans certaines organisations publiques.

Après avoir défini la notion de New Public Management, nous allons maintenant définir les enjeux de carrière pour les salariés des entreprises publiques.

2/ La gestion des carrières

Les salariés évoluant dans des structures publiques souhaitent généralement réaliser une carrière professionnelle. Nous définissons tout d'abord le cadre général des carrières pour ensuite analyser les promotions internes.

2.1/ Présentation du cadre général des carrières

Nous présentons notre cadre d'analyse pour ensuite détailler les facteurs favorables à une carrière. Nous identifions ensuite les différentes étapes à franchir pour effectuer un parcours professionnel et nous soulignons les conditions nécessaires à remplir pour une carrière. Pour terminer, nous évoquons le phénomène de stratification de la société.

2.1.1/ Définition du cadre d'analyse

En termes de carrière, diverses opportunités s'offrent aux salariés : ils peuvent opter pour la fidélité à une structure ou au contraire préférer un changement d'environnement régulier en se dirigeant vers les offres disponibles sur le marché professionnel.

La carrière, définie comme « l'évolution professionnelle dans une organisation donnée ou de manière plus large, comme un ensemble d'expériences diverses tout au long de la vie » indique qu'un salarié peut rester fidèle à une entreprise ou au contraire opter pour une vie plus « nomade » (Livian in Guerrero et al., 2004).

Divers facteurs influencent le choix des individus à s'orienter soit vers une carrière professionnelle axée sur un métier soit vers une ascension hiérarchique liée à l'entreprise dans laquelle ils évoluent. Deux types de carrière peuvent être répertoriées : les carrières professionnelles et les carrières traditionnelles (Roger in Peretti et al., 2001).

Tableau N°14 : Principales caractéristiques d'une orientation de carrière professionnelle ou traditionnelle. (Figure extraite de Roger in Peretti et al., 2001, P 188).

	CARRIÈRE	
	Professionnelle	Traditionnelle
Référence principale	communauté professionnelle	Entreprise
Valeurs, orientations	Diplômes, Progrès des Connaissances, compétence Professionnelle, élitisme	Expérience Hiérarchie de l'organisation Loyauté, résultats, Pouvoir
Evaluateurs principaux	Collègues, Pairs	Supérieurs Hiérarchiques

D'après le tableau précédant, les entreprises publiques peuvent rencontrer deux types de salariés dont les attentes seront différentes.

Les experts se réfèrent plutôt à leur communauté et ressentent moins d'attachement à une structure. Ils désignent leurs pairs comme juges et optent alors pour une carrière professionnelle.

L'autre catégorie de salariés éprouve un sentiment de loyauté envers l'organisation: la hiérarchie est alors la référence. Ces salariés, optant pour une carrière traditionnelle, dépendent des choix stratégiques de leur organisation et ne souhaitent pas changer de structure.

La motivation des salariés pour une carrière concerne « tout ce qui pousse les individus à agir indépendamment du contexte, c'est-à-dire en fonction de leurs besoins » (Bernoux, 1985). De ces besoins vont naître des normes qu'ils auront intégrées au cours de leur parcours social : l'école, l'Etat et bien entendu, l'entreprise dans laquelle ils évoluent. La définition retenue de la motivation est celle proposée par Vallerand et Thill (1993, P18) : « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». La motivation peut être de deux natures (Amabile, 1993) :

- Intrinsèque lorsque le salarié travaille pour le plaisir ou la satisfaction qu'il en retire
- Extrinsèque lorsque le salarié souhaite obtenir une satisfaction sans rapport avec son activité directement comme le bénéfice d'une récompense ou encore une approbation.

Notre étude concernant la gestion des carrières dans les entreprises publiques en restructuration, nous retenons la notion de motivation extrinsèque puisque les salariés souhaitent obtenir une récompense matérialisée par la promotion interne.

Roger (Peretti et al., 2001) analyse les perspectives de carrière des individus en fonction des stratégies observées dans leur entreprise. Le tableau suivant illustre les critères d'évolution par type de stratégie,

désignant ainsi le contexte de la mobilité ou encore les moyens alloués aux salariés pour prétendre à une carrière professionnelle. Quatre types de stratégies d'entreprises sont présentées selon les critères suivants : les résultats, les procédures, l'ambiance ou bien le développement individuel.

Tableau N°15 : La gestion des carrières dans différents types d'entreprise (Figure extraite de Roger in Peretti et al., 2001 P185).

Entreprise centrée sur	Critère d'évolution	Mobilité	Moyens
- Les résultats	Réalisation d'objectifs	Interne ou Externe	Autonomie, Délégation
- Les procédures	Respect des règles, Réussite aux examens, ancienneté	Interne	Règles formalisées, Grilles, examens, concours.
- L'ambiance	Loyauté, esprit d'équipe	Interne	Parrains, mentors Information interne
- Le développement individuel	Potentiel	Interne et Externe	Entretiens d'orientation, Bilans professionnels de compétences, formation.

L'entreprise basée sur les résultats laisse beaucoup d'autonomie à ses salariés, leur promotion dépend de leurs performances, de l'atteinte de leurs objectifs.

Pour l'entreprise basée sur les procédures, la promotion repose sur la réussite de concours internes : les salariés sont responsables de leur carrière.

Dans l'entreprise basée sur l'ambiance, les relations interpersonnelles sont encouragées, les collaborateurs travaillent en équipe et s'évaluent mutuellement.

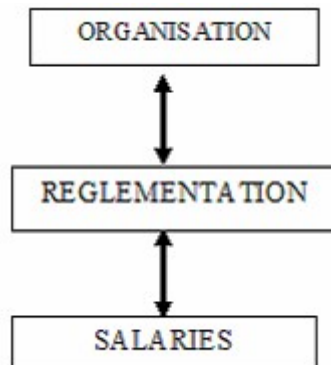
Finalement, dans l'entreprise basée sur le développement individuel, la carrière dépend du potentiel des individus. La hiérarchie détecte les salariés compétents pour les accompagner dans leur évolution et les guider sur de nouveaux postes.

Ainsi :

- Les entreprises peuvent orienter la carrière de leurs salariés, elles choisissent le contexte réglementaire dans lequel évoluent les acteurs
- Les individus peuvent préférer une carrière traditionnelle ou professionnelle. Leurs opportunités de carrière dépendent de leur capacité à mobiliser des « ressources »
- La réglementation définit la structure et organise les relations entre les salariés. Elle n'est pas figée, elle évolue selon les besoins de l'entreprise ou selon les actions des individus

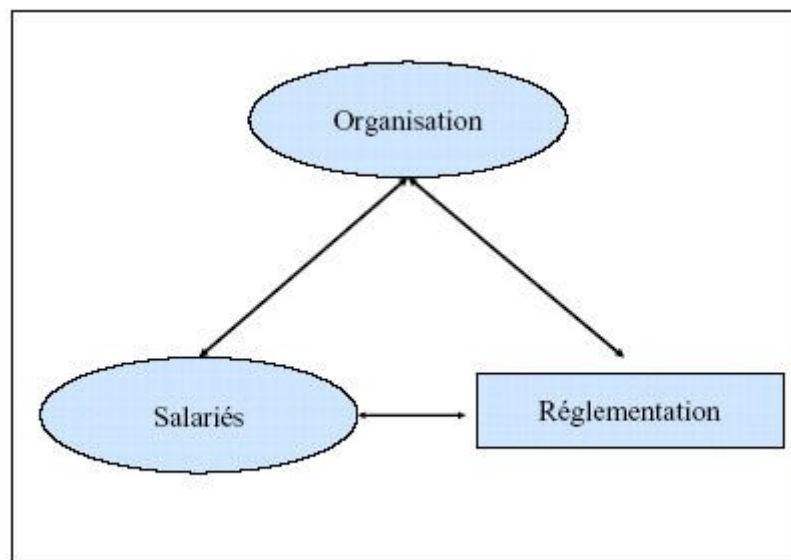
La réglementation peut être perçue comme l'un des vecteurs de la relation organisation/salarié : l'organisation et les salariés dépendent de la réglementation mais ils peuvent également la changer. Leurs relations s'expriment de la manière suivante :

Figure N°5 : La réglementation comme vecteur des relations entre l'organisation et les salariés.



La réglementation, considérée comme cadre inférant de l'intérieur sur l'organisation et sur les salariés, est personnalisée. Envisagée comme un « construit politique et culturel », elle génère des codes de conduite et des procédures à suivre (Crozier, Friedberg, 1977). Le schéma suivant souligne l'interdépendance entre ces trois éléments :

Figure N°6 : Les relations d'interdépendance entre l'organisation, les salariés et la réglementation.



C'est au cœur de ces relations triangulaires d'interdépendance que nous allons analyser les opportunités de carrière et le système de promotion interne. Nous identifions maintenant les carrières envisageables par les salariés.

2.1.2/ Détermination des carrières envisageables par les salariés

La carrière est définie comme « l'évolution professionnelle dans une organisation donnée ou de manière plus large, comme un ensemble d'expériences diverses tout au long de la vie » (Bird et al, 2002 ; Baruch and Rosenstein, 1992 ; Livian in Guererro et al, 2004). Les carrières dans les entreprises publiques sont généralement envisagées dans une même organisation sous forme de promotions internes. Historiquement, ces dernières sont fortement réglementées, basées sur la réussite de concours ou sous condition d'une certaine ancienneté. La littérature souligne un changement de mentalité : les carrières poursuivies dans les structures publiques tendent à rejoindre un mode de fonctionnement privé axé sur la reconnaissance et l'évaluation des compétences.

Le modèle traditionnel de carrière repose principalement sur trois aspects : la formation scolaire, l'accès aux promotions internes et la volonté de l'employeur d'augmenter l'employabilité du salarié (Kuijpers, Scheerens, 2006).

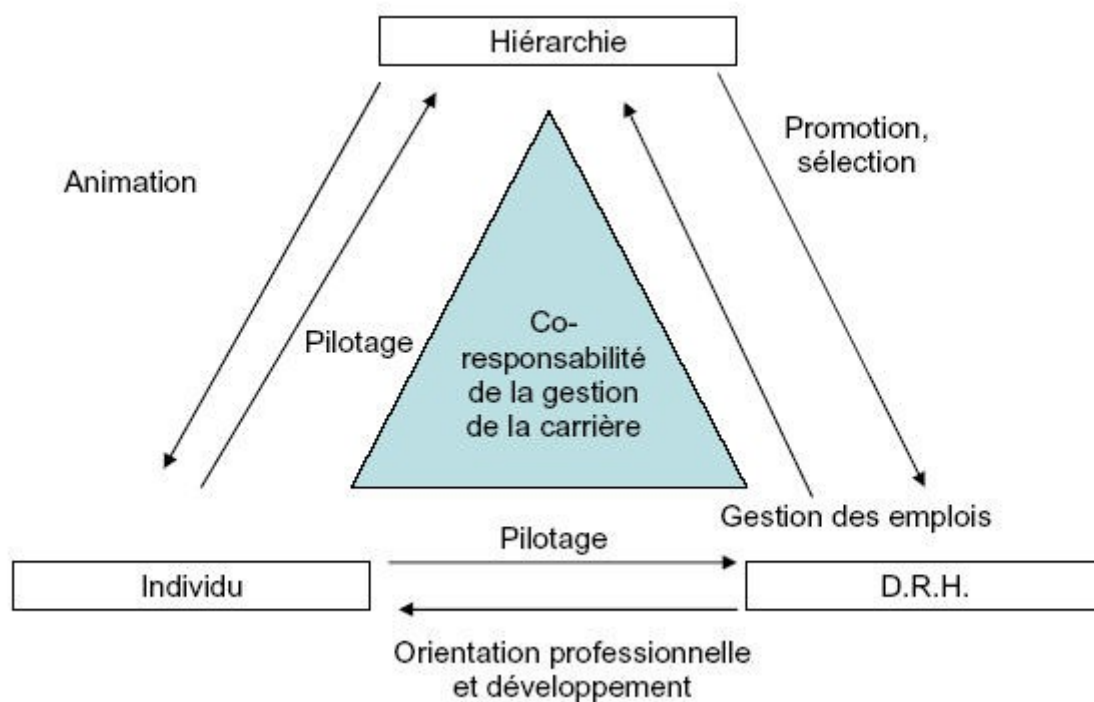
Le nouveau modèle, développé notamment par Arthur, Inkson et Pringle (1999) suggère une plus grande implication de l'individu dans son parcours professionnel. Désormais le salarié envisage le recours à une mobilité aussi bien verticale qu'horizontale et souhaite évoluer dans sa carrière non seulement en interne mais également en dehors de l'organisation. On observe plus de dynamisme dans l'environnement du travail par un changement plus fréquent des tâches à effectuer. La relation de collaboration sur le long terme entre l'entreprise et le salarié, remise en cause par un certain nombre d'analystes (Chanlat, 1992 ; Pierre, 1994 ; Morin, 1995), devient instable du fait de la nature incertaine de l'environnement économique. D'autres travaux montrent au contraire que les relations de collaboration entre les entreprises et les salariés ne sont pas obsolètes, observant une mobilité en baisse des salariés sur un marché du travail difficile (Choain, 1994) et soulignant un souhait de reconnaissance, de perspectives d'évolution professionnelle ainsi qu'une considération de leurs motivations et exigences (Bailly, 1998). De leur côté, les entreprises sont désireuses d'une plus grande flexibilité, « les directions des ressources humaines mettent en place de nouveaux systèmes de gestion, plus complexes, et s'efforcent d'impliquer collaborateurs et hiérarchies dans une gestion conjointe, dont l'enjeu est de promouvoir de nouvelles carrières, plus horizontales et plus flexibles » (Bailly, 1998).

La main d'œuvre, plus hautement qualifiée, diversifiée, d'orientation scolaire différente, aspire à la réalisation d'une carrière, cette dernière n'étant plus réservée à une élite mais s'étendant à toutes les catégories sociales. Les salariés, demandeurs d'une individualisation de leur parcours professionnel, poussent à la modification des pratiques de gestion des ressources humaines afin de privilégier les négociations individuelles plutôt que le recours à des systèmes collectifs. La carrière, considérée comme un outil de motivation, s'envisage lorsqu'un individu démontre une progression personnelle dans sa mission ou

lorsqu'il élargit son domaine de compétences par l'apprentissage. Ces actions participent au développement de l'entreprise (Hall, 1976 ; Bailly, 1998).

Suite à la crise économique des années 80 et à une croissance difficile, la plupart des entreprises ralentissent les opérations de recrutement externe pour se concentrer sur une meilleure gestion de leurs ressources internes, privilégiant la flexibilité voir la polyvalence de leur main d'œuvre. Le département des ressources humaines n'est donc plus le seul « responsable » des carrières des salariés, il partage cette gestion avec non seulement la hiérarchie de l'entreprise mais également les individus, considérés comme « acteurs » de leur devenir.

Figure N°7 : Les rôles attendus de chaque acteur dans la nouvelle gestion partagée. Schéma proposé par D. Thierry et J. Maincent (1980).



Le schéma de la figure caractérise le partage des rôles concernant la gestion des carrières, impliquant non seulement les directions des ressources humaines, recherchant davantage de flexibilité de la part des salariés, les employés eux-mêmes, dont le champ d'initiatives s'est étendu, et finalement la hiérarchie, responsable du développement professionnel des collaborateurs.

Les compétences des salariés pour faire une carrière deviennent centrales dans un contexte plus tendu. Des travaux se consacrent par ailleurs sur la notion de « career competencies » afin de déterminer l'ensemble des compétences nécessaires aux employés pour développer leur propre carrière, sans prendre en considération les compétences spécifiques pour tenir leur poste (Kuijpers, Scheerens, 2006). Sur la base de la revue de la

littérature concernant les carrières et d'entretiens conduits avec des experts, ces auteurs identifient quatre « career competencies » :

- La première appelée « career reflection » concerne la capacité de l'individu à montrer l'ensemble de son savoir ainsi que sa motivation.
- La deuxième désignée par « work exploration » désigne les individus capables de décrypter les opportunités offertes sur le marché du travail,
- La troisième, le « career control », identifie les salariés analysant les différentes opportunités pour accroître leur champ de compétence et leur employabilité
- La quatrième, dite « self presentation », représente les employés désireux de montrer l'élargissement de leur domaine d'activité pour favoriser ensuite leur carrière.

La notion de carrière, définie par d'autres auteurs comme Hall (1976) ou Arthur et Lawrence (1984) comprend une suite d'attitudes, d'activités ou de comportements associée à des rôles de travail vécus tout au long de la vie d'une personne. Elle est envisagée à la fois sous un angle objectif (externe aux individus) et subjectif (interne aux individus). L'aspect objectif se rapporte à la réalité d'une carrière par l'étude d'activités observables comme l'analyse des comportements ou des événements caractéristiques de la vie professionnelle d'un individu. L'aspect subjectif s'appuie davantage sur l'observation de particularités, comme l'étude des attitudes, orientations ou perceptions des acteurs envers leur carrière. (Stephens, 1994). Le tableau suivant synthétise les différences entre la carrière subjective et la carrière objective.

Tableau N°16 : Classification des différents travaux relatifs aux carrières subjectives et objectives (Vardi, 1980).

	Primat accordé à l'individu	Primat accordé aux contextes
Carrière Subjective	Psychologues interactionnistes (les contextes sont également pris en compte)	Interactionnisme symbolique (mais l'individu demeure actif dans la construction de sa carrière).
Carrière Objective	Approche économique classique Psychologues personnalistes Etudes en comportement organisationnel (divers éléments des contextes sont pris en compte)	Approche économique néo-institutionnaliste Approches Sociologiques « objectivistes ».

La carrière dite « Objective » se rapporte « au mouvement des personnes à travers une séquence d'emplois, phénomène qui peut être observé indépendamment des expériences de chacun », cette notion est

particulièrement étudiée par des économistes, psychologues ou encore des sociologues (Vardi, 1980 ; Bailly, 1998).

La carrière « Subjective » renvoie à « une série d'expériences de rôles professionnels, vécus par les personnes, et les attitudes et comportements au travail qu'elles adoptent », ce concept est examiné par les psychologues interactionnistes ou les sociologues appartenant au courant de l'interactionnisme symbolique (Hall, 1976 ; Bailly, 1998, P13). Notre étude se concentre davantage sur la carrière Subjective que sur la carrière Objective.

Maintenant que nous avons défini les caractéristiques des carrières, nous déterminons les différentes étapes à franchir par le salarié.

2.1.3/ Les différentes étapes d'une carrière professionnelle

Tout d'abord, nous examinons les phases de la carrière pour ensuite décrire les modes d'ajustement. La détermination des critères d'ajustement aide à comprendre les choix guidant les individus dans leur projet professionnel.

Des travaux identifient les différentes étapes traversées par les salariés durant leur carrière. Dalton & Thompson (1986) répertorient quatre phases :

- Phase 1 : « Apprentice », ou le salarié apprenti. Ces salariés, limités dans la prise de responsabilité ou dans les possibilités d'action dans le travail, doivent répondre aux spécificités du poste par la maîtrise des compétences adéquates. Leur capacité à aider les autres est appréciée ainsi que leur volonté de se conformer aux directives. Fortement dépendants de leurs superviseurs ou de leurs mentors, leur réseau se limite à leurs pairs. Disposant de peu d'indépendance dans la conduite de projets, ils se plient aux décisions de la direction ou de la hiérarchie.
- Phase 2 : « Independent Contributors », ou les collaborateurs indépendants. Prenant la responsabilité d'une partie de projet déterminé à priori, leurs relations avec leurs mentors ainsi qu'avec la hiérarchie diffèrent de celles identifiées chez la population des apprentis. Bien que leur réseau social soit essentiellement constitué de collègues, ils échangent plus efficacement avec leurs supérieurs. Pourtant les pairs occupent une place professionnelle importante car ils constituent une alternative à la relation entretenue avec les mentors.
- Phase 3 : « Mentors ». La responsabilité de ces salariés ne s'arrête pas à leurs propres compétences car outre leurs missions professionnelles, ils soutiennent les individus se trouvant dans les phases 1 et 2. Détenant une fonction de soutien psychologique, ils se positionnent comme conseillers concernant l'évolution de la carrière de « leurs protégés ».

- Phase 4 : « Directors », ou les directeurs. Cette catégorie ne se limite pas aux managers mais regroupe également les chercheurs, les chefs de division ou encore les responsables de département. Leur influence est significative puisqu'ils prennent part aux décisions stratégiques. Généralement détachés des personnes des autres niveaux hiérarchiques, leur réseau social s'étend en dehors de l'entreprise afin de lier des contacts utiles pour leur activité professionnelle. Leurs missions résident dans l'analyse de leur environnement, des forces ainsi que des faiblesses de l'organisation qu'ils dirigent pour optimiser leurs décisions stratégiques. Ils prennent en charge le recrutement des personnes destinées à tenir les emplois stratégiques.

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

La littérature considère que la fonction occupée par le salarié dans l'entreprise détermine ses possibilités de carrière ainsi que ses choix stratégiques ; elle est génératrice à la fois d'opportunités mais également de besoins. Dalton & Thompson (1986) soulignent que virtuellement, chaque individu traverse une période de transition durant sa carrière. Ils précisent que les transitions réussies sont perçues par les acteurs comme des moments importants d'une carrière alors que les transitions échouées auront des répercussions plus négatives à la fois sur les individus mais également sur les organisations.

La carrière dépend de deux facteurs, comprenant d'une part les opportunités et les besoins liés directement à la phase dans laquelle se positionne l'intéressé et d'autre part, à sa capacité à s'ajuster aux réglementations des organisations, à l'environnement professionnel.

Donald E. Super (1963) propose également de retracer les différentes étapes d'une carrière pour un salarié, il la définit d'ailleurs comme « une suite de professions poursuivies ou de situations occupées pour un individu » (Super, 1963, P39). Il propose des stades successifs de choix et d'actions de carrière en prenant en considération divers facteurs d'influence sociale.

Il a listé les propositions suivantes :

- 1/ Les individus sont différents selon leurs capacités, leur personnalité, leurs besoins, leurs valeurs, leurs centres d'intérêts, leurs caractères et leur développement personnel.
- 2/ L'individu, en fonction de ses caractéristiques intrinsèques, convient à un certain nombre de professions.
- 3/ Chaque activité requière un profil en terme de compétences et de personnalité, avec suffisamment de tolérance pour autoriser non seulement une variété d'activités pour chaque individu mais également une variété d'individus pour chaque activité.
- 4/ Les compétences et les préférences professionnelles changent avec le temps et l'expérience. Le développement personnel, considéré comme le produit d'un apprentissage social, est en progression

constante depuis l' « adolescence avancée » jusqu'à la maturité, impliquant une certaine continuité dans les choix et les ajustements.

5/ Ce processus de changement peut être résumé dans une série d'étapes de vie (un maxi-cycle) caractérisée par les séquences suivantes : la croissance, l'exploration, l'établissement, le maintien et le déclin. Des petits cycles (mini-cycles) prennent place dans les phases de transition entre deux étapes.

6/ Les modèles de carrière sont déterminés par le niveau socioéconomique des parents de l'individu, leurs aptitudes intellectuelles, leur éducation, leurs compétences, leur personnalité (leurs besoins, leurs valeurs, leurs intérêts, leurs caractères et leur développement personnel). Les modèles de carrière considèrent également les opportunités s'offrant à l'individu.

7/ Le déroulement d'une carrière à travers ces étapes de vie peut être guidé par l'empressement de l'individu à faire face à ses exigences personnelles (ce qui dépend de son niveau de maturité de carrière). La maturité de carrière est un agrégat de caractéristiques physiques, psychologiques (cognitive et affective) et sociales. Cela inclut la manière dont l'individu a affronté les exigences des étapes de carrières précédentes, et tout particulièrement l'étape la plus récente.

8/ Le processus de développement de carrière correspond essentiellement à la capacité des individus à développer et à mettre en application l'autoréalisation (l'auto projet, projet de soi). Il peut être interprété comme un compromis entre les aptitudes innées, les opportunités et les apprentissages des expériences de jeux de rôles entrepris par la personne.

9/ Le processus de synthèse ou de compromis entre l'individu et les facteurs sociaux, entre les concepts personnels et la réalité, correspond d'une part à un jeu de rôle et d'autre part à l'apprentissage par le feedback.

10/ Les satisfactions au travail et dans la vie dépendent de la manière dont les individus découvrent des débouchés adéquats pour leurs compétences, leurs besoins, leurs valeurs, leurs intérêts, leurs personnalités et leur développement personnel. Les satisfactions dépendent de la nature du travail, de la situation professionnelle et de la façon de vivre.

Le tableau suivant, retraçant les différentes étapes de carrière développées par Donald E. Super, souligne l'aspect temporel et dynamique d'une carrière non seulement en termes de durée mais également de continuité ou discontinuité.

Tableau N°17 : Les cycles et les réorientations des missions évolutives à travers une vie. (D'après Super, 1990, *Cycling and Recycling of Developmental Tasks Throughout the Life Span*)

Age	Adolescence 14/25 ans	Première Période Adulte 25/45 ans	Période Adulte Intermédiaire 45/65 ans	Période Adulte Mature 65 et plus
Étapes de la vie				
Déclin	Laisser moins de temps pour les Hobbies	Moins d'activités sportives	Se focaliser sur l'essentiel	Réduire les heures de travail
Maintient	Vérifier les choix professionnels actuels	S'assurer de la sécurité de la position professionnelle occupée	Se maintenir dans la compétition	Garder ce qui est apprécié
Etablissement	Commencer dans un domaine d'activité choisi	S'installer dans une position jugée convenable	Développer de nouvelles compétences	Faire les choses souhaitées
Exploration	S'informer davantage sur les opportunités	Trouver des opportunités souhaitées	Identifier de nouvelles tâches dans son travail	Trouver un bon endroit pour sa retraite
Croissance	Développer un concept personnel réaliste	Apprendre à transmettre aux autres	Accepter ses limites	Développer et évaluer des fonctions non professionnelles

D'autres auteurs déclinent des phases de carrière, ils considèrent que les salariés optent pour des projets professionnels en fonction de leur identité, de leurs souhaits et de leur environnement. Le thème du développement de carrière est notamment mobilisé par Hall (1976) lorsqu'il présente les différentes étapes franchies par les salariés au cours de leur parcours professionnel. Il les décline en cinq phases :

- La phase d'exploration, pouvant aller jusqu'à 25 ans, caractéristique du début de carrière.
- La phase d'établissement et de progression verticale éventuelle. Cette étape, allant jusqu'à 45 ans, détermine un souhait de promotion important répondant à un besoin de réalisation de soi et d'autonomie dans le travail.
- Une phase de maintien, les individus travaillent depuis un certain temps, ils se situent en milieu de carrière et leur rôle professionnel se stabilise. Certains salariés continuent leur progression professionnelle, d'autres stagnent et quelques uns perdent en niveau de responsabilité.
- Une phase de retrait, définissant la fin de carrière pendant laquelle le salarié tend à se retirer progressivement de la vie professionnelle.

D'autres auteurs comme Schein (1978) représentent les parcours professionnels sous forme de cycles déterminés en fonction de l'interaction entre les besoins des individus et ceux exprimés par les entreprises. Il décompose ces cycles en cinq phases différentes :

- L'exploration, caractérisant la période pendant laquelle les individus comprennent leurs centres d'intérêts, leurs sources de motivation et leurs compétences au travail, souvent réalisée durant la formation.
- La formation de base, conduite durant les débuts dans le monde du travail lors de la phase d'intégration, met à l'épreuve l'efficacité de l'individu et vérifie si son choix professionnel est pertinent. La progression s'opère par une meilleure connaissance du salarié de son métier et par son insertion dans son environnement.
- La phase de croissance, indique que l'individu est prêt pour étendre ses responsabilités, son autonomie et ses compétences. Il aspire à une progression, soit dans un domaine particulier soit par la prise en charge du management, devenant ainsi plus productif pour l'entreprise. Cette période s'étend de 25-28 ans à 35-40 ans.
- La crise de milieu de carrière. Survenant entre 38 et 40 ans, les salariés, confrontés à des nouveaux défis, établissent un bilan de leur parcours évaluant ainsi les enjeux de ces nouveaux choix notamment en comprenant leurs investissements professionnels. En fonction de leurs souhaits, les individus opteront entre trois choix : la continuité dans leurs responsabilités, un changement d'orientation ou la détermination de nouveaux objectifs. Cette dernière opportunité amène le salarié à acquérir de nouvelles compétences afin d'envisager l'évolution dans un nouvel environnement, choisir de manager ou de former et de poursuivre dans ses fonctions de leadership.
- La période de retrait progressif. Cette dernière phase arrive plus ou moins tôt en fonction de l'âge d'entrée du salarié dans la vie active, de sa personnalité ou encore des orientations choisies dans les périodes précédentes.

Les différentes étapes d'une carrière professionnelle identifiées, nous procédons à l'analyse des facteurs favorables à sa réalisation.

2.1.4/ Les facteurs favorables à une carrière

Après avoir présenté l'environnement des carrières publiques, nous définissons la notion de transition de carrière. Puis nous déterminons les différentes catégories de salariés répertoriées en fonction des conditions d'emploi. Nous concluons par l'étude des typologies concernant le cycle de vie des parcours professionnel.

Les fonctionnaires ou statutaires bénéficient de conditions d'emploi privilégiées; l'Etat, garantit une sécurité de l'emploi, les protégeant du chômage.

L'environnement actuel, caractérisé par des licenciements et des formes de transition involontaire de carrière, obligeant d'après l'étude menée par Gregory K. Stephens (1994) les américains à changer de

carrière en moyenne au moins une fois dans leur vie, ne reflète pas les conditions d'emploi des fonctionnaires.

Ces derniers évoluent dans des structures organisationnelles bureaucratiques, caractérisées par des frontières internes clairement définies et difficilement contournables, bloquant les opportunités de mobilités internes.

Ces organisations, évoluant dans un environnement tendant à se complexifier, doivent adapter leur structure par l'introduction d'une plus grande transversalité. Ceci favorise l'émergence d'un langage commun entre les différents services nécessaire à une meilleure communication interne. La mobilité évite l'impression de lassitude au travail ou encore de routine, favorisée souvent par les sentiments de plafonnement de carrière. Cette notion doit être abordée dans cette étude car les entreprises publiques, traversant une crise dans la gestion de leurs salariés, se concentrent davantage sur leur restructuration que sur la promotion de leur population. Le plafonnement est défini comme « le sentiment de blocage d'une personne qui pense ne plus pouvoir évoluer ou comme la constatation qu'elle est restée longtemps dans une même situation » (Roger, Tremblay in Guerrero et al, 2004). Ce sentiment naît suite à des données objectives, comme « l'ancienneté, le changement de niveau hiérarchique ou de rémunération » (Roger, Tremblay in Guerrero et al, 2004) ou suite à des aspects plus subjectifs, comme « l'estimation des possibilités d'évolution futures » ressentis par les salariés (FERENCE et al, 1977, Roger, Tremblay in Guerrero et al, 2004). Veiga (1981) précise que ce sentiment de plafonnement peut concerner une absence de mobilité verticale et horizontale, ainsi le manager plafonné pense que sa mobilité future est remise en cause car il a l'impression d'être resté trop longtemps dans sa position actuelle.

Maintenant que nous avons déterminé l'environnement des entreprises publiques, nous examinons les opportunités de carrière des individus. Ainsi une relation est identifiée entre les phases déterminées par Dalton & Thompson (1986), concernant les quatre étapes de la carrière et le niveau d'ajustement à la carrière permettant d'apprécier les critères d'ajustement (Stephens, 1994).

Figure N°8 : La nouveauté du rôle et la marge de liberté dans les étapes de la carrière. Figure extraite de Stephens (1994), « Role Novelty and Discretion in Career Stages ».

Marge de liberté dans le nouveau poste

		Elevée	Faible
Nouveauté dans le rôle	Elevée	Phases III et IV	Phase I
	Faible	Phase II	Stabilité

Ce schéma permet de décrire dans un premier temps les différentes étapes de carrière puis de déterminer le niveau de socialisation, les caractéristiques des individus et enfin les tactiques de socialisation.

Tout d'abord, concernant les différentes étapes de carrière, Stephens (1994) identifie quatre possibilités différentes.

- Lorsque nous nous situons dans le cas d'une marge de liberté importante et d'une nouveauté dans la fonction, alors les salariés se situent dans les phases III et IV de la carrière.
- Lorsque le salarié se trouve dans un niveau de liberté faible mais a l'avantage d'avoir de la nouveauté dans sa fonction, alors il se positionne dans la phase de carrière I.
- Lorsque l'individu possède une marge de liberté élevée mais ne dispose pas d'un travail évolutif, alors il se place dans la phase II de la carrière.
- Le sentiment de stabilité dans la carrière apparaît lorsque l'on conjugue une marge de liberté faible avec peu d'évolution dans la profession.

Concernant le niveau de socialisation, Stephens (1994) considère que les fonctions du travail, les mécanismes et les comportements appris lors des étapes précédentes de la carrière devraient avoir un effet important sur les modes d'ajustement mobilisés dans la nouvelle étape. Selon Nicholson (1984), les marges de manœuvre expérimentées dans les étapes de carrière précédentes doivent influencer les modes d'ajustement choisis dans la nouvelle étape. Par exemple, les individus habitués à une grande marge de manœuvre dans les étapes de carrière précédentes seront plus susceptibles de faire évoluer leur nouveau rôle.

Ils mettent en place un mode d'ajustement futur pour se préparer à une nouvelle transition, vers une étape de carrière supérieure.

Les caractéristiques des individus influencent leurs choix en termes de modes d'ajustement. Leurs souhaits en termes de contrôle sur leur environnement et d'information conditionnent leurs opportunités d'accéder à une nouvelle étape de carrière. Julian Rotter (1966), psychologue, distingue deux types d'individus dans la théorie du « locus of control ». La première catégorie regroupe les « internals », caractérisant les personnes attribuant les résultats des événements à leur propre contrôle et les « externals », rapprochant les événements de leur vie à des circonstances extérieures. Pour illustrer ces deux types d'individus, l'exemple de la réussite aux examens des étudiants, souvent cité, identifie les « internals » aux élèves pensant que leur succès dépend uniquement de leurs propres compétences et efforts alors que la deuxième catégorie, les « externals », l'attribue à la chance, à des circonstances extérieures. Dans l'approche des carrières, l'auteur présente une corrélation entre le contrôle et le choix du mode d'ajustement. Les « externals » vont mieux s'adapter aux différentes étapes de la carrière sans chercher à modifier les exigences de la nouvelle fonction alors que les « internals », cherchant à contrôler leur environnement, pourraient choisir un mode d'ajustement inapproprié rendant la transition plus difficile.

Les tactiques de socialisation proposées par Van Maanen et Schein (1979), sont déclinées sous forme de typologie en rapport direct avec les travaux sur le niveau de marge de manœuvre et les changements personnels des individus face au rôle de l'innovation développés par Nicholson (1984). Nicholson (1984) pense que, lorsque les marges de manœuvre sont élevées dans le poste, l'innovation dans le rôle sera le mode d'ajustement préféré. A contrario, lorsque la marge de manœuvre est faible, le changement personnel deviendra le mode d'ajustement. Ces relations identifiées entre la marge de manœuvre et les modes d'ajustement persistent lors des transitions dans les étapes de carrière. Les tactiques de socialisation employées à chaque nouvelle étape influencent directement le mode d'ajustement adopté par l'individu.

Le recours à ces modes d'ajustement et de transition de carrière intervient en fonction de la motivation de l'individu à conduire une carrière. Schein (1978) propose de définir ce qu'il nomme les « ancrs » de carrière également appelées « orientation de carrière ». L'auteur s'intéresse « au concept de soi de la personne », travaillant tout particulièrement sur les choix en termes de carrière en fonction de l'interaction relevée entre l'individu et son travail. Plus le salarié acquiert de l'expérience professionnelle, plus il s'orientera en terme de carrière sur une « ancre » déterminée. Cette orientation dans la recherche permet d'établir une certaine stabilité dans l'identification de l'individu. L'environnement de travail devient propice pour le salarié car il lui permet une meilleure compréhension de sa personnalité en situation professionnelle. Cette relation renvoie au « concept de soi occupationnel », (Schein, 1978 ; Bailly, 1998 ; Martineau, Wils, Tremblay, 2001). Les « ancrs » identifiées dans la littérature sont les suivantes (Bailly, 1998):

- La « compétence technique-fonctionnelle », les individus se sentent compétents dans leur métier et ne souhaitent pas particulièrement exercer du management. Certains acceptent l'activité de management dans leur champ d'activité alors que d'autres la refusent tout simplement. Les managers non experts sont peu appréciés, ils sont considérés comme manquant d'expertise car trop généralistes
- La « compétence managériale ». Les cadres se concentrent sur l'activité de management, accordant moins d'importance à une expertise et s'intéressant davantage aux défis rencontrés dans leur poste, les tâches à accomplir ainsi que leur niveau de responsabilité. Les promotions et leur niveau de rémunération sont des critères de réussite
- La « sécurité », la stabilité dans l'emploi. Les personnes recherchent la continuité dans leur activité au sein de l'entreprise, souhaitant recevoir un revenu correct, misant sur le long terme. Ces possibilités de carrière sont envisageables dans des grandes structures, assurant la stabilité de l'emploi
- Le style de vie. Les salariés ressemblent aux précédents mais vont privilégier leur vie familiale, la zone géographique à l'entreprise
- La créativité entrepreneuriale. Bien que fortement attachés à des notions telles que la compétence technique, l'exercice du management et le souhait d'autonomie dans la conduite de leurs activités, ils recherchent avant tout la réalisation de quelque chose par leurs propres moyens. Ils tentent de réaliser une carrière entrepreneuriale
- « L'autonomie », l'indépendance. Cette catégorie regroupe les individus en quête d'indépendance dans leurs activités par rapport aux contraintes organisationnelles, s'orientant souvent vers des professions de consultants ou de professeurs d'université.
- Le « désir d'aider les autres », qualifiant les personnes désireuses de travailler dans des métiers sociaux, médicaux ou encore d'enseignement
- Le « pouvoir », rassemblant les individus désireux d'exercer une influence sur leur entourage
- La « variété », caractérisant les personnes en quête de défis, fuyant l'ennui, souvent animées par une certaine flexibilité

Le concept de soi, central dans l'approche des « ancrs », n'est pas une structure stable, elle est évolutive, se construisant lors du parcours professionnel. Cette confrontation avec la réalité est nécessaire pour aider l'individu à prendre conscience de son « ancre de carrière ». Ce « concept de soi de la personne » dépend de trois critères différents (Schein, 1978 ; Bailly, 1998):

- Les talents et l'habileté
- Les valeurs
- La motivation et les besoins.

Schein (1978) précise que la période de contractualisation entre l'organisation et le salarié marque la première étape du processus d'apprentissage nécessaire dans la détermination de « la sphère de contribution des talents de l'employé et sa contribution à long terme » (Martineau, Wils, Tremblay, 2001). Certains travaux de recherche notamment ceux conduits par Jurgens (2000) présentent des programmes de soutien pour guider les individus dans leurs orientations de carrière, ils s'appuient sur trois aspects différents :

- « L'information sur les professions
- Le processus décisionnel,
- L'information sur soi » (Martineau, Wils, Tremblay, 2001).

Lorsque les salariés engagent une mobilité, quelle soit professionnelle par exemple lors d'une promotion interne ou géographique notamment lors d'un changement d'entreprise, ils doivent effectuer des transitions de carrière. Cette notion, envisagée par Louis (1980) peut revêtir deux formes : les transitions inter-rôles et les transitions intra-rôles.

La première implique que les individus changent objectivement de rôle. Il distingue différentes formes de transitions interrôles :

- L'entrée, désignant le passage entre le parcours scolaire et la vie professionnelle
- La transition intraentreprise, le salarié change de rôle dans la même entreprise
- La transition interentreprises, le salarié change de rôle et d'entreprise
- La transition intermétiers, le salarié réoriente sa carrière professionnelle par exemple en quittant son entreprise pour en créer une nouvelle.
- La sortie, désignant la fin de la vie professionnelle.

La deuxième forme, plus subjective survient lorsqu'un salarié prend une orientation nouvelle, différente par rapport à son poste précédent. Il distingue différentes formes de transition intrarôles :

- L'ajustement intra-rôle, le salarié va modifier son comportement envers son rôle même si ce dernier n'a en réalité pas été modifié.
- L'ajustement inter-rôles, le salarié accepte un rôle supplémentaire.
- La transition de rôle / étape de carrière, chaque transition est vécue différemment en fonction de l'étape de vie de l'individu affectant l'orientation de son poste.
- L'étape de vie, des transitions s'observent lorsqu'un individu change d'étape de vie car il évolue psychologiquement.

Globalement, Louis (1980) pense que les ajustements intra-rôles impliquent des modifications dans l'orientation d'un poste (Meglino, De Nisi, Youngblood, Williams, 1988, Suszko, Breugh, 1986). Ces ajustements intra-rôles s'accompagnent généralement d'une diminution de la satisfaction au travail, de la

confiance, de l'implication organisationnelle et de la capacité pour les agents à s'adapter aux tâches qui leur sont confiées, ces éléments entraînant un turn-over élevé.

2.1.5/ Vers de nouvelles formes de carrière ?

Les conditions d'emploi sur le marché du travail, se modifiant au cours de ces dernières années, conduisent les salariés à opter davantage pour une carrière « mobile ». Cadin et al. (2003) proposent une typologie des carrières en fonction des caractéristiques de l'individu. La clarification de cette notion de carrière nomade, différente des carrières organisationnelles traditionnelles, ne concerne pas simplement la mobilité externe. Différents critères subjectifs ou objectifs sont considérés dans les carrières nomades. Le tableau suivant répertorie 5 types de salarié : les sédentaires, les migrants, les itinérants, les frontaliers et les sans frontières.

Tableau N°18 : Synthèse des différents types de salariés en fonction de leur projet professionnel.
Extraite de Cadin et al (2003).

Types de Salarié	Caractéristiques
Les Sédentaires	Un seul employeur au cours de la vie professionnelle Succession de mobilités verticales ou horizontales dans des métiers proches les uns des autres Les individus ne souhaitent pas changer d'employeur Les salariés désirant évoluer recherchent le succès objectif (des responsabilités et un salaire accrus).
Les Migrants	Un seul employeur avec un marché interne diversifié (grande entreprise, groupe, fonction publique) Existence d'un projet personnel ou sentiment d'avoir opéré une transition professionnelle importante. Plusieurs métiers au cours de la vie professionnelle
Les Itinérants	Plusieurs employeurs Poursuite d'une logique identitaire, des trajectoires professionnelles, articulée autour d'un métier, d'un secteur d'activité.

Les Frontaliers	Plusieurs employeurs Passage par l'auto-emploi Logique métier ou industrie Redéfinition de l'identité professionnelle en fonction des projets (La notion de projet ne renvoie pas à la notion de projet de vie mais doit se comprendre au sens de choix impliquants, d'aventures).
Les Sans-Frontières	Des transitions importantes (plusieurs métiers, des changements statutaires, des interruptions professionnelles importantes) Auto-emploi Sentiments d'avoir opéré une transition professionnelle importante Identités multiples ou redéfinition identitaires en fonction des projets Recherche du succès subjectif, lequel ne correspond pas toujours au succès objectif.

Les sédentaires sont caractérisés par le souhait d'effectuer leur carrière professionnelle dans une seule structure. Cadin et al. (2003) suggèrent que ces salariés recherchent davantage des éléments objectifs de succès tels que l'accroissement du champ de responsabilités ou encore l'augmentation du salaire plutôt que des éléments subjectifs. Les auteurs définissent les facteurs objectifs comme la forme générale du parcours de la carrière, se référant au nombre de changements et à la nature de ces changements. Les facteurs subjectifs concernent la logique présidant à ces changements s'intéressant aux raisons de ces évolutions, aux motivations de l'individu. Les aspects subjectifs renvoient à des notions comme l'identité ou le rapport à l'organisation.

Les migrants, rencontrés dans les grands groupes ou dans la fonction publique. Ils évoquent l'existence d'un projet professionnel et ont le sentiment d'avoir exercé plusieurs métiers au cours de leur parcours.

La population des itinérants poursuit une logique identitaire s'apparentant à un métier, à un secteur d'activité. Ils n'hésitent pas à changer d'employeurs.

Puis les frontaliers, caractérisés également par plusieurs employeurs, s'intéressant à une logique industrie ou métier. Ils effectuent une transition par l'auto-emploi et redéfinissent leur identité professionnelle en fonction de projets impliquants, proposés dans le cadre de leur travail.

Finalement, les salariés sans frontières. Ils ont le sentiment d'avoir effectué une transition professionnelle importante notamment entre plusieurs métiers et optent pour l'auto-emploi.

Cette typologie des salariés rencontrés dans les entreprises en fonction de leur parcours professionnel suggère toutefois que des individus n'appartenant pas au même type travaillent dans la même organisation. D'autres facteurs interviennent dans le choix d'une carrière professionnelle comme la nature de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises. Ce dernier influence non seulement leur mode de fonctionnement mais également les opportunités de carrière proposées aux salariés. Le tableau suivant présente les différences existantes entre les structures évoluant dans un environnement stable, permettant aux salariés de faire des projections en terme de carrière et garantissant une sécurité de l'emploi, et les structures évoluant dans un environnement instable.

Tableau N°19 : Caractéristique des carrières organisationnelles et des carrières nomades. D'après les travaux de Sullivan²² (1999).

	Carrière Traditionnelle	Carrière Nomade
Relation avec l'employeur	Sécurité de l'emploi et loyauté Une ou deux entreprises	Employabilité Flexibilité Plusieurs entreprises
Compétences	Compétences spécifiques	Compétences transférables
Mesure de la réussite professionnelle	Promotion Statut	Intérêt du travail Salaire
Responsabilité de la gestion de sa carrière	Entreprise	Individu
Repères de carrière	Objectifs	Subjectifs
Parcours Privilégiés	Normés ou linéaires	Idiosyncratiques
Formation	Formation classique Evolution liée à l'âge	Formation permanente Evolution liée à l'apprentissage

Nous souhaitons également introduire les travaux mettant en perspective les relations entre les formes organisationnelles et les types de carrière. Weick (1979) évoque un lien entre le type d'organisation observé et l'environnement de celle-ci. Ainsi, les bureaucraties constituent des réponses pertinentes à des environnements forts. Un environnement fort est par définition stable, intelligible et prévisible, permettant

²² Sullivan S.E. (1999). *The changing nature of Careers : a Review and Research Agenda*. Journal of Management. Vol 25, N°3, P 282/298

aux salariés de bénéficier de carrière stable. Au contraire, un environnement instable conduit l'individu à rechercher en priorité son intérêt sans attachement particulier à son entreprise. Ses opportunités de carrière dépendent principalement des facteurs suivants : les compétences, l'intérêt au travail, la flexibilité et l'employabilité.

Notre étude s'intéresse tout particulièrement aux différences existantes dans une même organisation entre la population des cadres et celle des non cadres. La littérature suppose que les techniciens disposent de compétences spécialisées, les managers ou cadres développent des relations interpersonnelles ainsi que des capacités en communication (Mainiero, 1986).

2.1.6/ Une stratification sociale de la société orientant les carrières des individus

Certains travaux portent sur la relation entre la position sociale de l'individu dans la société et ses opportunités de carrière. Certains groupes sociaux dominants freinent l'accès à certains postes à leurs collaborateurs en excluant toute logique économique et en se basant sur des critères d'origine sociale, de diplôme ou encore de genre. Ainsi la profession exercée par les parents du salarié et l'origine sociale favorisent l'accès aux écoles prestigieuses conduisant aux meilleurs emplois. La ressemblance entre le profil du recruteur et celui du candidat, du fait de l'appartenance sociale à un réseau d'influence plus important, explique certaines pratiques de sélection (Pfeffer, 1977). Ces travaux convergent avec ceux conduits par Benguigui (1981) montrant une corrélation entre les pratiques de sélection des cadres et l'importance accordée à la formation initiale.

Bauer et Bertin-Mouroit (1992) démontrent l'inégalité des chances de carrière, notamment par l'observation des 200 grands groupes français, pour les cadres aux postes de direction générale dans les grandes entreprises, souvent « trustés » par des polytechniciens ou des énarques de la haute fonction publique.

Cette constatation, frustrante voire démotivante pour les salariés laissés en marge de ce système, repose sur un processus de stratification. En fonction des opportunités offertes aux individus, ces derniers n'auront pas la même image d'eux-mêmes et de leurs interactions avec les autres. Sainsaulieu et Piotet (1994) précisent que « trouver le pouvoir quotidien d'exercer une influence et de mettre en œuvre ses forces et ses compétences dans la relation aux autres, contribue à façonner l'image de soi et les représentations des autres. Or le travail et les positions dans les organisations distribuent fort inégalement de telles expériences stratégiques ». Cette constatation de stratification des carrières, également observée par Bourdieu (1979), montre que « les individus ne se déplacent pas au hasard dans l'espace social, d'une part, parce que les forces qui confèrent sa structure à cet espace s'imposent à eux (à travers, par exemple, les mécanismes objectifs d'élimination et d'orientation), d'autre part, parce qu'ils opposent aux forces du champ leur inertie propre,

c'est-à-dire leurs propriétés, qui doivent exister à l'état incorporé, sous forme de dispositions, ou à l'état objectivité, dans des biens, des titres, etc... ».

La féminité, comprise également comme élément discriminant, représente un élément étudié dans la littérature comme pouvant influencer la carrière des salariés. Ainsi, Hupper-Laufer (1982) montre une relation entre l'activité de l'entreprise et les opportunités de carrière offertes aux femmes. Elle évoque d'ailleurs dans le titre de son ouvrage la notion de « féminité neutralisée » dans le monde de la bureaucratie et des secteurs industriels traditionnels. Les entreprises du secteur tertiaire, des services et de la communication sont plus ouvertes à l'acceptation de cette féminisation des emplois. Néanmoins, l'égalité professionnelle se construit progressivement. En mai 2001, une loi²³ concernant l'égalité professionnelle entre les femmes et hommes fut promulguée afin de contraindre les entreprises de plus de cinquante employés à fournir des indicateurs annuels sur la situation des femmes au sein de leurs équipes. La population des femmes cadres augmente mais elle demeure cependant minoritaire par rapport à celle des hommes ; cette constatation s'explique par l'arrivée plus récente des femmes dans la sphère du travail. Les mentalités évoluent, les pratiques de gestion changent ; Françoise Belle (1998) démontre l'indifférence au sexe du supérieur hiérarchique. Elle considère cependant que les femmes cadres doivent s'adapter aux valeurs masculines pour s'approprier « le pôle masculin de leur personnalité ».

Nous soulignons ainsi que les « succès » ou « chances » de carrière dépendent de différents facteurs comme la catégorie socioprofessionnelle ou encore les contacts établis par les individus ou le genre de la personne.

Maintenant que nous avons identifié la notion de carrière, nous développons de manière plus spécifique celle de promotion interne.

2.2/ Le processus de promotion interne dans l'entreprise

Le système de promotion consiste en la nomination d'une personne à un emploi supérieur²⁴, il s'agit d'un processus d'évolution dans une entreprise. Deux formes de promotions internes distinctes et cependant imbriquées peuvent être répertoriées dans la littérature :

- Un système formel caractérisé par des outils spécifiques
- Un système informel où les jeux d'acteurs, le capital social et les réseaux sociaux sont prégnants.

Nous présentons dans un premier temps les processus de promotion interne formel et informel pour ensuite déterminer les rôles du capital social et des réseaux sociaux dans la carrière.

2.2.1/Présentation du système de promotion interne formel.

²³ Loi no 2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : <http://www.droitquotidien.net/Pagesdoc/loiparite.html>

²⁴ Hachette dictionnaire, 1991

Le système de promotion interne formel, obéissant à des règles précises, est caractérisé par des outils spécifiques clairement identifiés permettant aux individus d'accéder au rang supérieur. Ce système, ancré dans la structure formelle de l'entreprise est identifiable par l'étude de la réglementation interne.

Tout d'abord, une analyse des relations d'autorité entre les acteurs d'une entreprise grâce à la visualisation d'un organigramme indique la constitution de réseaux interpersonnels formels. L'organigramme est « une carte » qui « donne une image exacte de la division du travail et indique du premier coup d'œil comment l'autorité formelle circule entre les postes... » (Mintzberg, 2003). L'autorité formelle est définie par l'organisation, certains acteurs ont un pouvoir, « une autorité légitime » sur d'autres membres de la structure (Crozier, Friedberg, 1977). La « hiérarchisation » des individus et plus particulièrement la nature de leur fonction dans l'entreprise déterminent la nature de leurs activités et leurs possibilités d'action comme celle de sélectionner les candidats pour une promotion interne.

Les promotions internes formelles sont avantageuses non seulement pour l'entreprise mais également pour le salarié :

- Du point de vue de l'entreprise, la promesse de reconnaissance et de gratification par la valorisation des meilleurs éléments favorise l'investissement de certains individus dans leur travail.
- Du point de vue du salarié, la perspective d'une carrière est un facteur motivant.

Certaines entreprises instaurent **la promotion à l'ancienneté**, comme dans l'étude de l'agence comptable parisienne présentée par Michel Crozier (Crozier, 1963), où l'organisation peut modeler des « habitudes de comportement du futur cadre » ; l'apprentissage s'effectue avec le temps. D'autres entreprises optent pour une **promotion basée sur concours internes écrits de type scolaire**, ils n'évaluent pas les compétences nécessaires au nouveau rang, au nouveau métier, mais les connaissances générales de l'individu. Ils visent à sanctionner un « niveau de culture générale..., leur préparation demande donc de longs et pénibles efforts » (Crozier, 1963, P53, P18). Certaines organisations proposent des **entretiens annuels d'évaluation**. L'objectif de ces entretiens est de faire un bilan de l'année écoulée, définir les objectifs de l'année à venir et de convenir des outils appropriés pour les réaliser. L'entreprise identifie son personnel qualifié afin de gérer au mieux ce capital. Les possibilités de formations en interne ou en externe sont envisagées au cours de ces entretiens, cela génère de la valeur ajoutée (Aubin, 2002). L'entreprise peut décider de **sous-traiter la promotion notamment concernant les postes à responsabilités**. Elle s'adresse alors à des organismes professionnels, des « **Assessment Centers** ». La sélection des candidats pour le nouveau poste s'effectue par des techniques de reconnaissance des compétences, recouvrant par exemple le savoir, savoir faire et savoir être. L'exercice In Basket est un exemple de test auxquels sont soumis les candidats. Cette technique vise à mettre en situation le salarié afin d'appréhender ses réactions face à des situations difficiles à gérer.

De multiples facteurs expliquent l'attrait d'un individu pour une carrière professionnelle, le plus souvent cité étant l'augmentation salariale. Pourtant, l'homme peut trouver d'autres sources d'intérêt au travail que la

rémunération. Ainsi la théorie des besoins et des motivations évoque « l'épanouissement au travail » (Bernoux, 1985), etc...

La promotion interne non imposée rassure et satisfait le salarié car une promesse explicite ou implicite de carrière a le mérite de retenir l'individu dans l'organisation, de lui procurer une lisibilité sur son avenir professionnel. Les salariés disposent de différents leviers formels afin d'obtenir un avancement. Ainsi, les entretiens annuels d'évaluation représentent l'occasion pour ces salariés d'informer leur supérieur hiérarchique direct de leur ambition personnelle ; cela ne signifie pas qu'ils seront promus mais qu'ils pourront faire connaître leurs ambitions. Dans une structure où les promotions internes se déroulent sous forme d'examen, le salarié a l'initiative de se présenter. De plus, en fonction du secteur d'activité de l'entreprise ou de l'activité exercée par le salarié, les promotions internes seront plus ou moins généreusement accordées. Les promotions dépendent directement du secteur professionnel du salarié. Le recours aux formations internes ou externes permet une augmentation du champ de compétences pour une éventuelle évolution hiérarchique (Aubin, 2002).

Selon l'action qu'exercent les individus ou selon les besoins des organisations, ces règles de promotion interne formelles évoluent pour s'adapter ; elles ne sont pas figées. L'intérêt pour les organisations de proposer des promotions réside dans la gestion de sa main d'œuvre. Les salariés tirent profit des différentes opportunités qui s'offrent à eux ; ils bénéficient d'une lisibilité de leur avenir professionnel.

Nous ne pouvons cependant pas limiter notre analyse des promotions internes au système formel car l'organisation n'est pas simplement régulée par des règles internes, elle l'est également par un système de relations informelles.

2.2.2/ Présentation du système de promotion interne informel.

Nous précisons tout d'abord le fonctionnement informel observé dans les entreprises pour ensuite décrire les différentes sources de pouvoir mobilisées par les salariés.

La gestion des relations établies entre les salariés ainsi que la résolution des problèmes rencontrés à tous les niveaux de la hiérarchie ne sont maîtrisées que partiellement par l'organisation. Une entreprise ne correspond pas seulement à un ensemble entièrement contrôlé par des règles figées, « il existe dans les organisations des centres de pouvoir qui ne sont pas officiellement reconnus », cela implique qu'une décision de promotion peut être prise « indépendamment du système régulé » (Mintzberg, 2003). En fait, les entreprises ne fonctionnent pas sans ce système informel même si ce dernier échappe totalement au contrôle de la structure ; « les organisations sont le résultat de compromis entre les acteurs qui la composent » (Bernoux, 2004). Le système de promotion interne informel consiste à analyser « les liens spontanés et flexibles établis

entre les membres de l'organisation sur la base de sentiments et d'intérêts personnels ». Certains individus, grâce aux liens qu'ils auront su tisser avec leur entourage, favorisent leur ascension hiérarchique (Mintzberg, 2003).

L'identification de la place de l'acteur dans la structure favorise la compréhension de ses possibilités d'action sur l'organisation, plus particulièrement sur le système de promotion. La maîtrise de l'environnement, contribuant à la satisfaction des intérêts des salariés, est envisagée par Michel Crozier et Erhard Friedberg comme une source de « pouvoir ». Ils définissent le « pouvoir » comme étant « une relation d'échange, donc réciproque, mais où les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence » (Crozier, Friedberg, 1977).

Les acteurs doivent s'armer de « ressources » pour favoriser leur carrière, ces dernières peuvent être de quatre types différents :

- La maîtrise d'une compétence particulière, une spécialisation fonctionnelle
- L'entretien d'une relation personnelle entre son organisation et l'environnement
- L'individu maîtrise la communication et l'information
- La maîtrise des règles organisationnelles générales pour mieux les utiliser dans son propre intérêt.

Grâce à leurs différentes sources de « pouvoir » sur le système, les salariés disposent de divers procédés pour acquérir un contrôle sur leur carrière professionnelle.

La participation aux décisions stratégiques et managériales, liées à la position du salarié dans la ligne hiérarchique, favorise l'accès à un réseau interpersonnel influent. Ce dernier est mobilisé afin de contourner les règles, de les simplifier, lui permettant notamment d'être informé des ouvertures de postes avant toute divulgation officielle ou d'entretenir des relations avec les membres du jury constituant un atout dans les procédures de sélection des candidats (Nizet, Pichault, 2001). L'investissement dans la vie de l'entreprise, créateur de valeur ajoutée, place le salarié en position favorable de négociation (Crozier, Friedberg, 1977).

Ensuite, certains acteurs rattachés au centre opérationnel, c'est-à-dire les « membres... dont le travail est directement lié à la production de biens et de services », bénéficient de sources de pouvoir grâce à leur position d'« expert du terrain » (Mintzberg, 2003). Leurs compétences sont incontournables dans la résolution de difficultés techniques, d'ordre opérationnel. Cet expert, refusant de communiquer son savoir faire, maîtrise une « compétence particulière » dont il obtiendra une « source de pouvoir » (Crozier, Friedberg, 1977).

Afin d'éviter l'autarcie, certains postes sont créés pour entretenir et faciliter les relations entre l'entreprise et son environnement. Certains salariés assurent le rôle d'intermédiaire, ils sont responsables de négociations avec des partenaires extérieurs à l'organisation comme des conseillers municipaux. La maîtrise des canaux relationnels, la capacité à s'adresser aux interlocuteurs adéquats au moment opportun, confèrent au salarié

des moyens de pression sur sa ligne hiérarchique (Crozier, Friedberg, 1977). Ses fonctions sont liées à celles d'un traducteur, les intérêts de l'entreprise doivent rejoindre ceux des intervenants externes (Callon, 1986). Les compétences de l'individu étant difficilement transférables, ses possibilités de carrière sont fonction non seulement de sa position particulière au sein de la structure mais également de ses capacités de négociation.

La distribution des « pouvoirs » officiels s'effectue d'après la ligne hiérarchique, partant du sommet stratégique avec des marges décisionnelles importantes déclinant lorsque l'on se dirige vers le centre opérationnel. Bien que les relations interpersonnelles soient dictées par cette organisation, certains acteurs, désireux de devancer l'information, court-circuitent ce système. Le réseau interpersonnel du salarié, constitué de personnes influentes, salariés mieux placés ou pairs, autorise la connaissance d'ouvertures de postes avant toute divulgation officielle. Son attitude lui permet de connaître les jurys de sélection des candidats, plaçant le salarié en position favorable de négociation. Le choix de divulguer ses connaissances implique un moyen de pression sur son entourage, sur ses propres supérieurs. Il « affectera la capacité de jouer de ses correspondants », il est acteur de son ascension sociale (Crozier, Friedberg, 1977).

L'individu, par la connaissance des règles organisationnelles, maîtrise les « zones d'incertitude » pour son bénéfice personnel (Crozier, Friedberg, 1977). En cas de conflit, par exemple si les procédures de promotion ne sont pas respectées, le salarié bénéficiant du soutien des syndicats dispose d'un « pouvoir » sur l'organisation : ses souhaits peuvent primer sur ceux de ses collègues.

Les salariés, désireux de promouvoir leur carrière professionnelle, optent pour la maîtrise d'une de ces sources de « pouvoir », en fonction de leurs capacités personnelles.

Nous analysons maintenant la notion de réseau social. Cette dernière favorise la diversification des sources potentielles de « pouvoir » et autorise l'accroissement des ressources, représentant un atout dans le processus de promotion interne.

2.2.3/ Le rôle des réseaux sociaux dans le processus des promotions internes

Nous définissons la notion de réseau social puis nous détaillons les raisons d'un investissement dans ce dernier. Nous terminons par l'étude des liens créés entre les salariés.

Le capital social renvoie aux ressources issues des relations sociales plus ou moins institutionnalisées. Le capital social peut exister sous trois formes distinctes (Landry, Amara, Lamari, 2001) :

- La confiance : variable dépendante du temps et de la fréquence des relations entretenues,
- Les normes : elles sont établies en fonction de la nature des échanges dans le temps,
- Les réseaux : Ils sont formés par les acteurs lors de leurs interactions avec d'autres individus grâce à une communication efficace et fiable.

Trois dimensions distinctes de capital social peuvent être identifiées : la dimension structurelle, la dimension relationnelle et la dimension cognitive.

La dimension structurelle définit les « rôles, règles, procédures et réseaux qui facilitent les efforts de coordination, la création d'attentes et la réduction des coûts de transaction » (Landry, Amara, Lamari, 2001).

La dimension relationnelle concerne les relations entre les individus (la confiance ou encore la réciprocité).

La dimension cognitive regroupe les « normes, valeurs, attitudes et croyances affectant l'interdépendance entre les acteurs » (Landry, Amara, Lamari, 2001).

Le capital social individuel concerne « l'ensemble des qualités sociales que possède un individu, le charisme, les contacts humains..., tout ce qui l'enrichit dans ses relations avec les autres (Glaeser, 2001). E.L. Glaeser propose de définir le capital social de la manière suivante:

Le Capital Social (= une variable de stocks « S ») génère à chaque période des revenus marchands (R_m) et des revenus non marchands (R_n).

Les revenus marchands regroupent toutes les compétences et les relations sociales, ces dernières peuvent être utilisées afin **d'obtenir une promotion interne**.

Les revenus non marchands désignent les gains résultants de l'investissement dans le capital social.

Investir dans le capital social nécessite du temps et a un coût. Glaeser (2001) estime que « l'investissement privé optimal dans le capital social implique que les individus s'investissent jusqu'au point où les coûts marginaux privés correspondent aux bénéfices marginaux du capital social ». Le modèle suggère que l'investissement dans le capital social :

- Diminue avec la mobilité
- Décline sur la durée du cycle de vie
- Croît avec les bénéfices en terme d'emplois.

Le capital social peut être mesuré en fonction du nombre de contacts qu'une personne possède. On désigne par « contact » un autre acteur avec qui la personne étudiée serait en relation directe (Coleman, 1988).

La décision d'investissement dans un capital social peut être guidée par un désir de promotion. L'acteur opte alors pour une stratégie sur le long terme : la constitution d'un réseau social prend du temps. Les résultats dépendent de la capacité de l'individu à entretenir ses contacts, le capital social a un coût.

Le capital social implique la constitution d'un réseau social. Dans le cadre d'une promotion interne, les compétences, les aptitudes ET le capital social du salarié permettent la sélection des candidats. Lazega (1994) définit le réseau social comme un « ensemble de relations d'un type spécifique (de soutien, de collaboration) entre un ensemble d'acteurs » (Bailly, 1998). D'après Bailly (1998), « l'analyse des réseaux décrit la structure relationnelle du système social, la structure faisant référence aux relations entre les personnes et non à des caractéristiques de l'organisation indépendantes des individus ».

Dans le cadre d'échanges marchands, un réseau est évolutif dans le temps : un vendeur peut décider de négocier avec différents acheteurs d'un jour à l'autre. La récurrence des échanges n'a donc rien à voir avec le marché établi dans le passé. Choisir le meilleur échange suppose que chaque personne possède de l'information sur les biens disponibles sur le marché, sur les vendeurs, sur les acheteurs et sur les prix. Ce phénomène est défini comme « la contagion » et la « proéminence » des réseaux comme capital social (Burt, 2001). La constitution d'un réseau social par les salariés d'une entreprise est envisagée comme une source d'informations bénéfique à la connaissance d'opportunités de promotions internes.

La communication est un processus qui nécessite du temps, les premières relations établies par une personne affectent directement son savoir. L'information tend à se diffuser, en premier lieu, au sein d'un groupe puis dans un deuxième temps, entre les différents réseaux interpersonnels. Les individus ne sont donc pas simultanément au courant des différentes opportunités qui peuvent s'offrir à eux, notamment en termes de promotion interne (Burt, 2001).

La densité des réseaux influence le degré de coopération entre les individus et de surveillance mutuelle. Ronald S.Burt (2001) parle d'« enclos » : un réseau clôturé permet non seulement l'accès à l'information, par l'intermédiaire du réseau, mais également la mise en place d'un groupe de sanctions. Ce type de réseau, favorisant la coopération et la confiance entre les acteurs, est propice à la divulgation de l'information concernant les possibilités de promotions internes.

La capacité d'un individu de connecter deux groupes sociaux conduit à une situation de négociation : de « courtage ». Un avantage compétitif naît des « trous structuraux », des liens non établis naturellement ou volontairement entre deux groupes sociaux. Les « trous structuraux » entre deux groupes ne signifient pas que le premier groupe ignore le deuxième, cela implique seulement que les personnes du premier groupe sont centrées sur leurs propres activités et qu'elles ne se préoccupent pas de celles du deuxième groupe. Chaque individu, appartenant à un groupe ou à un autre, fait circuler différents types d'information. Les « trous structuraux » représentent une opportunité pour « vendre » l'information entre deux groupes distincts, et une manière de contrôler les projets qui relient les différentes personnes impliquées indifféremment de leur groupe social d'appartenance (Burt, 2001). La richesse de l'information concernant les ouvertures de postes à l'interne dépend directement des liens établis entre différents groupes sociaux, et non de leur taille.

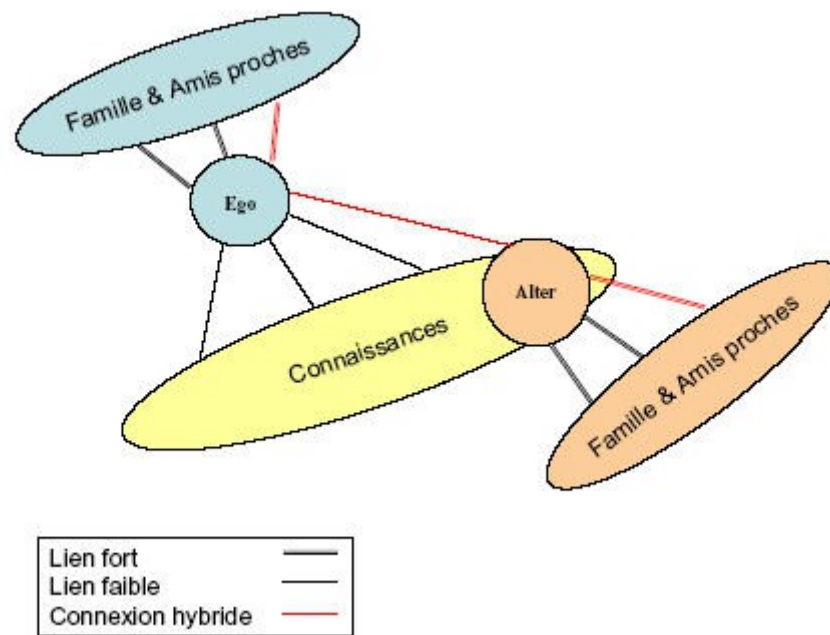
Les possibilités de promotion interne dépendent également de la nature des liens établis par les acteurs. Deux types de liens sont répertoriés (Granovetter, 1983):

- Les liens forts : ils unissent les personnes d'une même famille, les amis proches,
- Les liens faibles : ils unissent les relations de travail, les amis des amis, les personnes que l'on côtoie dans son quotidien.

L'auteur prend l'exemple d'un individu appelé Ego qui a plusieurs amis proches, la plupart se connaissent entre eux, ils constituent un réseau à forte densité. Ego fréquente également des relations, des connaissances,

et ces personnes ne se fréquentent pas obligatoirement. Par contre, chaque personne appartenant au réseau de « liens faibles » connaît Ego et possède en parallèle son propre réseau de « liens forts ». Le réseau de connaissances d'Ego n'est donc pas simplement un réseau de « liens faibles » mais un pont crucial entre différents réseaux de « liens forts » (Granovetter, 1983). Le schéma suivant illustre un pont entre deux réseaux de liens forts, ceux établis par Ego et ceux d'Alter.

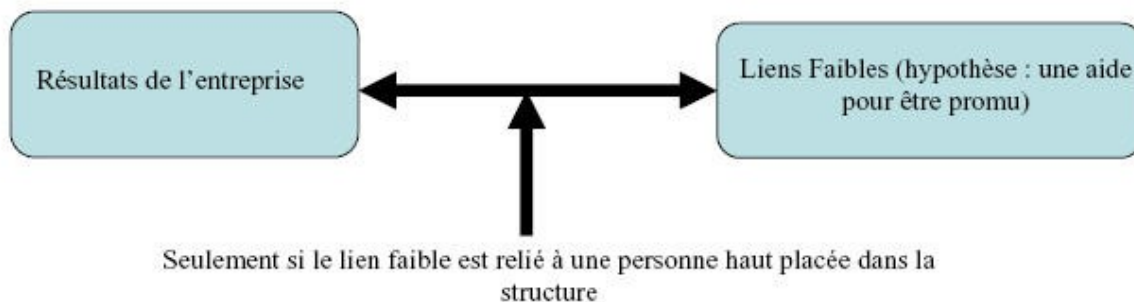
Figure N°9 : Schéma du pont entre différents liens forts.



Granovetter soutient que sans « liens faibles », une personne est désavantagée sur le marché du travail, elle bénéficie de moins d'informations et dépend directement de ses « liens forts ». Les « liens forts » unissant des personnes qui se ressemblent provoquent souvent une redondance dans l'information qui circule dans ce cercle (Granovetter, 1983). Cette conclusion peut être ramenée à l'échelle d'une organisation : sans « liens faibles », un salarié ne bénéficie pas souvent de l'information concernant les promotions internes, notamment au niveau de la diffusion de l'information concernant les ouvertures de postes. L'établissement et le maintien d'un réseau de connaissances sont également propices à la promotion, on sélectionne des amis.... Dans son étude, Langlois suggère que les personnes sélectionnées pour un nouveau poste bénéficient de liens faibles dans les structures d'accueil (Langlois, 1977).

La construction d'un réseau interpersonnel n'est pas suffisante pour s'assurer d'une promotion interne, la santé économique de l'entreprise est un facteur notable dans le processus d'ouverture et de sélection des candidats (Lin, Nan, Ensel, Vaughn, 1981 ; Granovetter, 1983).

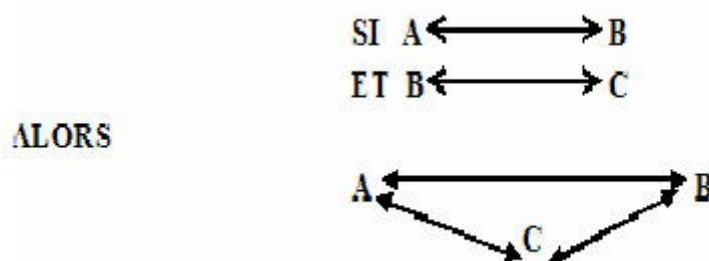
Figure N° 10 : Les possibilités de promotion dépendent de la santé de l'entreprise et de la position hiérarchique du lien faible dans la structure.



Dans une entreprise performante, le lien faible est d'autant plus efficace que sa position dans la structure est élevée.

L'obtention d'une promotion interne est facilitée par la constitution d'un réseau interpersonnel. Les liens faibles sont nécessaires car ils permettent l'accès à une information différente de celle que l'on possède dans son réseau de liens forts. Connaître la personne responsable des promotions est un atout dans le processus. L'établissement de liens avec elle peut suffire mais il est plus avantageux d'être en rapport avec un ami proche de cette personne. Il est donc nécessaire d'établir des ponts entre différents réseaux de liens forts. Ces ponts « locaux » tendent à être des liens faibles car les liens forts encouragent une proximité triadique qui élimine les ponts locaux, on aborde la notion de transitivité.

Figure N° 11 : Illustration des rapports transitifs dans un réseau de liens forts.



Les réseaux des liens forts tendent à être transitifs, si A connaît B et que B est en relation avec C, alors A est amené à rencontrer C.

Les réseaux des liens faibles ne sont pas obligatoirement transitifs, certains sont même intransitifs. A n'est pas forcément en relation avec C, il peut même ignorer son existence. Les réseaux des liens faibles sont moins structurés, ils ont un rôle de pont reliant les différents groupes sociaux (Granovetter, 1983).

L'étude des réseaux sociaux comme facteur de promotion interne, proposée par Brass (1984), montre que certains individus seront davantage promus dans les années futures que les autres salariés en fonction des critères suivants: l'occupation d'une position centrale au niveau des réseaux de communication ou au niveau d'un groupe de travail. Cette constatation repose sur l'observation d'une double tendance :

- La première émane de la hiérarchie, proposant pour une promotion interne à des postes à responsabilité comme de management, des individus internes au service ou au département,
- La deuxième constatation repose sur le poids du contrôle de l'information comme source d'influence dans l'entreprise.

L'aptitude du salarié à maîtriser et à analyser le fonctionnement du réseau, à savoir identifier les différents intervenants, à comprendre leurs relations et leurs participations respectives dans ce réseau favorise ses chances d'obtenir des promotions internes. Cette aptitude est analysée par Krackhardt (1990), qualifiant cette notion d'« exactitude cognitive ». La manière dont l'individu se perçoit au sein de son organisation dépend de sa position dans cette dernière.

Les gestionnaires s'intéressent également à l'importance de la constitution d'un réseau social pour la carrière. Ainsi, Loïc Cadin, Anne-Françoise Bender et Véronique de Saint Giniez (2003) développent les compétences de carrière à travers trois savoirs :

- Le *Knowing why* souligne l'élaboration d'une image de soi. La carrière de l'individu se planifie en fonction de cette image. Les auteurs pensent que la carrière dépend de la capacité de l'individu à « mettre en sens » son expérience pour constituer une image comprenant à la fois le passé, le présent et le futur. Ces identités sont plus ou moins évolutives dans le temps selon le parcours professionnel ; elles peuvent devenir multiple dans le cadre par exemple de carrière nomade subjective.
- Le *Knowing how* caractérise la maîtrise d'un savoir-faire approprié pouvant éventuellement se transférer d'une activité à une autre. Ce savoir-faire se construit lors du parcours professionnel.
- Le *Knowing-whom* définit les réseaux sociaux. Selon les auteurs, ils favorisent non seulement la circulation de l'information notamment concernant les opportunités d'emplois mais également le soutien émotionnel. Les individus souhaitent dans certains cas bénéficier d'un soutien psychologique lorsqu'ils s'interrogent sur leurs choix professionnels ou matériels. Les salariés espérant bénéficier du soutien d'un réseau social doivent appartenir à une communauté, bénéficier de la confiance de cette dernière et intéresser suffisamment les membres pour obtenir leur adhésion à leurs projets.

Le mentoring développé par Loïc Cadin lors d'un colloque à Bordeaux²⁵ concerne le soutien personnalisé apporté par un « mentor ». D'origine anglo-saxonne, le mentoring favorise le partage d'une expérience professionnelle et d'un réseau social entre deux personnes afin de mettre en valeur les compétences du « mentee » et de lui permettre d'accéder à des postes de haut niveau. Il s'agit d'une relation « one to one ».

Finalement, Christophe Baret, Isabelle Huault et Thierry Picq (2006) soulignent que les individus n'agissent pas seuls mais « à l'intérieur d'un réseau de relations qui va à la fois faciliter et limiter leur action ». Le

²⁵ Loïc Cadin (2008), *Peut-on encore parler de « carrières nomades » ?*, Colloque Nouveau Travail, Nouveaux Emplois, Nouvelles Carrières. BEM, Management School Bordeaux.

réseau social, considéré ici comme un moyen d'accéder à des ressources utiles à l'action individuelle, présente néanmoins des limites :

- Il peut être source d'exclusion,
- Il peut empêcher « l'action et le succès économiques de ses membres »,
- Il conduit les individus à se conformer aux exigences du groupe, à accepter un contrôle social qui peut s'avérer particulièrement élevé.

Nous observons qu'il existe différentes pratiques dans l'élaboration d'un réseau social afin de promouvoir les carrières professionnelles. Néanmoins, la capacité de le créer et de le mobiliser demeure dépendante de la volonté et du caractère du salarié. Nous rejoignons ainsi Super (1957) lorsqu'il propose une perspective « développementale » afin de signifier que les individus diffèrent entre eux en matière d'intérêts, de personnalité et d'habiletés. Super souligne également le caractère évolutif de la personnalité des individus.

Bilan du chapitre

Depuis une vingtaine d'années, les organisations publiques adoptent de nouveaux outils de gestion et de management afin de répondre aux réglementations européennes. Ce modèle émergent, désigné sous l'appellation de Bureaucratie Libérale ou de New Public Management, bouscule les structures publiques créant de nouvelles opportunités ainsi que des contraintes pour les salariés. Ces modèles apparaissent suite au constat de l'inefficacité du fonctionnement de l'Etat, décriée par des citoyens insatisfaits, des déficits publics et une certaine inertie concernant les réformes nécessaires conduites dans les bureaucraties.

Le courant du New Public Management ne correspond pas à une substitution du modèle public par le privé mais plutôt à la description de l'évolution des structures bureaucratiques vers un système hybride. Il souhaite rationaliser les pratiques de gestion en modernisant les processus de production, en améliorant les services, en déterminant des objectifs clairs, en déterminant de nouveaux critères de réussite et en récompensant autrement les agents. Le nouveau modèle suggère une plus grande autonomie des acteurs, une plus grande responsabilité individuelle ainsi qu'un élargissement du champ de compétences du travail. Les salariés ressentent une pression émanant de nouveaux acteurs politiques et sociaux comme les actionnaires. Ils s'aperçoivent que leurs tâches administratives augmentent, que l'entreprise recherche et mesure la performance individuelle et qu'un fossé apparaît entre la population des managers et celle des non managers. Les entreprises génèrent des pressions sur ses salariés afin de diminuer ses effectifs. L'ancien système, reposant sur une rationalité bureaucratique fonctionnant sur des procédures formelles, nécessitant peu de mobilité et basé sur un système égalitaire garantissant la continuité et la stabilité de l'activité et des emplois cède sa place à un modèle plus managérial. Ce dernier repose sur des principes de performances, d'efficience et de flexibilité demandant à ses salariés une plus grande mobilité. Les transformations du secteur public se

matérialisent par une diminution des effectifs, un affaiblissement du poids des syndicats, un recours aux contrats temporaires et une réforme nationale en matière de rémunération. Des paradoxes émergent de cette « nouvelle » structure publique bureaucratique, conjuguant une centralisation, en demandant de rendre des comptes avec une décentralisation, exigeant davantage de participation des salariés. On peut également opposer un fonctionnement basé sur un compromis collectif et une incitation aux choix individuels.

La carrière professionnelle se définit comme « l'évolution professionnelle dans une organisation donnée ou de manière plus large, comme un ensemble d'expériences diverses tout au long de la vie ». La motivation des salariés pour réaliser une carrière concerne « tout ce qui pousse les individus à agir indépendamment du contexte, c'est-à-dire en fonction de leurs besoins ». Le cadre de l'étude s'oriente autour d'une relation triangulaire, impliquant l'organisation, les salariés et la réglementation. Nous observons une évolution concernant les modèles de carrière, opposant l'ancien modèle déterminé par la formation scolaire ou la volonté de l'employeur de promouvoir le salarié, au nouveau modèle, reposant sur une plus grande implication de l'individu dans son parcours professionnel, le conduisant souvent à opter pour une plus grande mobilité. Les compétences des salariés pour réaliser une carrière deviennent centrales dans un contexte plus tendu, suggérant quatre modèles différents : la carrière « reflection » (désignant les agents capables de montrer leur savoir et leur motivation), la carrière « work exploration » (désignant les agents décryptant les opportunités offertes sur le marché du travail), la carrière « career control » (désignant les agents capables d'accroître leur champ de compétences et leur employabilité) et la carrière « self presentation » (désignant les agents prouvant l'élargissement de leur domaine d'activité). Certains proposent également d'établir une typologie des phases de carrière accessibles par les salariés. Dalton et Thomson (1986) proposent quatre phases différentes : la phase I de l'« Apprentice » (désignant les salariés limités dans la prise de responsabilité), la phase II de l'« Independent Contributors » (désignant les salariés responsables d'une partie des projets), la phase III des « Mentors » (désignant les salariés responsables non seulement de la conduite de leurs activités mais également chargés des individus situés dans les deux phases précédentes) et la phase IV des « Directors » (désignant les salariés dont l'influence est significative dans les décisions stratégiques). Les auteurs précisent que les salariés ne disposent pas tous des mêmes opportunités ou capacités pour évoluer dans les quatre phases. Ces catégories ne représentent aucun groupe d'âge ou aucune étape de la vie en particulier, il arrive que certains individus régressent ou ne suivent pas la logique des étapes. Les salariés optent pour différents modes d'ajustement en fonction du degré d'implication dans la carrière dont la duplication, l'absorption, la détermination ou encore l'exploration. Schématiquement, les parcours professionnels s'établissent en fonction de cycle comprenant différentes étapes dont l'exploration, la formation de base, la phase de croissance, la crise de milieu de carrière et la période de retrait progressif. Nous observons une stratification de la société pouvant bloquer les salariés dans leur carrière.

Les salariés des entreprises publiques optent pour le recours aux processus de promotion interne pour réaliser une carrière professionnelle. Deux modes de fonctionnement s'imbriquent comprenant une dimension

formelle et une dimension informelle. La première obéit à des règles strictes, clairement identifiées proposant un système de promotion à l'ancienneté, en fonction de concours internes, selon des entretiens annuels d'évaluation ou encore par le recours à des Assessment Centers. La deuxième, consistant à analyser les liens spontanés et flexibles établis dans une organisation, repose sur la mobilisation de « ressources » comprenant la maîtrise d'une compétence particulière, les relations interpersonnelles, la maîtrise de la communication ou de l'information et le contrôle des règles organisationnelles. Les individus mobilisent également leur capital social renvoyant aux ressources issues des relations sociales entretenues. Le capital social existe sous la forme de la confiance, de normes ou encore de réseaux ; il nécessite du temps et présente un coût. Les réseaux sociaux peuvent également être mobilisés pour obtenir une promotion sociale, ces derniers étant évolutifs dans le temps. La construction d'un réseau social n'est pas suffisante pour s'assurer d'une promotion interne, il faut également que la santé économique de l'entreprise soit bonne et que le lien faible entretenu par le salarié soit bien placé dans la structure.

Nous avons mobilisé non seulement l'approche du New Public Management pour comprendre les nouvelles pratiques de gestion observées dans les entreprises publiques mais également celle concernant la gestion des carrières. Les salariés de ces structures réalisent l'intégralité de leur parcours professionnel dans leur organisation et envisagent ce dernier en fonction du processus de promotion interne.

Nous allons détailler dans un troisième chapitre les caractéristiques de la population étudiée : les cadres.

Chapitre 3. Analyse de la population des cadres

Objectifs du Chapitre

- Définir la catégorie des cadres.
- Présenter l'historique de ces salariés.
- Comprendre leurs nouvelles conditions d'emploi.
- Analyser la place des cadres dans un contexte européen.
- Différenciation de la catégorie des cadres de celle des non cadres.
- Déterminer la place des cadres dans la fonction publique.
- Préciser les possibilités de devenir cadres par le processus de promotions internes.

Les chapitres précédents nous ont permis de comprendre l'environnement dans lequel évoluent les salariés des entreprises publiques ainsi que leurs opportunités de carrière, nous abordons maintenant la population

des cadres. Cette dernière fait l'objet d'un chapitre particulier car elle fait référence à une revue de la littérature spécifique démontrant tout d'abord l'aspect évolutif des cadres ainsi que le sentiment d'appartenance à une catégorie « à part », gérée par des organismes spécifiques, s'apparentant quelquefois à un horizon de réussite professionnelle.

1/ Présentation des caractéristiques des cadres

Nous allons dans un premier temps définir la notion de cadre pour ensuite présenter son historique afin de comprendre cette « nouvelle » catégorie de salariés. Nous examinons la place des cadres en Europe et nous terminons en les différenciant de la population des non cadres.

1.1/ Définition de la catégorie des cadres

La détermination de ce groupe demeure difficile à établir de manière rigoureuse comme en témoigne la multiplicité des définitions qu'il est possible de trouver dans la littérature. Afin de clarifier ce concept, nous présentons diverses définitions couvrant l'ensemble de la population. Nous optons pour celles proposées par l'INSEE, puis par le Code du Travail, par l'APEC, par l'AGIRC et finalement par Michel Eyraud. Dans un dernier temps, nous exposons la répartition des cadres en fonction des emplois occupés en 2005.

Bien des gestionnaires cherchent à comprendre la nature de cette cohésion qui semble caractériser cette catégorie de « cadres ». Luc Boltanski (1982) pense que les cadres ont le sentiment d'appartenir au même statut car « malgré les différences, la cohésion demeure, parce que tous y trouvent, d'une façon ou d'une autre, leur intérêt, au moins symbolique ».

L'INSEE, l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, suggère dans sa nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles établie en 1982 de regrouper dans cette catégorie les « cadres et professions intellectuelles supérieures », comprenant :

- Les cadres administratifs et commerciaux d'entreprise
- Les ingénieurs et cadres techniques d'entreprise
- Les professeurs et membres des professions littéraires et scientifiques
- Les membres des professions de l'information, des arts et spectacles
- Les cadres de la fonction publique
- Les membres des professions libérales.

Nous trouvons également la définition du Code du travail, distinguant trois catégories de cadres en fonction de leur temps de travail. Il différencie :

- Les cadres dirigeants
- Les cadres autonomes
- Les cadres intégrés.

Ensuite, L'APEC, l'Association pour l'Emploi des Cadres, suggère sa propre définition et souligne que les « spécificités réglementaires et juridiques liées au droit du travail français ont peu ou pas d'équivalent à l'étranger » démontrant ainsi qu'il s'agit d'une notion française. La catégorie des cadres rassemble les « ingénieurs et cadres, cadres supérieurs, cadres moyens, managers, experts »²⁶.

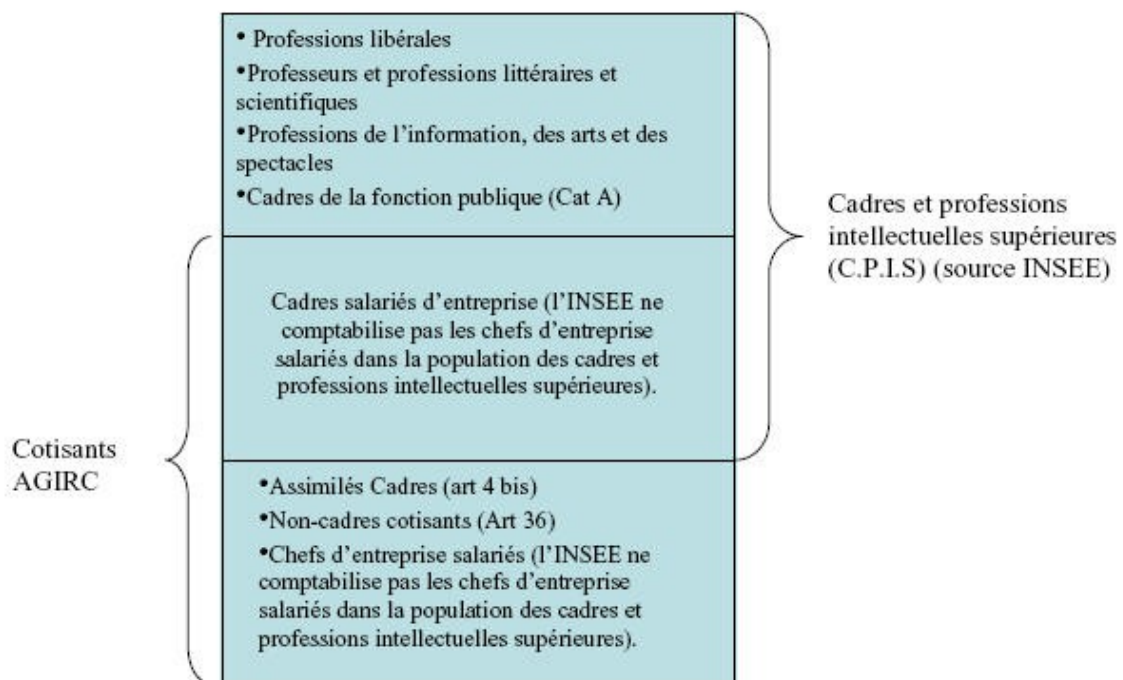
L'AGIRC, l'Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres, propose également sa définition. Elle distingue les cadres et les assimilés cadres selon l'article 4 et 4 bis :

- La première catégorie comprend les « ingénieurs et cadres, personnes exerçant des fonctions de direction, lorsqu'elles sont considérées comme salariées au sens de la législation de la Sécurité Sociale ; voyageurs représentants placiers (VRP) ; médecins salariés ; conseillers du travail ; surintendants d'usine diplômés. »
- La deuxième catégorie correspond aux « employés, techniciens et agents de maîtrise assimilés cadres lorsqu'ils occupent des fonctions classées à une cote hiérarchique brute égale ou supérieure à l'échelon 300 ou classés dans une position équivalente dans des classifications d'emploi résultant de conventions collectives professionnelles ».

Nous avons choisi de retenir la définition des cadres proposée par Michel Eyraud (2003) car elle présente l'avantage de synthétiser et de rassembler les définitions proposées précédemment. Il représente la catégorie des cadres dans le schéma suivant :

Figure N°12 : La difficulté d'identification et de comptabilisation de la population des cadres en France (Eyraud, 2003).

²⁶ D'après le document de l'APEC intitulé « La gestion des cadres dans les entreprises internationales : comparaison des politiques et des méthodes de gestion de grandes entreprises », extrait des études de l'emploi cadre, novembre 2006.



En France, les conventions collectives favorisent l'identification de cette catégorie même si la définition générale accordée aux cadres les rattache à une reconnaissance de diplômes, bien plus que sur leur capacité à être autonome dans leurs prises de décisions. Emmanuel Mermet (2001) précise qu'il « existe quelques conventions sectorielles spécifiques aux cadres et le plus souvent des avenants-cadre aux conventions de branche couvrant l'ensemble des salariés ». Suite à la convention AGIRC de 1947, le pays accorde également un régime de retraite complémentaire spécifique.

Les cadres semblent une catégorie difficile à définir regroupant des salariés hétérogènes mais unis par le sentiment d'appartenance à un statut leur conférant des avantages et des conditions de travail différentes des autres salariés.

1.2/ Historique de la notion de cadres

Dans un premier temps, nous expliquons les origines de la notion de cadre pour ensuite déterminer leurs anciennes missions. Puis, dans un second temps, nous évoquons les transformations du marché de l'emploi pour détailler les facteurs de déstabilisation de cette catégorie professionnelle.

Le statut de « cadre » correspond à une catégorie particulière de salariés, indépendamment de la fonction occupée par ces derniers. Revêtant une symbolique forte, l'analyse sémantique indique qu'il s'agit d'un mot extrait du vocabulaire militaire. Ce terme apparaît à la fin du XVII^{ème} siècle dans le corps militaire pour désigner les officiers et les sous officiers chargés de former le « carré », cette catégorie se situant entre l'état-major et les soldats. Progressivement, le terme de « cadre » est utilisé hors du contexte militaire notamment dans le monde de l'économie et dans la fonction publique afin de désigner des postes à responsabilités. Ce

n'est cependant qu'au XX^{ième} siècle que ce terme commence à se diffuser plus largement dans le monde industriel (Bouffartigue, 2001).

Le terme de « cadre » commence réellement à se propager et à être identifié après la Seconde Guerre Mondiale. Cette catégorie regroupe les personnes qui « exercent une fonction de commandement », elle est clairement séparée du « salariat d'exécution » (Bouffartigue, 2001). A cette époque, les cadres adhéraient fortement aux objectifs de l'entreprise et ils étaient caractérisés par une « forte unité symbolique ». Ils évoquaient le « prestige » et incarnaient pour les salariés un « horizon de réussite sociale » (Bouffartigue, 2001). Cette classe correspondait donc réellement à un objectif de carrière pour la population des non cadres. L'accès à cette catégorie de salariés était perçu comme un processus d'ascension sociale, une manière d'obtenir une reconnaissance sociale.

Les cadres ont subi une mutation au fil des années tant au niveau de leur place dans la société, dans les entreprises qu'au niveau des valeurs véhiculées autour de cette catégorie de salariés. Tout d'abord, la crise économique des années 1980 a entraîné des changements dans la vie des entreprises. Cette perturbation des « règles du jeu » s'est ressentie dans un premier temps chez les techniciens puis progressivement, elle s'est dirigée vers la population des cadres. Finalement, c'est réellement à partir des années 1990 que la catégorie des cadres va rompre avec le passé (Livian in Bouffartigue, 2001a).

La notion de confiance, au cœur de ce groupe de salariés, renvoie à l'autonomie accordée dans la sphère de travail et correspond à une reconnaissance d'une expertise technique ou d'une capacité d'encadrement. Les entreprises délèguent aux cadres une certaine autorité et en contrepartie, ces derniers accordent leur confiance aux organisations, témoignée par une loyauté et une implication dans le travail. La littérature décrit un salarié de confiance, présentant selon Paul Bouffartigue (1999) les caractéristiques suivantes :

- Une autonomie dans l'entreprise (temporelle) au travail
- Des tâches difficilement contrôlables
- Une activité polyvalente
- Un intérêt au travail
- Un accès à des informations (privilégiées) sur l'organisation
- Des avantages spécifiques
- Un certain prestige social.

Reynaud (1998) constate trois types de confiance liant l'employeur à son salarié cadre :

- La confiance « contractuelle », basée sur des règles formelles
- La confiance « organisationnelle », reposant sur des règles et des engagements implicites
- La confiance « tacite », construite en fonction de normes sociales.

Cette relation de confiance suggère un contexte particulier, reposant selon Paul Bouffartigue (1999) sur 6 piliers :

- Une croissance économique ainsi qu'un manque de personnel qualifié sur le marché permettant aux cadres autodidactes de trouver une place dans les entreprises
- Une proportion de la population des cadres plus faible par rapport aux autres salariés
- Une continuité de l'emploi ainsi que la garantie de possibilités de carrières internes établie par des « plans de carrière »
- Un travail axé sur des fonctions hiérarchiques dans des systèmes essentiellement taylorien
- Une forte masculinisation de cette catégorie
- Une participation aux bénéfices liés au développement des entreprises ainsi que la possibilité d'adhérer aux politiques de management.

L'incertitude de l'environnement a poussé les entreprises à repenser leur mode de fonctionnement ainsi que la place des cadres à l'intérieur de la structure. Les entreprises ont rehaussé leur niveau d'exigence vis-à-vis des cadres, c'est l'une des résultantes de la crise économique. Elles leur demandent une plus grande polyvalence, davantage de réactivité pour gérer l'instabilité de l'environnement économique actuel. Les organisations sont désormais dans l'incapacité d'établir des prévisions sur le long terme (Peretti et al., 2001). L'ensemble de ces événements conduit à se demander si cette population a gardé sa valeur symbolique et si elle représente toujours un objectif de carrière pour les non cadres.

Le marché de l'emploi a également connu de profondes mutations ces dernières décennies notamment en terme de disponibilité de salariés qualifiés. Les jeunes font le choix de suivre des formations scolaires plus longues et de plus haut niveau leur facilitant l'accès dès leur entrée sur le marché du travail à des postes à responsabilité. Les organisations profitent de cette situation conjoncturelle pour mettre à l'épreuve leurs cadres en favorisant un climat concurrentiel. Les cadres qui ne répondent pas aux attentes des entreprises peuvent être remplacés. Auparavant, ils bénéficiaient d'un contrat tacite qui les liait à l'entreprise, ils ne connaissaient donc pas l'insécurité de l'emploi dans le secteur privé. A présent, ce contrat est rompu et ils ne bénéficient plus de promesses d'emploi en échange de leur fidélité à l'entreprise (Dany, Livian, 1995). Notre étude se situe dans le cadre d'entreprises publiques aussi les cadres étudiés ne craignent pas le chômage.

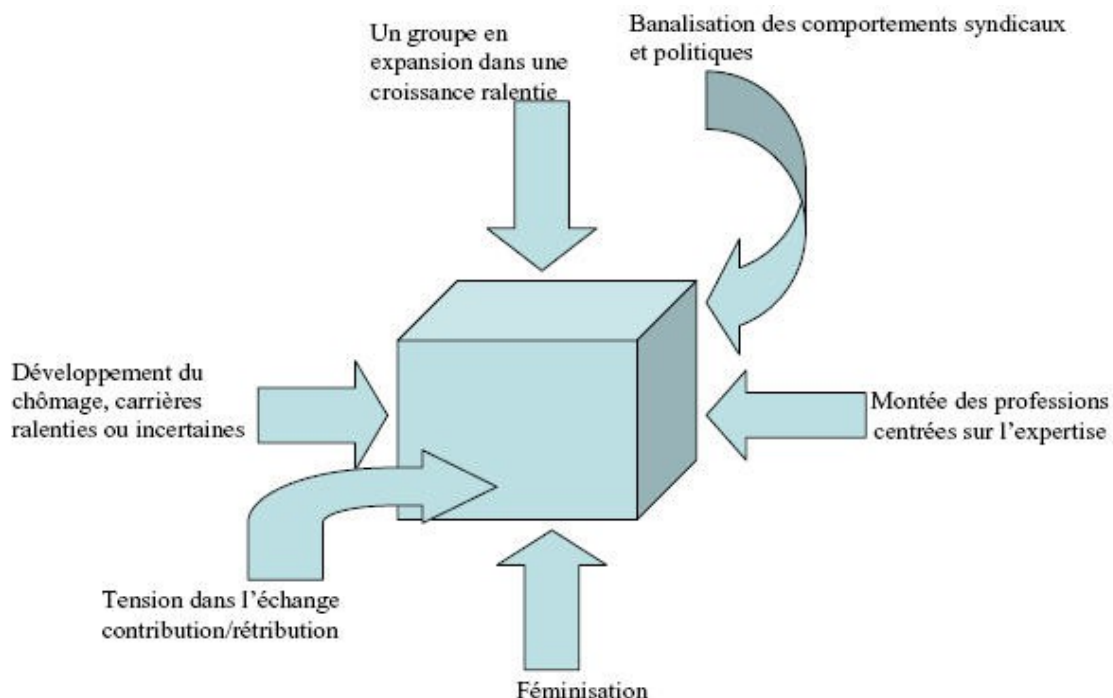
Cette situation provoque une transformation des « règles du jeu » instaurées entre les cadres et les entreprises. Tout d'abord, les entreprises font comprendre à leurs cadres qu'ils ne sont pas irremplaçables, ce qui permet de relever le niveau de performances exigées. De leur côté, en faisant valoir leurs compétences, les cadres peuvent faire jouer la concurrence entre différentes entreprises afin de négocier leur contrat.

Les cadres subissent une perturbation de leurs conditions de travail, Paul Bouffartigue (1999) répertorie différents facteurs explicatifs de la déstabilisation de ce groupe dont :

- Le chômage, affectant les non cadres comme les cadres, ralentissant les carrières
- Les interrogations patronales concernant la distinction entre les statutaires cadres et non cadres
- L'incertitude concernant les retraites complémentaires
- La participation des cadres aux conflits sociaux
- La mise en cause de la durée de travail.

Il distingue six facettes différentes, représentées dans le schéma suivant, caractérisant la déstabilisation du groupe social des cadres.

Figure N° 13 : Les 6 facettes de la déstabilisation du groupe social des cadres. Figure extraite de Michel Eyraud, 2003, P28.



La déstabilisation de la catégorie des cadres dépend ainsi de différents aspects.

Tout d'abord, l'auteur observe une augmentation significative des cadres, participant à une banalisation de cette catégorie et conduisant ainsi à une perte progressive de la notion de classe d'élite.

Ensuite, cette catégorie de salariés du secteur privé, confrontée au chômage, ne bénéficie plus de « plans de carrière ». Les commerciaux et les administratifs sont les plus touchés par ce phénomène. Excepté pour la catégorie des cadres à hauts potentiels, bénéficiant toujours d'une carrière motivante, les autres cadres voient leurs conditions d'emploi se modifier, notamment du fait des changements organisationnels comme les aplatissements des structures, réduisant les niveaux hiérarchiques et les opportunités d'ascension sociale. La situation des cadres des entreprises publiques est néanmoins différente. La gestion prévisionnelle des

emplois et des compétences devient néanmoins centrale dans ces organisations publiques confrontées aux départs massifs à la retraite. Elles sont contraintes à la modernisation, au rééquilibrage de leurs effectifs et à la réorganisation. Ces transformations offrent des opportunités nouvelles aux agents notamment concernant leur carrière professionnelle (Desmarais, Guerrero, 2004).

Le troisième facteur renvoie aux professions liées à l'expertise, comme en témoigne la demande toujours croissante d'informaticiens ou de chargés d'études. Ce phénomène est accompagné d'une montée des exigences en terme de niveau de formation.

Ensuite, nous observons une féminisation de la population des cadres. Elles représentent en 2005 30% des effectifs contre à peine 15% il y a trente ans et progressent rapidement notamment ces dernières années. On enregistre un accroissement du nombre de femmes cadres entre 1990 et 2003 de 90 à 100% selon les sources²⁷. Concernant la rémunération, malgré un rattrapage constaté ces dernières années, le salaire moyen des femmes cadres demeure toujours inférieur d'environ 21% par rapport à celui des hommes. En France ainsi que dans la plupart des pays développés, on constate que les femmes occupent principalement des postes dans l'administratif ou dans le secteur tertiaire comme en communication ou encore en ressources humaines.

La tension dans l'échange contribution/rétribution constitue un autre facteur de déstabilisation. L'observation d'une rationalisation du travail de cadre conduit à l'émergence d'un écart entre la représentation de ce dernier et sa réalité. Les cadres s'occupent des tâches administratives, des résolutions de problème et de la négociation, ces éléments demeurent pourtant difficilement quantifiables et ne figurent souvent pas dans les écrits. Ces derniers sont jugés sur les objectifs atteints et non plus sur le temps de travail consacré.

Le dernier aspect abordé concerne la banalisation des comportements politiques et syndicaux. Le syndicalisme, incarné par la CGC, la Confédération Générale des Cadres, fondé en 1944, a perdu 20% de suffrages en 15 ans alors qu'il s'agit du syndicat des cadres autant dans le secteur privé que public. On observe un rapprochement de cette population avec les autres catégories de salariés, notamment un rapprochement avec la CGT, Confédération Générale du Travail.

Originaire du monde militaire, la notion de cadre regroupe des personnes responsables du commandement et évoque un horizon de réussite professionnelle et sociale. La crise économique implique des bouleversements sur le marché du travail entraînant une perturbation de cette catégorie. Les entreprises reconsidèrent leurs relations avec les cadres et modifient leur place dans leur structure ; elles n'hésitent pas à les mettre en concurrence. Nous allons maintenant analyser l'émergence d'une nouvelle catégorie de cadres.

1.3/ L'émergence d'une nouvelle catégorie d'employés

Nous allons dans un premier temps déterminer les nouvelles missions des cadres pour ensuite établir une typologie de cette population.

²⁷ Source : APEC, Les Etudes de l'Emploi Cadre, intitulé « Cadres : le temps des femmes », Mars 2005.

Les cadres du secteur privé, confrontés aux nouvelles exigences des entreprises, notamment concernant les critères d'évaluation et de recrutement, se dirigent vers des parcours de formation différents et adoptent d'autres comportements pour mieux répondre à une demande de « savoir-être » primant sur le « savoir » (Eyraud, 2003). Ainsi les modes de recrutement se basent non seulement sur des critères de compétences techniques mais également sur leurs aptitudes comportementales liées à leurs capacités relationnelles et managériales. Les entreprises publiques n'échappent pas aux perturbations du marché du travail, certains agents recrutés sont surdiplômés. En effet, Audrey Becuwe (2006) pointe le contraste entre la situation passée durant laquelle les cadres étaient une population vieillissante et sous-qualifiée (les cadres parvenaient à des postes à responsabilité par concours internes ou par ancienneté) et la situation actuelle. Elle souligne que les cadres des collectivités territoriales deviennent des spécialistes du management, souhaitant déployer leurs compétences afin d'élargir leur position de pouvoir et d'améliorer leur projet de carrière professionnelle.

J-M Hiltrop (1998) étudie les évolutions organisationnelles et la nouvelle place des cadres, considérant l'entreprise future comme un réseau de spécialistes et d'experts travaillant autour d'un noyau central pour gérer différentes unités. Les individus et les clients deviennent des éléments centraux de l'organisation, réorientant le contrat entre les salariés cadres et les employeurs. Les cadres évoluent vers une plus grande autonomie dans leurs missions mais aussi vers une précarisation de leurs conditions de travail. Les entreprises modifient l'ancien contrat « psychologique » les liant aux cadres pour changer leur stratégie et « employer les gens là où ils sont indispensables et tant qu'ils le seront ! ».

J-M Hiltrop (1998) constate que les modifications des conditions d'emploi impliquent non seulement une évolution structurelle conduisant à l'aplatissement des structures, réduisant les perspectives de carrière pour les cadres, mais également à l'augmentation du stress, naissant d'une inadéquation entre les espérances des salariés et les attentes des employeurs.

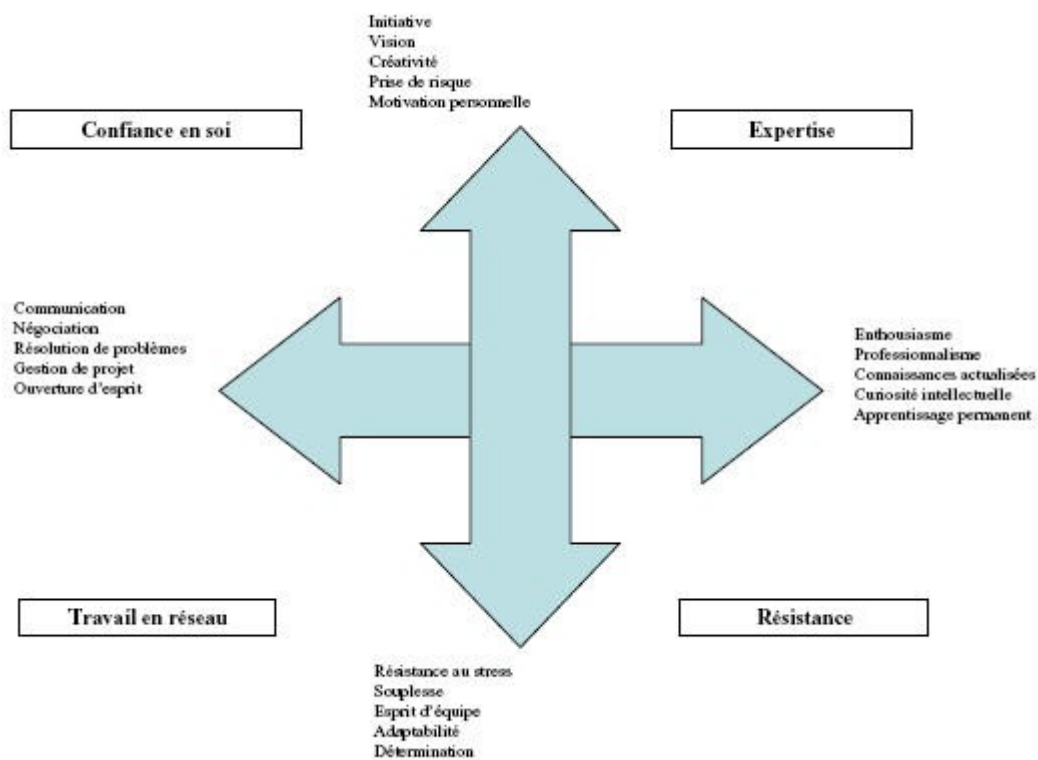
Outre les caractéristiques traditionnelles exigées par les entreprises, comme la maîtrise de la technicité, l'aspect commercial ou managérial, les cadres développent des qualités relationnelles afin d'améliorer leurs interactions avec l'environnement favorisant les partenariats ou encore les coopérations. J-M Hiltrop (1998) identifie six nouvelles caractéristiques professionnelles dont :

- « La vision à long terme et la capacité de planification
- La capacité de gestion de l'information
- La capacité d'influence et le sens de la négociation
- La créativité et la capacité d'apprentissage
- L'aptitude au travail d'équipe et le charisme
- La capacité de gestion du changement » (Eyraud, 2003, P36).

Le schéma suivant présente les quatre pôles de compétences-clés développés par J-M Hiltrop (1998) :

- La confiance en soi
- L'expertise
- Le travail en réseau
- La résistance, désignant la capacité de l'individu à rebondir après un événement difficile et se référant aux critères de personnalité suivants : le sentiment de maîtriser sa vie, le sentiment d'être impliqué et concerné par ses actes, l'envie d'être confronté à de nouvelles expériences.

Figure N° 14 : Le profil du cadre de demain, figure présentée par J-M Hiltrop (1998).



Les cadres, en fonction des critères clés exigés par l'entreprise, doivent développer des compétences diversifiées présentées dans le schéma à la pointe des flèches.

Nous pouvons distinguer trois niveaux différents de cadres dans les organisations :

- les cadres supérieurs
- les cadres de proximité
- les cadres experts.

Certains auteurs en sciences de gestion complètent cette typologie, ainsi, H. Bouchet (1998) détermine trois catégories différentes :

- **La catégorie des cadres dirigeants** correspond au premier cercle entourant la direction
- **La catégorie des cadres d'infrastructure** concerne le fonctionnement de l'entreprise au quotidien
- **Les autres cadres** regroupent les personnes dites expertes ainsi que les cadres « jetables ».

Comme son nom l'indique, la dernière catégorie correspond au groupe dont la situation professionnelle est la plus instable, notamment du fait de l'âge ou encore de la fragilité de la compétence détenue rendant cette main d'œuvre moins compétitive en terme de coût sur le marché de l'emploi.

Les organisations modifient leur structure et s'organisent désormais autour d'unités opérationnelles de base, de taille plus petite ; elles recherchent davantage de transversalité entre ces dernières. Chr.A.Bartlett et S.Ghoshal (1998) par l'analyse de ces évolutions proposent un nouveau rôle pour les cadres, décliné en trois niveaux :

- Le premier niveau : regroupe les cadres supérieurs organisateurs. Leur rôle diffère de celui du cadre dirigeant puisqu'ils remplacent la logique « stratégie-structures-systèmes » par une démarche davantage axée sur la motivation, l'optimisation des processus ainsi que sur une gestion plus individualisée des ressources humaines. Les cadres supérieurs organisateurs agissent selon les priorités suivantes : la création d'un contexte organisationnel plus innovant pour favoriser les relations interpersonnelles et valoriser les agents, une plus grande décentralisation favorisant la prise de responsabilité, et finalement la recherche d'une plus grande stabilité, source de motivation.
- Le deuxième niveau : regroupe les cadres intermédiaires développeurs. Leur rôle consiste à soutenir le troisième groupe constitué par les opérationnels entrepreneurs. Ils ne souhaitent pas exercer la fonction des supérieurs. Souvent malmenés par les restructurations supprimant les niveaux hiérarchiques, ils suivent trois objectifs différents : la valorisation des ressources et des compétences, le développement de l'entreprise ainsi que la supervision des unités opérationnelles.
- Le troisième niveau : regroupe les opérationnels entrepreneurs. Différents des cadres de proximité traditionnels, ils développent un comportement de managers, d'entrepreneurs afin de répondre à une triple mission : favoriser l'émergence et le développement d'opportunités, optimiser le potentiel existant et améliorer l'unité opérationnelle.

En parallèle de l'évolution des attentes des entreprises envers la population des cadres et des transformations opérées au sein de cette catégorie, les conditions d'emploi évoluent comme en témoigne l'augmentation du temps de travail. Y.Racine (1998) déclare que les cadres français affichent le plus grand volume horaire en Europe, en moyenne 46,4 heures par semaine. Il dépeint également les relations quelquefois difficiles que les cadres entretiennent avec leur entourage comme leurs secrétaires exaspérées par le manque d'organisation ou de présence. Ce « zèle horaire » décrit par l'auteur conduit cette population à consommer des médicaments anxiolytiques ou des produits néfastes pour la santé comme l'absorption trop importante de café, d'alcool ou

de tranquillisants. Les entreprises publiques, contraintes aux restructurations, s'apprêtent à affronter la concurrence modifiant les classifications, les règles de gestion, les règles de rémunération, les méthodes de travail, les pratiques de management. Ces dernières impliquent l'introduction d'une gestion individuelle des compétences et la nécessité d'une adaptabilité des horaires (Decèze, 2004²⁸). Decèze (2004) observe à France Télécom des « salariés surchargés » et des agents « qui se sentent déconsidérés ».

Morin et Cherre (1999) travaillent sur l'amélioration des conditions de travail afin de chasser le travail à valeur ajoutée nulle. Ils redéfinissent le travail utile en six points principaux :

- Il faut conduire le travail de manière efficiente, il doit avoir un sens
- Les cadres doivent être satisfaits
- Le travail doit être moralement convenable
- Les salariés doivent s'épanouir dans leurs relations interpersonnelles
- Ils doivent se sentir sécurisés et autonomes dans leur travail
- Ils se sentent concernés et investis par leur travail.

L'organisation du travail doit par conséquent être modifiée selon les principes suivants:

- Une plus grande clarté dans la détermination des objectifs, les résultats doivent être valorisés et les tâches rationalisées.
- Il faut une adéquation entre les compétences détenues par le salarié et celles nécessaires pour conduire les activités liées au poste. Guidés par des défis ou des idéaux, les cadres doivent pouvoir mener leurs activités, résoudre leurs problèmes et présenter un feed back concernant leurs performances.
- L'environnement au travail dépend de l'établissement de règles et de devoirs basés sur des valeurs morales.
- Le travail en équipe est promu, un esprit de service est établi selon le principe « fournisseur-client ».
- La rémunération, équitable et convenable, favorise l'émergence de bonnes conditions de travail
- La charge de travail doit être adéquate.

Les perturbations des conditions de travail entraînent des bouleversements dans la vie privée des cadres conduisant à l'apparition de problème avec la famille ou de maladies. Cette dernière, naissante du fait du stress, d'un sentiment de ne pas être assez performant, de ne pas répondre aux attentes managériales des collaborateurs, est détectée par trois facteurs principaux :

- Le non respect des délais
- L'apparition de pertes de mémoire répétées

²⁸ Decèze D. (2004). *La machine à broyer ; quand les privatisations tuent : France Télécom*. Edition Jean-Claude Gawsewitch. Paris.

- L'incapacité à déterminer les priorités.

Subissant une précarisation de leurs conditions d'emploi, les cadres développent de nouvelles relations avec leur entreprise, de nouvelles compétences comme l'autonomie, la négociation ou encore l'aptitude du travail en groupe. Tous les cadres n'occupent pas la même place dans les organisations aussi différentes typologies sont proposées séparant les cadres de proximité, des cadres experts et des cadres supérieurs. Subissant de nombreuses pressions dans leur nouvel environnement, les cadres souffrent de différents maux comme le stress ou encore la dépression. Bien que cette catégorie de cadre soit difficilement exportable, de nombreux travaux tentent d'élaborer des comparaisons internationales. Maintenant, intéressons-nous à la population des cadres en Europe.

1.4/ Les cadres en Europe

Nous présentons tout d'abord les cadres de manière générale en Europe pour ensuite étudier le cas de la Belgique, l'une de nos études de cas étant conduite dans ce pays.

1.4.1/ Présentation générale des cadres en Europe

Nous définissons dans un premier temps la notion de cadre en Europe pour ensuite établir le poids des cadres dans les pays européens. Nous terminons en abordant les spécificités de leurs conditions d'emploi.

Dès 1962, des travaux débutent sur des comparaisons internationales concernant la catégorie des cadres. Ils sont menés par Granick (1962) et portent sur quatre pays différents : la France, le Royaume-Uni, la Belgique et l'Allemagne. L'auteur considère une catégorie large de cadres incluant les « executives », les « managers » et non pas seulement les ingénieurs. La définition de cette catégorie de salariés est d'autant plus difficile que nous sommes dans un contexte européen. Nous optons toutefois pour la définition de la notion de cadre à l'international proposée par le Bureau International du Travail de 1986 :

« Les cadres d'entreprise appartiennent à la catégorie des travailleurs intellectuels telle que définie ci-après :

- Qui a terminé un enseignement et une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente, dans un domaine scientifique, technique ou administratif
- Et qui exerce, en qualité de salarié, des fonctions à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité.

Cette notion englobe également toute personne répondant aux caractéristiques ci-dessus qui détient, par délégation de l'employeur et sous son autorité, la responsabilité de prévoir, diriger, contrôler et coordonner les activités d'une partie d'une entreprise ou d'une organisation, avec le pouvoir de commandement correspondant, à l'exclusion des cadres dirigeants ayant une large délégation de l'employeur. »

La Classification Internationale Type des Professions propose deux grands groupes de cadres :

- Le premier groupe : incluant les membres de l'exécutif et les corps législatifs, les cadres supérieurs de l'administration publique, les dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise.
- Le deuxième groupe rassemblant les professions intellectuelles et scientifiques.

Dans l'ensemble des pays d'Europe, le cadre possède un pouvoir de décision ainsi qu'une autonomie dans le travail. Concernant la définition des cadres, les négociations collectives prennent le pas sur la loi, couvrant 12 pays sur 16, même en France où le marché est fortement légiféré ou en Belgique concernant la loi sur le temps de travail. Cette situation confère un rôle important aux syndicats comme en témoigne leur croissance en nombre dans les pays européens. De nombreux accords ou annexes à ces conventions collectives accordent un certain nombre d'avantages concernant notamment la rémunération, les primes ou encore les pensions supplémentaires. En contrepartie, les conditions de travail sont modifiées, comprenant une augmentation des risques et des prises de responsabilités. Ces évolutions s'accompagnant bien souvent d'une dégradation des droits du travail concernant le volume horaire, bien souvent non précisé, l'absence de prise en compte des heures supplémentaires ou encore un élargissant des règles de licenciement. Ces procédés s'étendent dans l'ensemble des pays européens, même dans ceux où les conventions globales prévalent sur celles spécifiques à la catégorie des cadres. Ils se pratiquent de manière intensive dans ceux où les négociations collectives ne considèrent pas les cadres. L'individualisation des contrats se démocratise, effaçant les conventions collectives et fragilisant les conditions de travail des cadres.

Emmanuel Mermet (2001) recense trois « tendances conduisant à l'individualisation des termes d'un contrat de travail » dont :

- Un certain nombre d'éléments relatifs aux conditions de travail échappent aux conventions collectives comme le volume horaire de travail, la rémunération établie au mérite ou au résultat.
- « Le contrat de travail a une forme individualisée », spécifiant la tâche à remplir dans un délai imparti pour une rémunération définie sans autres précisions comme les moyens pour réaliser la mission confiée.
- La personne n'est pas liée par un contrat de travail mais par un contrat commercial. L'employeur devient client de l'ancien salarié, devenu travailleur indépendant, le cadre ne bénéficie donc plus de couverture des conventions collectives.

Nous allons maintenant identifier le poids des cadres dans les différents pays européens. Le tableau suivant représente l'importance de la catégorie des cadres dans les différents pays d'Europe d'après la catégorie des CITP 88 évoquée précédemment.

Tableau N°20 : Emploi et marché du travail dans les pays d'Europe Centrale, d'après EUROCADRES 2003, données établies d'après Eurostat.

En milliers de salariés	Nombre total de salariés	Nombre de cadres salariés (CITP 1-2)	Pourcentage de cadres salariés (CITP 1-2)

Autriche	3232	491	15.2%
Belgique	3427	878	25.6%
Bulgarie	2872	520	18.1%
République Tchèque	4675	799	17.1%
Danemark	2497	468	18.7%
Estonie	604	158	26.1%
Finlande	2097	493	23.5%
France	21312	3391	15.9%
Allemagne	32252	5111	15.8%
Grèce	2377	417	17.5%
Hongrie	3807	708	18.6%
Irlande	1440	396	27.5%
Italie	15785	1987	12.6%
Lettonie	968	203	21.0%
Lituanie	1525	346	22.7%
Luxembourg	173	34	19.6%
Pays-Bas	7220	1801	24.9%
Pologne	14518	2439	16.8%
Portugal	3733	364	9.8%
Roumanie	10898	905	8.3%
Slovénie	894	164	18.3%
Slovaquie	2083	348	16.7%
Espagne	13095	2012	15.4%
Suède	3883	849	21.9%
Royaume-Uni	24978	6523	26.1%
TOTAL(25 pays)	180345	31805	17.6%

Sur l'ensemble des pays d'Europe, le pourcentage de cadres recensé, représentant 17,6% des salariés, montre que cette population demeure rare sur le marché du travail. Le pourcentage le plus élevé de cadres est décelé en Irlande, affichant un score de 27,5%. Des écarts importants s'observent entre les pays européens, comme par exemple entre la Roumanie (8,3%), le Portugal (9,8%) et l'Irlande (27,5%), le Royaume Uni (26,1%) ou

encore l'Estonie (26,1%). La Belgique présente un taux de cadres (25,6%) plus élevé que celui enregistré en France (15,9%).

Emmanuel Mermet (2001) constate trois types « de situations en fonction de l'importance des cadres » :

- « Les pays dont le taux de cadres est proche de la moyenne européenne, compris entre 14 et 20% », rassemblent l'Autriche, la Bulgarie, la République Tchèque, le Danemark, la France, l'Allemagne, l'Espagne, la Grèce, la Hongrie, le Luxembourg, la Pologne, la Slovénie, la Slovaquie
- « Les pays où le taux est particulièrement bas, inférieur à 14% », regroupant le Portugal, l'Italie et la Roumanie
- « Les pays où le taux est supérieur à 20% », avec la Belgique, l'Estonie, la Finlande, l'Irlande, la Lettonie, la Lituanie, les Pays Bas, la Suède et le Royaume-Uni

L'auteur explique ces différences par les structures de l'appareil productif identifiées dans les différents pays. En effet, le secteur des services emploie davantage de cadres que le secondaire.

L'Europe enregistre, d'après le rapport de l'Apec conduit entre 2004 et 2005, une progression générale d'embauche des cadres durant cette période de 2%. La France, placée en seconde position compte 123 300 emplois créés, derrière le Royaume-Uni, désigné comme le premier employeur des cadres, dénombant 172 400 créations d'emplois.

Les conditions d'emploi des cadres en Europe diffèrent de celles observées pour les autres catégories de salariés notamment concernant le volume horaire travaillé, plus conséquent. Emmanuel Mermet (2001) note une moyenne des heures travaillées des cadres « plus élevée de 3,9 heures pour les hommes en 1998 et de 3,8 pour les femmes. Les cadres masculins travaillent ainsi 43,9 heures par semaine, contre 40 heures pour l'ensemble des personnels, tandis que les cadres féminins travaillent 41,4 heures hebdomadaires contre 37,6% pour l'ensemble des personnels ». Les écarts observés sont plus ou moins importants selon les pays d'Europe. L'auteur observe une différence de volume horaire importante entre les cadres et les autres salariés dans des pays comme le Danemark, le Portugal, le Royaume-Uni ou encore la France, spécifiant que le Royaume-Uni « possède ainsi la durée de travail la plus longue en Europe pour les cadres, avec 48,9 heures déclarées, soit au-dessus de la limite légale imposée par la directive européenne sur le temps de travail (48 heures) ». Par contre, d'autres pays affichent des écarts faibles comme l'Autriche ou les Pays-Bas.

L'Europe connaît, durant la période située entre juillet 2005 et juin 2006, des conditions économiques favorables témoignées par une croissance du PIB de 1,4% (OCDE), conférant ainsi au marché des cadres un certain dynamisme. Le tableau suivant présente le marché de l'emploi cadre pour les périodes de 2004/2005 et 2005/2006.

Tableau N°21 : Le marché de l'emploi cadre renoue avec la croissance. Source : Apec Les cadres en Europe, Edition 2007.

	2004/2005	2005/2006	Evolution
Recrutements	499 600	557 400	+12%
Promotions	230 700	257 400	+12%
Postes Pourvus	730 300	814 800	+12%
Sorties	572 800	607 400	+6%
Créations	157 500	207 400	+32%

On observe que les recrutements de cadres ont augmenté de 12% entre la période de 2004/2005 et 2005/2006, grâce à la reprise économique. L'APEC notifie que 38% des recrutements cadre s'effectue dans les services, 27% dans le commerce et finalement 20% dans le secteur de l'industrie. En terme de volume, on observe une progression des recrutements cadre par rapport à la période 20004/2005 de 43% pour les services, 20% pour l'industrie ainsi que de 18% pour les services.

Entre 2005/2006, l'APEC constate que la plupart des recrutements sont effectués dans les fonctions commerciales (28%) et dans le domaine de la production et de l'exploitation tertiaire (28%).

Nos deux études de cas étant situées en France et en Belgique, nous allons maintenant présenter les spécificités des cadres en Belgique. Néanmoins, il demeure difficile, méthodologiquement et épistémologiquement parlant de comparer les cadres en France et en Belgique car même si l'emploi de ce terme en Belgique francophone est devenu fréquent, il recouvre une réalité institutionnelle et administrative bien différente, plus fragile et récente qu'en France.

1.4.2/ Présentation du cas de la Belgique

La définition des cadres en Belgique, particulièrement imprécise, désigne le cadre comme « tout personnel occupant un poste de confiance », regroupant les salariés exerçant des responsabilités au sein des entreprises. Les cadres, par définition, ne se rapportent pas au volume horaire de travail légal comme les autres catégories de salariés. Cependant, ils sont reconnus à partir d'une certaine taille d'entreprise ou d'un certain nombre ; ils obtiennent alors des avantages spécifiques.

Nous retenons toutefois la définition proposée par l'APEC²⁹, plus précise, concernant les cadres belges comme regroupant les « salariés dirigeants ou responsables d'unité et salariés assurant des fonctions d'expertises techniques ou managériales dans l'entreprise, ou ensemble des personnels de direction, des employés non barémisés ».

Les cadres, situés entre les « general managers » et le personnel de maîtrise, peuvent s'apparenter aux personnels de direction. L'arrêté royal d'application de la loi du 10 février 1965 définit la catégorie des cadres comme regroupant les « personnes chargées de la gestion journalière de l'entreprise, qui ont un

²⁹ Matinée de recherche du 26 janvier 2007 à l'APEC.

pouvoir de représenter et d'engager l'employeur, ainsi que les membres du personnel directement subordonnés à ces personnes lorsqu'ils remplissent des missions de gestion journalière ». Cette population appartient bien souvent au groupe des personnels non barémisés; ce groupe désigne les salariés bénéficiant d'une rémunération différente de celle prévue par les barèmes, les cadres percevant des primes ou des avantages divers. Cette notion distingue les salariés d'exécution et les employés exerçant une fonction supérieure.

L'apparition du groupe de cadres, tardive en Belgique, apparaît dans les travaux de Blanpain (1968) lorsqu'il précise que l'appartenance à ce dernier dépendait de sa fonction, située « entre le but et l'exécution », à savoir entre le but déterminé par l'employeur et l'exécution, attribuée aux employés et ouvriers. Ainsi, selon Blanpain (1968), «il appartient aux cadres de concrétiser la réalisation de ce but en décidant des moyens...; à cet effet, les cadres disposent d'une large indépendance, du droit d'initiative et de la responsabilité qui y est rattachée... ». Émergeant principalement dans le milieu des années 1980, le groupe de cadres, largement répandu dans les entreprises multinationales, est défini juridiquement comme rassemblant des salariés liés à une organisation par un contrat d'emploi même s'ils bénéficient parfois de traitements particuliers.

Les syndicats, non contraignants, garantissent pour les cadres le respect des engagements pris par les entreprises auprès de leurs salariés. Emmanuel Mermet (2001) observe que « les secteurs les plus avancés sont le « non-marchand » (services parapublics hospitaliers notamment), la distribution et les banques où les cadres sont couverts par la convention collective générale, excepté pour le temps de travail. Dans l'industrie, la situation est moins bonne, la pratique de l'exclusion étant très répandue ».

Les nomenclatures d'emploi en Belgique ne répertorient aucune catégorie de cadres, rendant les études de marché difficiles à conduire sur cette population. Le recensement de la population se base sur une classification socio-économique, sans aucune référence aux cadres. L'Office national de la Sécurité Sociale, responsable du recensement des salariés du secteur privé et public différencie les travailleurs manuels des travailleurs intellectuels. Le registre du personnel répertorie trois catégories professionnelles :

- les ouvriers,
- les employés,
- le personnel de direction.

La distinction de cette catégorie a été favorisée par les travaux internationaux de recherche, souhaitant comparer les cadres dans différents pays, notamment ceux conduits par l'Institut National de Statistiques travaillant pour Eurostat, retenant comme critères d'appartenance les groupes 1, les dirigeants et les cadres dirigeants et les groupes 2, les professions intellectuelles et scientifiques de la classification internationale des professions (CITP). D'après leurs résultats, la population des cadres constitue une part non négligeable des travailleurs en Belgique, représentée de manière plus significative que dans les autres pays d'Europe.

Le secteur public, caractérisé par une hiérarchie instituée, ne constitue pas de population de cadres, seuls les concours ouverts aux universitaires permettent aux salariés d'accéder au « niveau 1 » de l'administration.

Les cadres en Europe, caractérisés par un pouvoir de décision et une autonomie dans le travail, demeurent une population rare même si elle profite d'une croissance économique favorable pour augmenter son effectif ; les entreprises procèdent davantage au recrutement des cadres et s'intéressent tout particulièrement aux cadres confirmés. Nous allons maintenant distinguer cette catégorie de la population des non cadres.

1.5/ Cadres et non cadres : quelle différence ?

Nous définissons la catégorie des ouvriers pour ensuite déterminer leurs conditions d'emploi. Ensuite, nous détaillons les non cadres appartenant au groupe CSP pour évoquer leur environnement professionnel.

Les cadres sont à distinguer de la catégorie des ouvriers ; cette dernière dite en disparition dans les années 1990 traverse en réalité une période de transition. De nombreux facteurs interviennent dans ces changements comme l'appauvrissement de l'influence des syndicats. Jean-Paul Molinari (in Bouffartigue et al., 2004) identifie les ouvriers autour de « conditions de vie » comme la « pénibilité du travail, l'insécurité de l'emploi, le niveau très bas et souvent stagnant des salaires », incluant ainsi dans cette définition d'autres catégories de salariés.

Cette catégorie de salariés n'échappe pas non plus aux phénomènes de restructuration et de mondialisation, modifiant leurs conditions d'emploi, la nature du travail effectué ainsi que leurs statuts.

Jean-Paul Molinari (in Bouffartigue et al., 2004) identifie sept perturbations dans l'environnement de travail des ouvriers dont :

- La suppression d'emplois touchant principalement les salariés les moins qualifiés. Par exemple, les entreprises recourent à l'externalisation d'une partie de leurs activités comme le nettoyage ou l'entretien.
- L'apparition du chômage même pour les ouvriers qualifiés suite à la rationalisation des appareils de production ayant davantage recours à l'automatisation plutôt qu'à l'homme.
- La mise en concurrence des ouvriers entre eux, participant à la déstabilisation de cette catégorie de salariés notamment par l'utilisation de main d'œuvre intérimaire.
- Une détérioration des horaires de travail avec les travaux en équipes alternantes parfois la nuit ou les week-ends.
- Une augmentation des cadences de production entraînant une intensification du travail suite à la volonté des entreprises de travailler en flux tendus avec des conséquences comme des « rythmes de travail de plus en plus contraints, sous-effectifs ouvriers localisés, accroissement et requalification de la pénibilité du travail ouvrier... ».
- Une détérioration des conditions d'emploi conduisant à la précarité et à l'instabilité expliquée par une recherche de flexibilité interne des entreprises.

- Un environnement instable, incertain suite aux délocalisations, à la fermeture de certains sites, aux « plans sociaux et aux reconversions d'emploi ».

Tout comme les cadres, les ouvriers voient leurs conditions d'emploi se modifier, non seulement dans la nature du travail, dans les relations avec l'entreprise mais également dans les méthodes d'évaluation perturbant ainsi les opportunités de carrière. Les ouvriers doivent se plier à des pratiques d'évaluation des compétences individualisées, attachées à la qualité du travail fourni, aux relations entretenues avec la clientèle ainsi qu'à leur capacité à démontrer une certaine flexibilité, disponibilité pour l'entreprise.

Les cadres se distinguent également des salariés appartenant au code des CSP (Catégories socioprofessionnelles) du recensement de 1954, regroupant les employés comme « des salariés d'exécution non manuels, travaillant dans un bureau ou un commerce (quelle que soit l'activité de l'entreprise : agricole, industrielle ou de service) » (Alonzo in Bouffartigue, 2004). Du fait de la tertiarisation de l'économie, on regroupait principalement les employés de bureau, à hauteur de 78,7%. En 1982, on assiste à une refonte de cette catégorie incluant désormais les « policiers et militaires subalternes » et les « personnels qui rendent des services directs aux particuliers », détrônant la place des employés de bureau. Cet ensemble présente l'avantage de regrouper les salariés n'appartenant ni à la catégorie des ouvriers, ni à celle des cadres ou membres des professions intermédiaires. Philippe Alonzo (Bouffartigue, 2004) détermine trois critères d'appartenance à cette catégorie de salariés:

- « Le salariat
- Le caractère subalterne des emplois
- Les employés ne produisant pas de marchandises ».

Ces salariés sont également « victimes » des transformations des conditions d'emploi et de leur environnement direct, ils subissent les mouvements de restructurations. On observe des évolutions différentes en fonction de leur métier. Les employés appartenant à des niveaux plus élevés dans la hiérarchie sont en diminution alors que la population des catégories intermédiaires augmente suscitant davantage l'intérêt des entreprises. Ces dernières ont employé plus de 93 000 personnes par an entre 1982 et 1999. Les activités de bureau, concernant à la fois le commercial et l'administratif, se développent conduisant au recrutement de salariés qualifiés et à la création d'emplois intermédiaires. Certains emplois tendent à diminuer comme ceux des sténodactylos ou d'opératrices de saisies pour en favoriser d'autres comme ceux liés au commerce. Ces derniers intègrent une dimension relationnelle et nécessitent un bon niveau de formation et de la polyvalence.

Dans la fonction publique, on observe un mouvement similaire puisqu'on enregistre une progression des effectifs des cadres supérieurs entre 1990 et 2000. La population des employés de bureau non qualifiés diminue alors que la part des adjoints administratifs mieux qualifiés a progressé. Philippe Alonzo (in Bouffartigue, 2004) souligne cette tendance et précise que « la catégorie D, la plus basse, disparaît, et on

observe un transfert des agents de catégorie C, les employés, vers les catégories intermédiaires B ». Cette situation tend à faire disparaître la frontière entre les cadres et les salariés d'exécution. Ces derniers se féminisent et sont soumis à une forte demande de mobilité néanmoins cette dernière ne favorise pas pour autant l'accès au statut de cadres. Par le recours aux promotions internes, les employés administratifs bénéficient d'accès privilégiés aux professions intermédiaires soit dans l'administratif soit dans le commercial. Cette tendance ne concerne pas les autres salariés.

Depuis une dizaine d'années, Philippe Alonzo (Bouffartigue, 2004) note que « les échanges se sont davantage intensifiés entre la catégorie des ouvriers et celle des employés non qualifiés qu'entre ces derniers et les professions d'employés qualifiés », la barrière du diplôme et de la qualification étant difficilement franchissable. Il précise que « les principaux échanges ont lieu, d'une part, entre des employés des services directs aux particuliers et des ouvriers non qualifiés de type artisanal et d'autre part, entre des ouvriers non qualifiés et les agents de service de la fonction publique ».

Le groupe des employés, fortement hétérogène, voit ses frontières s'affaiblir avec les ouvriers et s'approche progressivement des professions intermédiaires.

Maintenant que nous avons déterminé le statut de cadre en France, en Europe et en Belgique, nous identifions la place des cadres dans les organisations.

2/ Les cadres dans les organisations

Dans un premier temps, nous abordons le glissement des terminologies, le remplacement du terme de « cadre » par « manager ». Puis, nous décrivons le processus de promotion interne dans la fonction publique. Pour terminer, nous évoquons les opportunités pour les salariés d'accéder au statut de cadre par la promotion interne en France et en Europe.

2.1/ Vers un glissement des terminologies : de cadres à managers

Tout d'abord, évoquons les modifications structurelles perturbant la catégorie des cadres.

Comme nous l'avons vu, l'accès au statut de cadre s'effectue de différentes manières :

- Par le diplôme
- Par les promotions internes
- Par le recrutement externe, au cours de la carrière.

Les restructurations contraignent des grandes entreprises comme Rhône-Poulenc à instaurer de nouvelles règles dès la fin des années 1980. Les cadres anciennement acteurs dans les changements organisationnels en

deviennent la cible. On assiste à l'émergence d'un nouveau « cadre » suite à trois changements (Falcoz, 2003, P49):

- Tout d'abord, nous observons les « stratégies de recentrage et de croissance ». Les entreprises participent désormais moins à la réalisation des carrières des salariés, comme en témoignent les chiffres de l'APEC montrant que les promotions internes sont mobilisées à hauteur seulement d'environ 30%. Les individus deviennent acteurs de leur parcours professionnel qu'ils peuvent conduire en interne ou alors en externe. La concurrence internationale, exerçant une pression sur les entreprises, modifie les structures organisationnelles, conduisant à de perpétuelles restructurations. Ces dernières sont consécutives à des fusions, acquisitions élaborées suite à des stratégies de recentrage des activités et d'augmentation de taille. Ces facteurs, identifiés par une étude de l'APEC conduite en 1998, sont classés en deuxième position pour expliquer l'instabilité professionnelle des cadres.
- Puis au niveau de la « flexibilité ». Cette demande de flexibilité modifie les organigrammes fortement stratifiés pour favoriser l'émergence de structures plus plates. Les conditions d'emploi des cadres et plus particulièrement des personnes responsables de l'encadrement de proximité ou intermédiaire se voient bousculées. La flexibilité, dans un environnement très concurrentiel, déstabilise les relations hiérarchiques établies de manière formelle pour privilégier les conduites de projets. Le cadre intervient ainsi à différents niveaux de responsabilité et de compétences ; il constitue un réseau informel interpersonnel l'aidant dans la réalisation de sa mission. Le rôle du cadre dépasse donc largement la fonction, représentée dans l'organigramme. Ils prennent en charge la gestion d'équipes plus petites, que l'entreprise souhaite à « taille humaine », dans une recherche d'économie et de contrôle budgétaire. De plus, les cadres se voient dans certains cas « vendus » ou « externalisés » lorsque l'entreprise procède à de la sous-traitance ou de l'outsourcing.
- Finalement au niveau de « l'internationalisation » des entreprises. L'accès au statut de cadre par la promotion interne favorise la motivation des salariés mais perd de son sens dans la sphère internationale. En effet, l'équivalence du statut de « cadre » est difficile à trouver, « la plupart des pays utilisent différents termes mais possèdent un continuum plutôt que des frontières claires au sein du groupe des « managers », la France étant une exception à cela » (Livian, Burgoyne, 1997, traduction proposée par Falcoz, 2003). Les cadres, exerçant une activité internationale et bénéficiant de formations en langue et en management interculturel, affrontent un regard « américain » et « anglais » modifiant les terminologies. Les experts sont désignés par « Managers », « Professionals » et les dirigeants par « Executives ».

Pour les cadres, la réalisation d'une carrière ne suffit plus pour collaborer avec une entreprise, il leur faut également une promesse d'employabilité (Pernin, 1985 ; Chanlat, 1992 ; Falcoz, 2003). Le cadre s'intéresse à l'augmentation de sa « valeur » sur le marché du travail lors de l'exercice de sa profession dans

l'entreprise, le protégeant ainsi du chômage. Dans cette optique, plusieurs dispositifs sont proposés comme le recours aux formations internes ou externes, la conduite de bilans de compétences ainsi que la possibilité de procéder à la validation des acquis professionnels.

Les cadres sont censés être mobiles et établir des projets professionnels personnels (PPP). La démarche consiste à établir un bilan des compétences pour ensuite pouvoir se projeter dans le futur à la fois professionnellement mais également sur un plan plus personnel. Cet outil, pourtant peu utilisé, exige de l'implication et une volonté de remise en cause afin d'imaginer un avenir souvent incertain.

La notion de « carrière nomade » s'adapte au contexte d'incertitude et aux restructurations des entreprises, indiquant clairement le rôle du cadre sur son avenir professionnel.

Christophe Falcoz (2001, 2003) précise que cette configuration renvoie à une « vision ultra libérale du chacun pour soi et le marché pour tous » identifiant le salarié « nomade » comme un individu qui multiplie « les expériences professionnelles dans différentes entreprises, change de métier, crée son activité, s'arrête de travailler pour se former à temps plein, s'inquiète de sa réputation et de ses réseaux de soutien ». Cette catégorie de cadres existe mais demeure marginale.

Les sociologues préfèrent évoquer la notion « d'affinitaire » pour désigner le salarié, diplômé, indépendant de son entreprise, difficile à cadrer même s'il fait preuve de compétences, préférant se référer à d'autres niveaux d'investissements, s'enrichissant par la constitution de réseaux interpersonnels établis non seulement en interne mais également en externe (Dubar, 1998).

Ces réalités ne concernent pas les salariés cadres à la recherche de stabilité ou souhaitant tout simplement rester dans une région géographique particulière. Ces derniers préfèrent travailler dans de grandes entreprises, garantissant au salarié une certaine marge de progression par promotions internes et protégeant mieux du chômage.

Ces perturbations environnementales largement suivies par les entreprises conduisent à une redéfinition de la notion de cadre, proche du « manager » anglo-saxon. Ce dernier, désigné comme « compétent et adaptable » a toujours pour mission la déclinaison des objectifs globaux de l'entreprise mais peut à présent s'exprimer plus librement notamment en cas de désaccord. Plus présent auprès de son équipe, il ne se contente pas de relayer la politique d'entreprise mais communique et donne ses impressions concernant cette dernière.

Lors d'un rapport remis à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, Laroche, Cadin et Falcoz (2000) montrent un glissement des valeurs. Les anciennes concernent :

- « La loyauté
- L'anticipation
- La capacité de se mettre en valeur
- Nouer des relations »

Ces dernières sont remplacées par de nouvelles comme :

- « Bien décrypter le système
- S'engager à fond
- Accepter de jouer le jeu (au moins officiellement)
- Maîtriser les contradictions
- Faire face aux incohérences
- Affronter l'incertitude
- Ressentir des difficultés à anticiper ».

Le manager évolue dans un environnement incertain, non maîtrisé mais qu'il doit décrypter pour le décliner à ses subordonnés. Christophe Falcoz (2003) précise que le nouveau cadre doit « nager dans le flou ou assumer des missions sans grande visibilité » tout en motivant son équipe afin d'être productif. L'auteur perçoit dans ADAPTABILITE et LEADERSHIP l'émergence de cette nouvelle catégorie de salariés, évoluant dans un environnement moins structuré, plus fluctuant, l'incitant à l'apprentissage continu mais également à décoder les nouveaux comportements des clients ou d'autres actionnaires. L'adaptabilité concerne non seulement les aptitudes cognitives du cadres (les savoirs) mais implique également son niveau d'expérience regroupant les savoir-faire et les aptitudes professionnelles acquis in situ ainsi que son comportement souvent désigné par l'ensemble des savoir-être.

Les entreprises modifient leurs exigences envers les cadres. Elles souhaitent remplacer les anciennes dont (Falcoz, 2003, P129) :

- « Le diplôme et les connaissances acquises
- La mise en œuvre des pratiques théoriques dans la pratique d'un métier ».

Ces dernières sont modifiées par des nouvelles :

- « La compétence », comprenant les comportements, les attitudes et les croyances.
- L'adaptabilité.

L'évaluation des cadres se centre sur leurs « comportements », leurs « attitudes » et leurs « croyances » d'où le glissement des terminologies. Les cadres ne se contentent plus de maîtriser un métier mais doivent également être préparés pour l'encadrement. Cette fonction conduit le cadre à quitter son rôle de « chef » pour devenir un « animateur » d'équipe, nécessaire à la communication et à la transmission d'un savoir. Ce paramètre conduit les entreprises ainsi que les cadres à bousculer leurs perceptions du métier, non plus centré sur la technicité mais sur la capacité à « manager », incitant à une notion d'interchangeabilité entre les cadres. La carrière de ces derniers s'en trouve bousculée, elle ne s'envisage plus uniquement de manière verticale mais également de manière horizontale (Falcoz, 2003). Le cadre devient ainsi leader, décodant son

environnement, collectant des informations en interne et fixant des objectifs à atteindre pour son service. Le nouveau cadre, devenu manager ou leader doit posséder les attributs suivants (Falcoz 2003) :

- « L'aptitude à s'intégrer rapidement,
- Les capacités de travail en groupe collaboratif, ...
- les facultés à susciter l'enthousiasme,
- A déléguer
- A communiquer ».

Abandonnant les modes de management dit autoritaire, les nouveaux cadres adoptent un management plus participatif afin d'accompagner leurs collaborateurs à la fois dans leur travail mais également dans leur carrière.

Le glissement des terminologies peut perturber l'étude des cadres, en effet, il ne faut pas confondre le STATUT, celui de cadre, avec la FONCTION, celle de manager.

Cette distinction est importante car les cadres ne regroupent pas simplement les managers :

- Un manager peut être cadre
- Un cadre peut ne pas être manager
- Un manager peut ne pas appartenir à la catégorie des cadres.

Il ne faut donc pas s'étonner de trouver dans la catégorie des cadres des experts n'encadrant aucune équipe. Nous choisissons de définir ainsi deux types de salariés dans la catégorie des cadres :

- Les managers : responsable de l'encadrement d'une équipe, caractérisé par un profil généraliste, interchangeable,
- Les spécialistes ou les experts : personnes dont le remplacement est plus coûteux, maîtrisant un savoir spécifique.

Les cadres s'arment de nouvelles ressources pour se protéger de la précarité et s'assurent de leur employabilité. Avec l'internationalisation, les terminologies évoluent conduisant quelquefois à désigner un cadre par le terme de manager.

2.2/ Le processus de promotion interne dans la fonction publique

Parvenir au statut de cadre dans la fonction publique dépend de la volonté des salariés de passer des examens, de leurs aptitudes à se préparer. Le système étant trop réglementé et les procédures trop formalisées, les perspectives de carrière des agents sont limitées.

La promotion interne s'effectue sans adéquation entre les compétences nécessaires pour tenir un poste et celles du salarié. La promotion interne dans le secteur public présente de nombreuses contraintes comme la préparation à des concours, s'adressant plutôt à des jeunes. Les carrières sont prédéterminées par la réglementation interne, les salariés n'ont pas beaucoup d'opportunités pour faire leurs preuves et se différencier des autres agents.

Basé sur un modèle égalitaire non négociable par le salarié, la promotion interne évite toute concurrence entre les agents dans leur progression professionnelle. Le statut attribué à l'agent fonctionnaire garantit à ce dernier l'emploi à vie, lui permettant de se consacrer à la notion de service public. Ce sentiment est nécessaire car il est fédérateur pour les salariés, favorisant la conduite des changements dans ces structures (Sainsaulieu, 1989 ; Desmarais, Guerrero in Guerrero et al., 2004). Le fonctionnaire, souhaitant parvenir au statut de cadre, peut opter pour trois solutions différentes (Desmarais, Guerrero in Guerrero et al., 2004):

- « L'avancement d'échelon », effectué dans un grade ou un corps. Les salariés franchissent les échelons dans une même classe selon un planning prévu par la réglementation.
- « L'avancement de grade » pour désigner un changement de grade, en restant dans le même corps dans une catégorie statutaire, à savoir la catégorie A, B ou C. Dans chaque grade se trouvent différentes classes. L'évolution professionnelle implique un changement d'emploi ou de classe. Le passage à une autre classe peut s'effectuer après appréciation des aptitudes du salarié basé sur un système de notation. Cette transition n'est pas automatique, elle est contingentée et dépend du budget de l'entreprise publique. La promotion consistant à passer d'un grade à un autre peut s'effectuer par concours internes ou quelquefois suite à des examens professionnels.
- « Le passage d'un corps à un autre »... s'effectue par système de promotions internes organisées par concours à condition d'avoir accumulé l'ancienneté nécessaire pour prétendre au passage de ces examens ou alors par concours externes suivant une condition de diplôme.

Les fonctionnaires de la fonction publique expriment une certaine insatisfaction concernant leurs opportunités de promotion. Ils évoquent ainsi les inconvénients suivants :

- L'avancement par échelon est jugé trop lent
- L'évolution à l'ancienneté n'apprécie pas les compétences des agents
- La solution des concours internes est perçue comme difficilement abordable.

L'investissement des fonctionnaires dans leur carrière est décrit par Dubar (1993) selon une typologie distinguant quatre comportements différents

- Le « manager public », rassemblant à la fois les individus motivés par la réussite, mobilisant des ressources stratégiques et leur énergie pour conduire leur carrière, et les individus insatisfaits de leur parcours professionnel, considérant qu'ils auraient pu faire mieux.

- Le « spécialiste » (expert technique) comprenant à la fois les salariés fortement impliqués dans leur métier au détriment quelquefois de leur carrière et les individus souhaitant s'investir dans leur profession mais exprimant des difficultés liées par exemple à leur vie privée.
- Le salarié contraint de réaliser des compromis pour mener une carrière satisfaisante sans avoir l'impression de sacrifier sa vie personnelle. Cette catégorie regroupe à la fois les individus désirant revenir dans leur pays ainsi que les salariés souhaitant privilégier leur vie de famille après s'être fortement investis dans leur vie professionnelle.
- Les « exécutants immobiles », désignant les salariés sans avancement de carrière. Trois profils sont identifiés parmi cette population. On trouve le profil du salaire d'appoint, regroupant les salariés qui ont privilégié la carrière de leur conjoint, le profil du salarié non satisfait dans son travail recherchant des activités en dehors de l'entreprise et finalement le profil des individus contrariés pour qui l'absence de carrière est interprétée par un manque de reconnaissance de l'organisation envers leur travail.

Le secteur public, renvoyant à la sécurité, la qualité de vie ou à l'utilité publique, propose des promotions internes basées sur des concours. Fonctionnant sur un modèle égalitaire, les entreprises publiques prédéterminent les carrières des salariés. Ces derniers, en fonction de leurs motivations et de leur expérience professionnelle, peuvent opter pour trois leviers différents afin de devenir cadre, l'avancement d'échelon, l'avancement de grade ou le passage d'un corps à un autre.

L'environnement économique et social des cadres évolue, entraînant un glissement des terminologies, nous allons donc préciser la notion de cadre et la différencier de celle des managers.

2.3/ Devenir cadre par promotion interne en France et en Europe

Dans un premier temps, nous abordons la promotion interne en France pour ensuite nous intéresser à ce processus en Europe.

2.3.1/ Devenir cadre par promotion interne en France

Le rapport de l'APEC de janvier 2006³⁰ indique que l'accès au statut de cadre dans le secteur privé ou semi public par la promotion interne tend à diminuer entre 1978 et 2001 alors même que cette catégorie ne cesse de prendre du poids dans l'économie. Les conditions d'emploi changent sur le marché du travail ; ainsi avec l'obtention de diplômes plus élevés, davantage de jeunes peuvent prétendre au statut de cadre dès leur entrée dans la vie active. Les exigences professionnelles évoluent, incitant à plus de mobilité géographique même si

³⁰ APEC, janvier 2006, *De la difficulté à devenir cadre par promotion*, de Manuella Baraton, Division exploitation des fichiers administratifs sur l'emploi et les revenus. N°1062

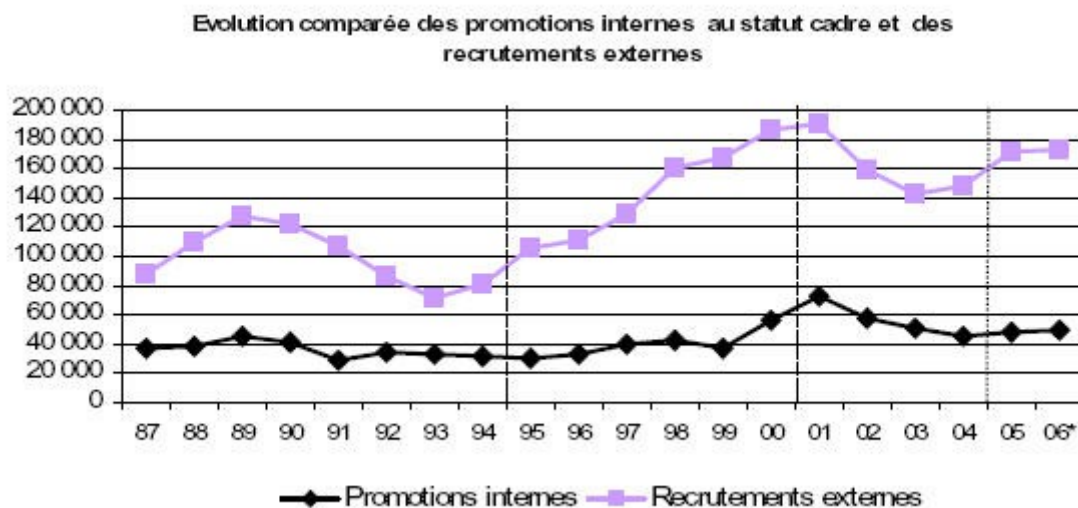
l'Île-de-France demeure très attractive. L'APEC observe que les classes bénéficiant le plus d'opportunités de promotions internes regroupent les professions intermédiaires et les cadres ; les employés ou les ouvriers sont moins concernés.

La tertiarisation de l'économie, entamée dès les années 1970 modifie la répartition de la population dans les catégories socioprofessionnelles, seule celle des employés demeure constante. En 1978, les ouvriers constituaient 56% de l'ensemble des catégories pour descendre à 37% en 2001. Les professions intermédiaires et les cadres tendent à augmenter, ces deux populations concernent près de deux salariés sur cinq en 2001. La proportion des cadres dans l'ensemble de la population a triplé entre 1978 et 2001, passant de 6% à 16%.

Un rapport de l'APEC³¹, publié en février 2007, comptabilise une augmentation de l'accès au statut de cadres, enregistrant 45 000 salariés promus en 2002 contre 60 000 salariés en 2007.

La figure N°36 montre l'évolution de l'accès au statut de cadre de 1987 à 2006 par une mise en perspective entre les recrutements externes et les promotions internes.

Figure N° 15 : Evolution comparée des promotions internes au statut de cadre et des recrutements externes selon le niveau d'expérience, Journée d'Etude de l'APEC janvier 2007, département Etudes et Recherche.



La part des recrutements externes est largement supérieure à celle des promotions internes dans l'accès au statut de cadres durant la période observée. Les recrutements externes, mode favorisé par les entreprises pour pourvoir leurs postes de cadres, connaissent une longue période de croissance démarrant en 1993 pour s'arrêter en 2000. Les recrutements externes sont ensuite freinés jusqu'en 2003 puis progressent de nouveau jusqu'en 2006. La part des promotions internes ne connaît pas la même évolution, de nature beaucoup plus

³¹ APEC, *Parcours de cadres issus de la promotion interne*. Les Etudes de l'emploi cadre, février 2007.

constante, elle devient plus importante dans les années 2000. Nous observons ainsi quatre périodes différentes :

- Entre 1994 et 1995 : on observe une hausse des volumes des recrutements externes
- Entre 2000 et 2001 : Apparition d'un pic concernant les promotions internes du fait d'une conjoncture favorable. Les entreprises s'orientent vers les ressources humaines internes pour sélectionner leurs cadres.
- Entre 2001 et 2004 : La conjoncture se dégrade. Les promotions internes demeurent privilégiées face au recrutement externe, excepté pour les cadres expérimentés.
- Entre 2004 et 2006 : Les entreprises s'adressent davantage à leur marché externe, notamment par le recrutement de jeunes cadres.

L'étude conduite par l'APEC⁵ dévoile que la volonté de devenir cadre résulte « d'un réel volontarisme, motivé parfois par l'envie de réussir », conduisant les salariés à s'impliquer dans leurs activités professionnelles. Ils souhaitent se différencier des autres employés afin « d'être repérés » comme futur prétendant à la promotion interne. Désireux de progression dans leur travail, ils vont souvent au-delà de la mission qui leur avait été initialement confiée, acceptant ainsi de prendre des responsabilités accrues. L'APEC, suite à cette recherche, propose de définir la promotion interne comme résultant « toujours de la rencontre d'un salarié, avec son volontarisme et son parcours individuel, et d'une entreprise, avec sa culture, sa politique de ressources humaines et avec son actualité, ses événements internes. Ces éléments doivent être réunis pour créer les conditions propices au passage cadre ». L'évolution des cadres dépend largement de la conjoncture même si le processus de promotion interne demeure un phénomène stable dans les entreprises.

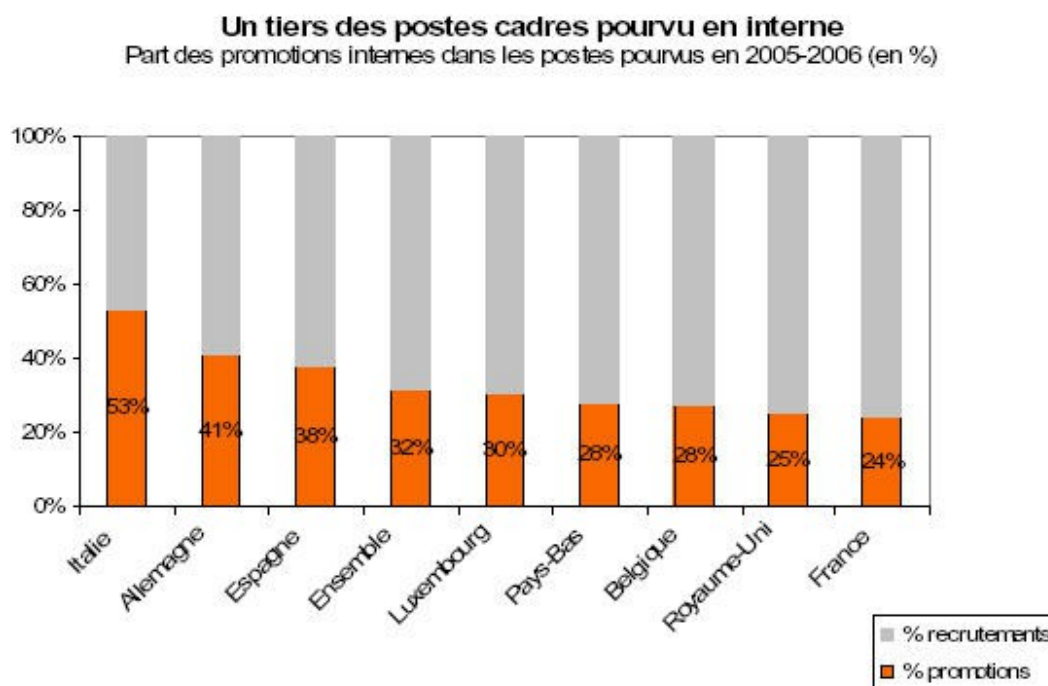
En France, les entreprises ont d'abord recours au marché externe avant de se tourner vers leurs ressources internes. Nous allons maintenant examiner les tendances observées en Europe concernant le recours aux processus de promotion interne.

2.3.2/ Devenir cadre par promotion interne en Europe.

Dans un premier temps, nous comparons la mobilisation des promotions internes par les entreprises avec le recours au recrutement externe pour ensuite présenter l'évolution des pratiques de promotions internes de 1995 à 2006.

La promotion interne, mobilisée dans l'ensemble des pays européens, est moins utilisée que les recrutements comme en témoigne le tableau suivant.

Figure N°16 : Le recours à la promotion interne en Europe, Journée d'Etude de l'APEC janvier 2007, département Etudes et Recherche.



Seule l'Italie procède majoritairement par promotions internes, 53% contre 47% pour les recrutements externes. Puis apparaît l'Allemagne, mobilisant les processus de promotions internes à hauteur de 41%. Ensuite l'Espagne présente 38% de promotions internes contre 72% de recrutements externes. Les autres pays représentés dans l'étude de l'APEC, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Belgique, le Royaume-Uni et la France procèdent majoritairement par recrutements externes plutôt que par promotions internes.

La Belgique et la France présentent des caractéristiques communes comme le recours massif à un recrutement axé vers l'extérieur plutôt qu'à un recrutement centré sur leur marché interne. La Belgique et la France mobilisent leurs ressources humaines par processus de promotions internes à hauteur respectivement de 28% et de 24%.

Dans l'ensemble, les promotions internes concernent 32% des processus de recrutement. Ces résultats montrent que les pratiques de recrutement dans les 8 pays européens représentés tendent à converger, préférant renouveler la main d'œuvre plutôt que de la promouvoir.

Nous pouvons nous demander l'impact de ces pratiques de gestion des ressources humaines sur la motivation des salariés concernant leurs carrières si l'on considère que les entreprises tendent à freiner leur progression professionnelle pour privilégier le recrutement externe.

Bilan du chapitre

La catégorie des cadres semble difficile à définir de manière précise. En effet, nous observons dans la littérature une prolifération des définitions. Néanmoins, nous notons que la catégorie des cadres rassemble les « ingénieurs et cadres, cadres supérieurs, cadres moyens, managers, experts ».

C'est seulement à partir de la Seconde Guerre Mondiale que le terme de « cadre » commence à se propager dans le monde économique et industriel, rassemblant le « salariat d'exécution ». A cette époque, les cadres adhéraient fortement aux objectifs de l'entreprise et ils étaient caractérisés par une « forte unité symbolique ». Ils évoquaient le « prestige » et incarnaient pour les salariés un « horizon de réussite sociale ». Cette classe correspondait à un objectif de carrière pour la population des non cadres. Nous observons que la confiance demeure au cœur des relations entre le cadre et son entreprise. Cette dernière renvoie à l'autonomie accordée dans la sphère de travail et correspond à une reconnaissance d'une expertise technique ou d'une capacité d'encadrement.

L'incertitude de l'environnement a poussé les entreprises à repenser leur mode de fonctionnement ainsi que la place des cadres à l'intérieur de la structure. Les entreprises ont rehaussé leur niveau d'exigence vis-à-vis des cadres, c'est l'une des résultantes de la crise économique. Elles leur demandent une plus grande polyvalence, davantage de réactivité pour gérer l'instabilité de l'environnement économique actuel. La déstabilisation de la catégorie des cadres dépend ainsi de différents aspects dont l'augmentation significative de cette population, l'apparition du chômage détériorant les plans de carrière, la constatation d'une tension dans l'échange contribution/rétribution. Les rôles des cadres évoluent ; les entreprises leur demandent les qualités suivantes : une capacité de planification, une vision sur le long terme, la gestion de l'information, le sens de la négociation, de la créativité, une forte capacité d'apprentissage, une aptitude au travail en groupe, du charisme et la maîtrise du changement. Nous distinguons trois niveaux différents de cadres dans les organisations : les cadres supérieurs, les cadres de proximité et les cadres experts. Ces perturbations environnementales largement suivies par les entreprises conduisent à une redéfinition de la notion de cadre, proche du « manager » anglo-saxon. Ce dernier, désigné comme « compétent et adaptable » a toujours pour mission la déclinaison des objectifs globaux de l'entreprise mais peut à présent s'exprimer plus librement notamment en cas de désaccord. Plus présent auprès de son équipe, il ne se contente pas de relayer la politique d'entreprise mais communique et donne ses impressions concernant cette dernière. Abandonnant les modes de management dit autoritaire, de « nouveaux » cadres émergent adoptant un management plus participatif afin d'accompagner leurs collaborateurs à la fois dans leur travail mais également dans leur carrière. Le glissement des terminologies peut perturber l'étude des cadres, en effet, il ne faut pas confondre le STATUT, celui de cadre, avec la FONCTION, celle de manager.

La catégorie des cadres est à distinguer de celle des ouvriers et de celle des salariés CSP. L'INSEE propose de définir ces salariés comme regroupant les individus d'exécution travaillant dans l'industrie, l'artisanat ou

encore l'agriculture afin de produire ou de transformer un bien matériel. On enregistre différents facteurs perturbant cette catégorie dont : la suppression d'emplois concernant les salariés les moins qualifiés, l'apparition du chômage, la concurrence entre les ouvriers, la détérioration des horaires de travail, une augmentation des cadences de production, un environnement instable et une détérioration des conditions d'emploi conduisant à la précarité et à l'instabilité.

La catégorie des cadres se différencie également des salariés appartenant aux CSP, regroupant les employés comme « des salariés d'exécution non manuels, travaillant dans un bureau ou un commerce ». Nous déterminons trois critères de distinction dont : le salariat, le caractère subalterne des emplois et les employés ne produisant pas de marchandises.

Le groupe des employés, fortement hétérogène, voit ses frontières s'affaiblir avec celui des ouvriers et se rapproche progressivement du groupe des professions intermédiaires.

Nous identifions une typologie des fonctionnaires en fonction de leurs souhaits de carrière, comprenant le « manager public » (les individus souhaitant faire carrière et les insatisfaits), les « spécialistes » (les salariés impliqués dans leur métier ou ceux qui ont des difficultés à concilier leur vie privée et leur vie professionnelle), les salariés contraints de réaliser des compromis pour réaliser une carrière satisfaisante sans avoir l'impression de sacrifier leur vie personnelle et les « exécutants immobiles » (les salariés n'ayant jamais bénéficié de promotions internes).

Parvenir au statut de cadre dans la fonction publique dépend ainsi de la volonté des salariés de passer des examens, de leurs aptitudes à se préparer. Le système étant réglementé et les procédures formalisées, les perspectives de carrière des agents sont limitées. La promotion interne s'effectue sans adéquation entre les compétences nécessaires pour tenir un poste et celles du salarié. Basée sur un modèle égalitaire non négociable par le salarié, la promotion interne évite toute concurrence entre les agents dans leur progression professionnelle. Le statut attribué à l'agent fonctionnaire garantit à ce dernier l'emploi à vie, lui permettant de se consacrer à la notion de service public. Les salariés des entreprises publiques optent pour trois solutions différentes concernant leurs opportunités de promotions internes : l'avancement d'échelon, l'avancement de grade ou le passage d'un corps à un autre.

Sur un plan Européen, nous observons que cette population des cadres demeure rare, représentée seulement à hauteur de 17,6% même si l'Apec enregistre une progression générale de l'embauche des cadres. Ces derniers sont employés principalement dans le secteur des services, comptabilisant plus d'un tiers de ces derniers alors que le commerce et l'industrie n'emploient qu'un quart. Les conditions d'emploi des cadres en Europe diffèrent de celles observées pour les autres catégories de salariés notamment concernant le volume horaire travaillé, plus conséquent. L'APEC indique que la population des Cadres Confirmés représente la catégorie des salariés les plus engagés dans les groupes européens. Certaines catégories professionnelles sont favorisées par rapport à d'autres concernant l'accès au statut de cadre, ainsi les professions intermédiaires et

les employés seraient avantagés par rapport aux ouvriers. Les pays européens semblent avoir recours majoritairement aux recrutements externes plutôt qu'à la promotion interne. Les petites entreprises sont plus enclines à proposer des promotions internes que les grandes structures. La population des cadres confirmés profite d'une situation d'emploi largement plus favorable que celle des jeunes cadres et des débutants.

La Belgique définit ses cadres comme « tout personnel occupant un poste de confiance », regroupant les salariés exerçant des responsabilités au sein de l'entreprise. La Belgique et la France présentent des caractéristiques communes comme le recours massif à un recrutement axé vers l'extérieur plutôt qu'à un recrutement centré sur leur marché interne. La Belgique et la France mobilisent leurs ressources humaines par processus de promotions internes à hauteur respectivement de 28% et de 24%.

Synthèse de la première partie

Notre cadre d'analyse : les entreprises de service public, en phase de privatisation, bousculent leurs structures et leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Nous étudions le secteur des chemins de fer en Belgique et celui des télécommunications en France.

Le secteur des chemins de fer a été contraint d'ouvrir ses lignes internationales en mars 2002 et de distinguer l'entreprise ferroviaire du gestionnaire de l'infrastructure. Le secteur des télécommunications ouvre son réseau aux concurrents en 1998.

Les entreprises publiques doivent répondre à une triple contrainte concernant l'obligation d'ouvrir leur marché à la concurrence tout en partageant leur réseau, la séparation des activités mises en concurrence et celles demeurant en situation de monopole et la mise en place d'autorités de régulations indépendantes.

La France et la Belgique proposent un modèle d'emplois à dominante carrière en opposition avec le modèle à dominante emploi ; les fonctionnaires, bénéficiant d'un statut particulier du fait de liens avec l'Etat, travaillent tout au long de leur parcours professionnel pour le service public. Embauchés en début de parcours professionnel, soit sur titres universitaires soit par concours, les agents sont ensuite dirigés sur des postes.

Les entreprises publiques, bureaucratiques, sont caractérisées par une division du travail, une hiérarchie administrative, l'existence de règles techniques et de normes ou encore la non appropriation du poste par son titulaire.

Nous avons présenté cinq modèles de gestion des ressources humaines. Nous excluons le modèle arbitraire et le modèle valoriel pour nous concentrer sur les modèles objectivant, individualisant et conventionnaliste qui semblent s'apparenter d'après nos résultats aux entreprises publiques.

Les concepts mobilisés :

Le courant du **New Public Management** s'intéresse à l'évolution des entreprises publiques, il propose l'émergence d'une structure hybride publique-privée. Ce courant décrit la rationalisation des pratiques de gestion par la modernisation des processus de production, par l'amélioration des services, la détermination d'objectifs clairs, la mise en place de nouveaux critères de réussite et un système de récompense différent. Le nouveau modèle suggère une plus grande autonomie des acteurs, une plus grande responsabilité individuelle ainsi qu'un élargissement du champ de compétences du travail. Les salariés sont davantage sollicités individuellement malgré les fondements organisationnels basés sur un modèle égalitaire.

La carrière professionnelle se définit comme l'évolution professionnelle dans une organisation donnée ou de manière plus large, comme un ensemble d'expériences diverses tout au long de la vie. La motivation des salariés pour réaliser une carrière concerne tout ce qui pousse les individus à agir indépendamment du contexte, c'est-à-dire en fonction de leurs besoins. Nous retenons quatre modèles de gestion des carrières en fonction des compétences mobilisées par les salariés dont : la carrière « réflexion », la carrière « work exploration », la carrière « career control » et la carrière « self presentation ». Nous proposons également une typologie des phases de carrière accessibles aux salariés.

Les salariés des entreprises publiques optent pour le recours aux processus de promotion interne pour réaliser une carrière professionnelle. Deux modes de fonctionnement s'imbriquent comprenant une dimension formelle et une dimension informelle.

La population étudiée : La catégorie des **cadres** semble difficile à définir de manière précise comme en témoigne la multitude de définitions trouvées dans la littérature. Nous considérons qu'ils rassemblent les « ingénieurs et cadres, cadres supérieurs, cadres moyens, managers, experts ».

Les entreprises ont rehaussé leur niveau d'exigence vis-à-vis des cadres, c'est l'une des résultantes de la crise économique. Dorénavant, elles leur demandent une plus grande polyvalence, davantage de réactivité pour gérer l'instabilité de l'environnement économique actuel. Différents facteurs participent à la déstabilisation de cette catégorie dont l'augmentation significative de cette population, l'apparition du chômage détériorant les plans de carrière, la constatation d'une tension dans l'échange contribution/rétribution. Les nouveaux cadres adoptent un management plus participatif afin d'accompagner leurs collaborateurs à la fois dans leur travail mais également dans leur carrière. L'accès au statut de cadre dans les entreprises publiques implique que les salariés passent des examens suivant une procédure formelle limitant leurs perspectives de carrière.

Sur un plan Européen, la population des cadres dans le secteur privé est peu représentée, seulement à hauteur de 17,6%. Les conditions d'emploi des cadres en Europe diffèrent de celles observées pour les autres catégories de salariés.

La Belgique définit ses cadres comme « tout personnel occupant un poste de confiance », regroupant les salariés exerçant des responsabilités au sein de l'entreprise. La Belgique et la France préfèrent recruter leurs cadres sur le marché extérieur mobilisant peu leurs ressources internes.

Bien que présentée dans la première partie, la revue de la littérature a été élaborée durant l'intégralité du processus de recherche.

Nous avons abordé les principaux aspects mobilisés dans l'étude de nos résultats afin de faciliter la compréhension des analyses proposées dans la troisième partie.

Nous allons dans la deuxième partie aborder le choix de notre méthodologie de recherche.

Deuxième partie. Méthodologie de recherche

Chapitre 4. Méthodologie de recherche

Cette partie concerne la méthodologie de recherche choisie dans la conduite de cette thèse. Nous souhaitons dans un premier temps présenter et expliquer notre choix concernant notre positionnement méthodologique pour ensuite décrire les outils mobilisés dans l'analyse des données. Nous présentons finalement nos deux études de cas.

Objectifs du Chapitre

- Présenter notre démarche de recherche
- Détailler l'architecture de notre étude
- Déterminer le paradigme de recherche retenu
- Expliquer le choix d'une démarche qualitative
- Identifier notre raisonnement : l'abduction
- Introduire les méthodes de collecte des données : basées sur des études de cas et sur la conduite d'entretiens semi-directifs.
- Préciser les facteurs de validité et de fiabilité d'une recherche qualitative.

« Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer ». Cette citation de Véronique Perret et de Martine Séville (in Thiétart et al., 2003) résume l'enjeu de ce chapitre. En effet, sans détermination claire d'un ancrage épistémologique et d'un « procédé » de recherche, les résultats proposés manqueront d'intérêt ou de « scientificité ». Nous proposons dans un premier temps notre méthodologie de recherche pour ensuite identifier notre démarche de recueil de données.

1/ La démarche de la recherche.

Tout travail de recherche implique un ancrage épistémologique aussi nous présentons dans un premier temps l'architecture de nos travaux, pour ensuite clarifier le paradigme de recherche. Puis, nous justifions notre démarche qualitative pour finalement déterminer la nature de notre raisonnement : abductif.

1.1/ Architecture de la recherche

Dans un premier temps, nous présentons notre calendrier de recherche pour ensuite déterminer les différents paradigmes relevés dans la littérature concernant la production de la connaissance : les positivistes, les constructivistes et les interprétativistes.

1.1.1/ Présentation du calendrier de la recherche

Notre calendrier est découpé en cinq grandes périodes, il est détaillé à partir du moment où nous avons décidé d'accéder au terrain. Le travail préalable de revue de la littérature et la détermination d'un sujet de recherche ne figurent pas dans ce planning mais dans le design de la recherche. Nous situons nos travaux dans un contexte européen, les études de cas étant conduites en France et en Belgique. L'accès et la récolte des données sur le terrain se sont déroulés sur une période d'environ un an.

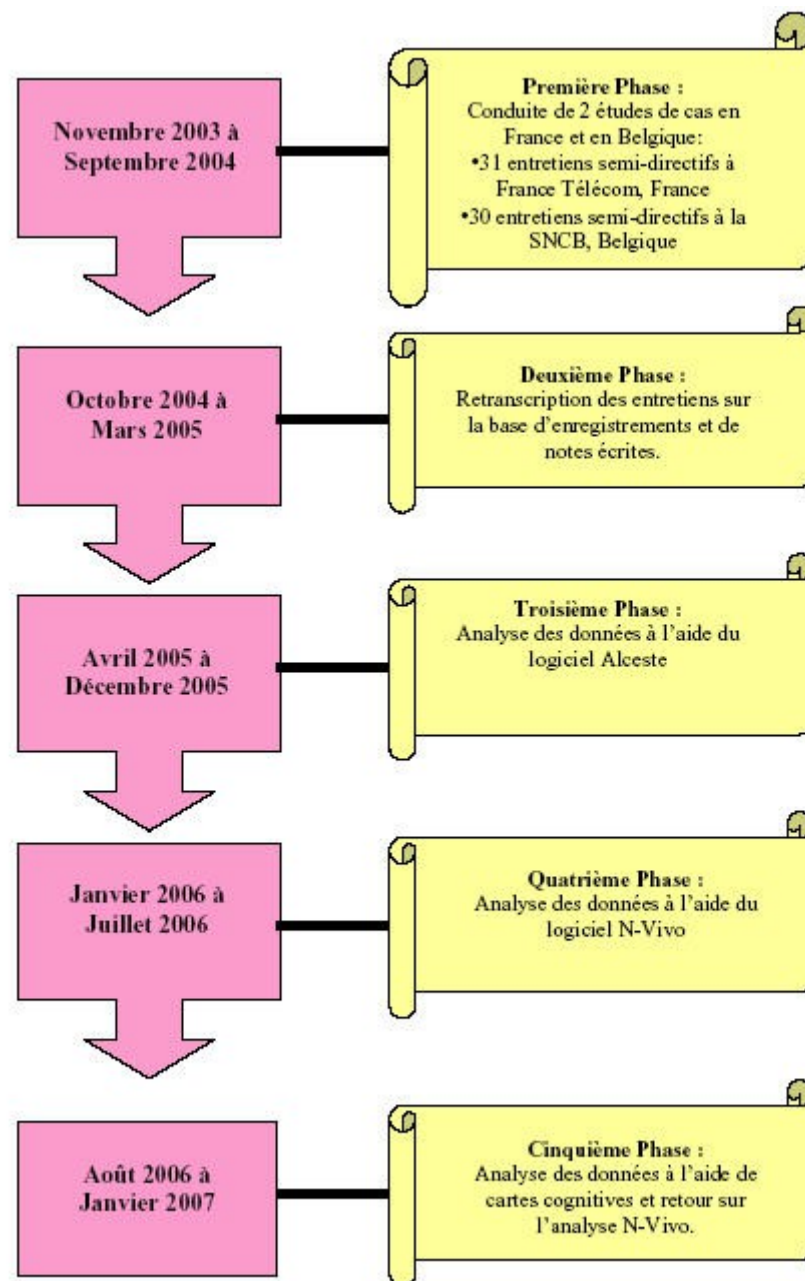
La première prise de contact s'est effectuée suite à un entretien téléphonique avec une personne appartenant au département de la gestion des ressources humaines de chaque entreprise. L'accès aux entretiens chez France Télécom fut assez simple mais du fait de mon éloignement géographique, la conduite de ces derniers s'effectue sur une longue période, environ 7 mois. J'ai vainement tenté d'entrer en contact avec Belgacom, cas pertinent dans l'optique d'une comparaison entre deux entreprises des télécoms de pays européens différents. Cependant, cette entreprise entrant en bourse en février 2004 décidait alors de ne pas s'ouvrir à cette étude durant cette phase délicate. C'est seulement dans un deuxième temps que j'ai pris contact avec la SNCB, entreprise du secteur public confrontée aux enjeux européens d'ouverture des marchés nationaux à la concurrence incitant aux lancements de plans de restructuration. Les entretiens à la SNCB ne purent commencer qu'à partir de mai 2004 pour se terminer en septembre de la même année.

La phase suivante concerne la retranscription des entretiens, facilitée par mes prises de notes et par des enregistrements audio favorisant la fidélité des propos confiés par les interviewés.

La troisième période consiste à l'analyse des données par l'utilisation de l'outil Alceste. Cette dernière permet un premier accès aux résultats des données recueillies et laisse émerger les thèmes centraux abordés par les répondants. Cette phase, importante dans la recherche, a conduit à une réorientation des travaux et à la construction d'une nouvelle problématique, induisant une nouvelle recherche au niveau de la revue de la littérature.

Les deux dernières phases consistent à l'analyse des données recueillies à travers deux nouveaux outils : les cartes cognitives et N-Vivo. Le planning de ma recherche ne correspond pas de manière linéaire à l'architecture proposée ensuite. En effet, les résultats proposés par les cartes cognitives ont permis d'affiner l'étude N-Vivo qui fut en réalité conduite en deux temps, dans la phase 4 et à la fin de la phase 5.

Figure N° 17 : Présentation du calendrier de recherche.



1.1.2/ La construction de la connaissance

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

La connaissance produite dépend de la manière dont le chercheur va appréhender le lien sujet/objet, cette relation induit un positionnement épistémologique. Les principales orientations épistémologiques sont introduites dans le tableau suivant.

Tableau N°22: Approches de la réalité et objets de recherche, Florence Allard-Poesi, Christine-Garance Maréchal (in Thiétart, 2003, P21).

	Approche Positiviste	Approche Interprétative	Approche Constructiviste
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Phénoménologie du réel
Relation Sujet/Objet	Indépendance	Interaction	Interaction
Objectif de la recherche	Découvrir la structure	Comprendre les	Construire une
Validité de la connaissance	de la réalité Cohérence avec les faits	significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions Cohérence avec l'expérience du sujet	représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action Utilité/convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Vision de l'objet de la recherche	Interrogation des faits Identification	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissances
Nature de l'objet de la recherche	d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses
Origine de l'objet de la recherche	Extérieure au processus de recherche	Intérieure au processus de recherche	Intérieure au processus de recherche
Position de l'objet dans le processus de recherche	Guide le processus de recherche	Se construit dans le processus de recherche	Guide et se construit dans le processus de recherche

Ces principaux paradigmes sont structurés autour de trois éléments principaux (Perret, Séville, in Thiétart, 2003) :

- **La nature de la connaissance produite.** Pour les constructivistes, l'environnement social, résultant d'une interprétation, est construit selon les interactions entre les acteurs, « les individus créent leur environnement par leur pensée et leurs actions, guidés par leurs finalités ».
- **Le chemin de cette connaissance.** Selon les constructivistes, « le réel est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde » (Le Moigne, 1995). La compréhension résulte d'une démarche dépendante de la finalité du projet entrepris par le chercheur.

Les critères de validité de cette connaissance. Les constructivistes, considérant qu'il n'existe pas de critères explicites afin de distinguer une science d'une non science, se démarquent fortement du courant positiviste puisqu'il n'existe pas selon eux de vérité mais une approche dite « éthique » suivant des démarches et méthodes discutées par les communautés de chercheurs. Perret et Séville (Thiétart, 2003, P30) distinguent cependant deux critères de validité : le premier critère présenté par Glasersfeld (1988), concernant l'adéquation ou la convenance, propose de valider une connaissance à partir du moment où elle correspond à une situation donnée. Le deuxième critère suggéré par Le Moigne (1995) désigne l'enseignabilité et dépend de la « reproductibilité », de « l'intelligibilité » et de la « constructibilité » de la connaissance produite.

Nous allons maintenant introduire successivement le courant épistémologique des positivistes, des interprétativistes et finalement celui des constructivistes.

La construction de la connaissance selon les positivistes.

L'ensemble des sciences repose sur l'observation de l'environnement direct du chercheur, rendant cette dernière partielle mais permettant l'extraction de lois générales. Des auteurs comme Karl Raimund Popper (1984) remettent en question l'idée de vérification d'une loi par l'observation mais préfère parler de corroboration, c'est-à-dire d'observations qui vont dans le sens de la théorie. A savoir, on peut réaliser une série d'observations sur les cygnes blancs mais cette observation ne peut conduire à une proposition générale indiquant que tous les cygnes sont blancs, cette dernière ne pouvant prédire les observations à venir car il demeure envisageable d'effectuer une observation contraire témoignant de cygnes noirs. Une proposition scientifique n'est pas à vérifier mais plutôt à réfuter. Traçant une démarcation entre la science et la non science, il détermine que « l'objectif de la science n'est pas de prouver les théories vraies mais d'éliminer les théories fausses ». Les éléments clés de sa théorie sont les suivants :

- La théorie va guider l'observation,
- Il faut éliminer les problèmes de l'induction,
- On ne recherche plus un sens mais plutôt une démarcation.

La théorie de la réfutabilité propose ainsi de partir des éléments suivants :

- Il est trop difficile de prouver un énoncé universel mais par contre, il est possible de le réfuter par un contre exemple,
- L'accumulation ne constitue pas une solution pour le progrès de la science mais procéder par élimination des erreurs lui permet d'avancer.

Selon Karl Raimund Popper (1991), l'observation d'un objet ne va pas modifier sa nature, la production de la connaissance repose ainsi sur un principe d'objectivité comme en témoigne l'extrait suivant :

« La connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance ; elle est aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, à l'action) de qui que ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur ; c'est une connaissance sans sujet connaissant ».

Thomas Kuhn (1962) et Karl Raimund Popper s'accordent sur l'idée que la simple juxtaposition de théories n'entraîne pas de progression de la science contrairement aux procédés de réfutation ou de rejets successifs.

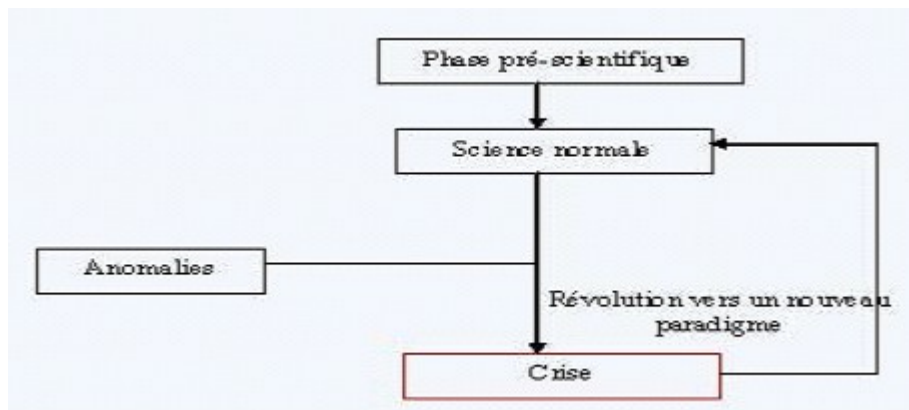
Toute recherche s'ancre sur un paradigme scientifique, c'est-à-dire « un cadre à l'intérieur duquel se déroule l'activité scientifique à un moment donné », regroupant les éléments suivants (Kuhn, 1962)³² :

- « Un ensemble d'observations et de faits avérés,
- Un ensemble de questions en relation avec le sujet qui se posent et doivent être résolues
- Des indications méthodologiques (comment ces questions doivent être posées)
- Comment les résultats de la recherche scientifique doivent être interprétés ».

Kuhn élabore une distinction entre la « science normale » et la « science en crise ». Il distingue deux phases différentes dans le développement d'une science, décrite dans la figure suivante, dont la « science normale », instaurée dans un paradigme, consistant à vérifier les prédictions établies mais pouvant comporter des anomalies, définies comme des éléments contradictoires au paradigme. La deuxième phase, naissante de ces anomalies, favorise l'émergence de nouvelles théories afin d'établir d'autres instruments conceptuels explicatifs de ces éléments, conduisant à la naissance d'un nouveau paradigme. Cette deuxième phase constitutive de nouvelles théories se définit comme la phase de « science extraordinaire » conduisant à une « révolution scientifique » instaurant un nouveau paradigme. Pour Kuhn, il existe une rupture structurale entre ces deux phases, conduisant la science à évoluer par bonds. Il définit ainsi le paradigme comme la structure dominante la phase normale du développement d'une théorie. La phase de crise est surmontée par l'élaboration d'un nouveau paradigme. Cette vision du paradigme de recherche est présentée dans la figure suivante :

Figure N°18 : Le développement de la science d'après Thomas Kuhn, document extrait du site <http://www.mrhzoom.com/article-2.htm>

³² Eléments extraits du site internet : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Paradigme>



Ces auteurs, inspirant le courant positiviste, ne sont pourtant pas les seuls à proposer des approches concernant l'étude de l'environnement du chercheur.

La construction de la connaissance selon les interprétativistes

L'interprétativisme, s'opposant au positivisme, présente de nombreuses ressemblances avec le courant constructiviste mais diffère dans le processus de création de connaissance et dans les critères de validité. Ce courant souhaite comprendre la réalité et non la « construire », ne répondant ainsi pas aux mêmes questions comme en témoigne le tableau N°22. Le chercheur n'explique pas la réalité mais la comprend sur la base des interprétations effectuées ; le processus de génération de connaissances repose sur la compréhension du sens que les acteurs vont attribuer à la réalité. Ces interprétations reposent sur les intentions, les motivations, les attentes, les raisons, les croyances des acteurs, portant davantage sur des pratiques que sur des faits. (Pourtois, Desmet, 1988 ; Ben Letaifa, 2006³³).

La démarche de compréhension chez les interprétativistes consiste à une mise en lumière de la réalité des acteurs étudiés alors que les constructivistes souhaitent construire la réalité des acteurs. Les positivistes considèrent que la réalité est donnée et que le travail du chercheur consiste à la comprendre et à mettre en évidence le fonctionnement de son sujet de recherche.

Notre problématique nous conduit à opter pour une approche constructiviste ; les connaissances sont produites en fonction de la réalité entourant le chercheur. Notre démarche ne s'appuie pas sur une logique de démonstration dont le principe se base sur la vérification ou la réfutation de théories ou modèles testables mais sur un principe de dépendance entre la « réalité » et les individus, pensant leur environnement en fonction de leurs pensées et de leurs actions.

La construction de la connaissance selon les constructivistes

Selon Piaget (1968), la pensée humaine, fruit d'un construit progressif de l'individu, naît de contacts répétés avec le monde, permettant le développement d'unités élémentaires de l'activité intellectuelle, appelés

³³ Ben Letaifa S. (2006), *Compatibilité et incompatibilité des paradigmes et méthodes*. Projet d'atelier « méthodologie » de l'AIMS et Journée « Etude de Cas », IAE de Lille.

schèmes. Ces derniers, définis comme l'organisation d'une action, permettent de conforter une première expérience lorsque cette dernière se répète, peuvent la modifier ou vont contredire les faits déterminés à priori. Le sujet devient le cœur du processus de recherche, l'incitant à revêtir le rôle d'acteur principal puisque ce dernier construit sa connaissance en fonction d'interactions avec son environnement. Deux processus sont révélés :

- Le processus d'assimilation, on va relier les nouvelles connaissances avec les anciennes
- Le processus d'accommodation, transformant les anciennes connaissances pour mieux s'adapter aux nouvelles situations.

Jean-Louis Le Moigne (in Martinet, 1990, P 105-106) témoigne que « *la connaissance ne saurait dès lors refléter une réalité ontologique objective : elle concernera l'organisation de nos représentations d'un monde constitué par nos expériences (nos modèles du monde). Ne postulant plus la réalité de la réalité, mais seulement la représentabilité de nos expériences, nous ne pourrions plus définir la vérité par la perfection de la superposition de ce réel et du modèle de ce réel. En revanche, nous saurons reconnaître l'adéquation des modèles de notre expérience du monde avec cette expérience* ». Le courant épistémologique inspiré de Jean Piaget est le constructivisme, considérant le caractère construit de la connaissance.

Il propose de définir l'épistémologie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables »³⁴, permettant de déterminer la notion de connaissance, de mieux comprendre comment cette dernière est engendrée pour ensuite mieux estimer sa validité ou sa valeur. La position du constructivisme propose ainsi de rejeter l'idée d'une réalité possédant une existence autonome du chercheur. La réalité naît suite à une succession de constructions, établies par l'intermédiaire du langage de description pour conduire l'individu à « internaliser » son environnement. Ce dernier est décrit par son vocabulaire, selon ses rites, ses connaissances ou encore en fonction de « la structure sociale dans laquelle sont venues s'insérer et s'emboîter ces différentes constructions » (Baumard, 1997).

Les principes épistémologiques de ce paradigme sont les suivants :

- « Représentabilité : la connaissance ne sait pas refléter une réalité ontologique objective, elle concerne l'organisation de nos représentations d'un monde constitué par nos expériences,
- L'univers construit : la science ne cherche pas à découvrir les lois de la nature,
- Argumentation générale : le scientifique contemporain est un concepteur-observateur-modélisateur,

Action intelligente : invention ou élaboration d'une action proposant une correspondance « adéquate » ou « convenable » entre une situation perçue et un projet conçu par le système » (Savalli, Zardet, 2004).

La démarche constructiviste repose ainsi sur un statut de la réalité observée dit précaire étant donné que cette dernière demeure difficile à atteindre directement. La vision du monde demeure subjective et fortement

³⁴ Extrait du site http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89pist%C3%A9mologie_constructiviste

dépendante du contexte, étroitement liée avec la vision du chercheur, rendant ainsi la nature de la connaissance produite subjective et contextuelle. Le chercheur, considéré comme l'instrument de mesure, aura une incidence sur ce qui est observé sans pour autant modifier la réalité car le chercheur en fait parti ; il proposera une mesure différente selon les personnes effectuant cette dernière. Le chercheur revêt ainsi différentes « casquettes » :

- Il propose le problème de recherche,
- Il est l'élaborateur de l'instrument de mesure,
- Il est le manipulateur de cet instrument de mesure,
- Il interprète les mesures observées.

Partant du principe que la connaissance se construit au fur et à mesure, cette dernière résulte à la fois d'un processus mais également d'un résultat. La démarche, basée sur la finalité du projet de recherche déterminé par le chercheur, doit correspondre à divers critères, différents des deux autres approches

Ce choix épistémologique, crucial dans un projet de recherche, justifie la manière dont les connaissances sont produites en fonction de la réalité entourant le chercheur et explique le procédé d'élaboration de la connaissance scientifique.

Le design de la recherche, proposée dans la figure N°20, justifie du choix épistémologique effectué dans ces travaux. Cette dernière traduit un aller-retour, une certaine interaction avec le terrain favorisant l'émergence d'une représentation instrumentale, développant ainsi un projet de connaissances pour apporter de nouvelles réponses, complétant ainsi la littérature existante sur le sujet étudié.

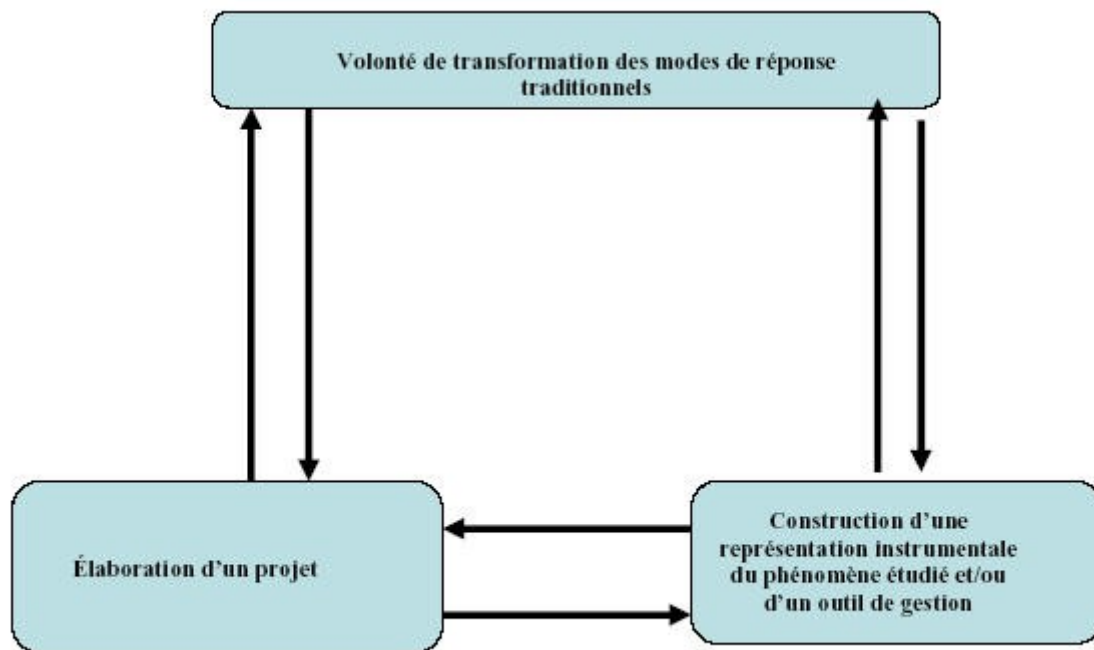
Nous souhaitons ancrer notre recherche dans le paradigme constructiviste.

1.2 / Présentation de notre objet de recherche

Nous partons du postulat que le chercheur en gestion ne traite pas directement «la réalité » qui existe avant l'étude mais plutôt les « représentations des acteurs de l'entreprise construites à partir de leurs propres perceptions » (Savalli, Zardet, 2004). En mécanique quantique, le fait d'observer l'état d'une particule change l'état de cette dernière, de même en sciences de gestion, l'étude d'une réalité peut modifier cette réalité.

L'objet d'une recherche permet de comprendre la question générale guidant l'étude et d'établir la problématique permettant au chercheur de « construire » la réalité. L'objet de recherche s'établit dans une perspective dynamique se traduisant méthodologiquement par un processus de résolution de problème. Ce dernier repose sur l'établissement de nouvelles représentations de la réalité ou encore sur la proposition de nouveaux outils de gestion. Sans cesse travaillé par le chercheur lors de la recherche, le projet scientifique s'inscrit dans une volonté de transformer les modèles déjà proposés dans la littérature par la proposition de nouveaux modèles ou de nouveaux outils de gestion comme l'illustre la figure N°41.

Figure N°19 : Construction de l'objet dans l'approche constructiviste, Florence Allard-Poesi, Christine-Garance Maréchal (in Thiétart, 2003, P21).



L'objet de notre recherche réside dans la problématique suivante :

Quelles sont les pratiques de gestion des carrières dans les entreprises publiques contraintes aux restructurations ?

Le chercheur peut mobiliser différents éléments pour construire son objet de recherche comme le précise Florence Allard-Poesi, Christine-Garance Maréchal (in Thiétart, 2003, P46) :

- « Des concepts,
- Des théories,
- Des modèles théoriques portant sur le phénomène qu'il souhaite étudier,
- Des outils,
- Des approches méthodologiques,
- Des faits observés au sein des organisations,
- Une opportunité de terrain,
- Un thème général d'intérêt ».

Notre recherche se base sur l'étude de la gestion des carrières dans les entreprises publiques contraintes d'évoluer suite aux nouvelles réglementations européennes ainsi que sur des opportunités de terrain. Nous analysons nos données par le croisement de trois outils d'analyse :

- L'analyse de contenu textuel par l'utilisation du logiciel Alceste,
- L'analyse discursive par l'établissement de cartes cognitives,
- L'analyse thématique par l'utilisation du logiciel N-Vivo.

L'objet de recherche est centré sur la gestion des carrières professionnelles dans les entreprises publiques contraintes d'évoluer suite aux nouvelles réglementations européennes. Nous souhaitons identifier les procédures de promotions internes formelles et informelles. Nous répondons ainsi aux questions suivantes :

QUOI ?

L'objet de recherche concerne la perception des salariés de la gestion des carrières dans les entreprises publiques contraintes d'évoluer suite aux nouvelles réglementations européennes.

POURQUOI ?

Nous cherchons à montrer l'évolution des pratiques de gestion des carrières suite aux mouvements de libéralisation des marchés de certaines entreprises publiques.

COMMENT ?

Par l'étude du système de promotion interne formel et informel.

Afin de faciliter la compréhension du processus de recherche, nous proposons dans la figure N°20 le design de notre étude, établissant ainsi les liens entre la problématique, la littérature, la collecte des données, l'analyse et la présentation des résultats pour conclure avec la phase de rédaction. Van Maanen (1983) suggère que le choix d'un positionnement constructiviste conduit à une démarche qualitative, nous avons privilégié cette dernière en optant pour la conduite d'études de cas. Le design de notre recherche renvoie à une approche abductive fondée sur l'analyse d'études de cas, caractérisée par les éléments suivants :

Problématique : Quelles sont les pratiques de gestion des carrières dans les entreprises publiques contraintes aux restructurations ?

Cadre Théorique : La recherche ne dépend pas d'un cadre théorique déterminé mais repose sur l'étude des pratiques de gestion des carrières dans les entreprises publiques en phase de transition.

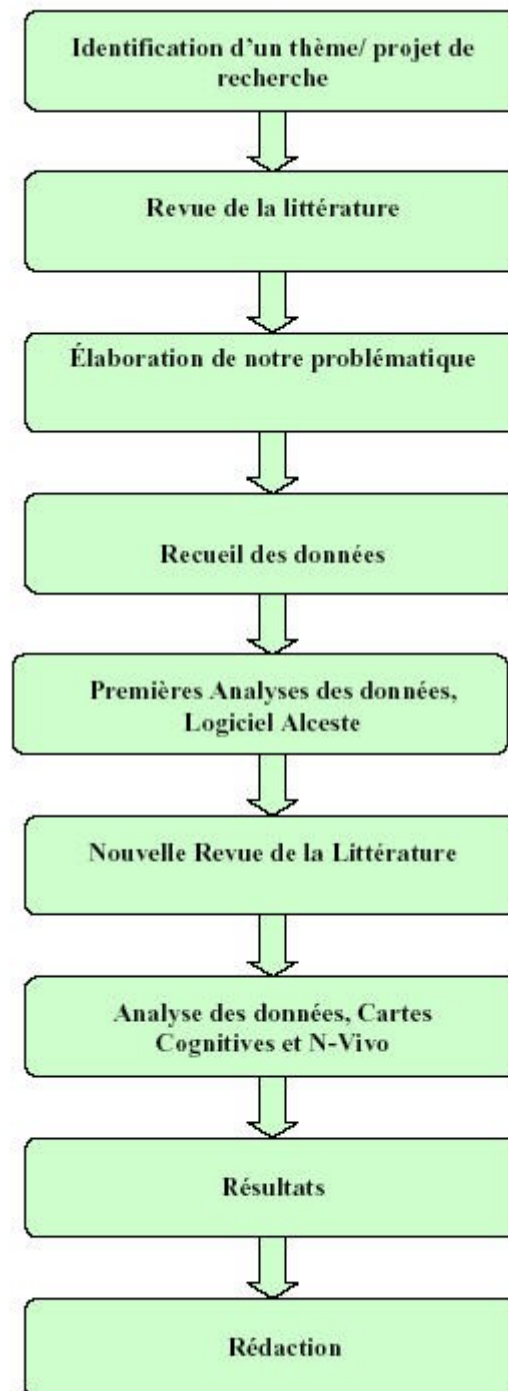
Démarche choisie : Etude de deux cas en France et en Belgique, France Télécom et la SNCB

Recueil de Données : Conduite d'entretiens semi-directifs, ces derniers sont enregistrés et nous avons également réalisé des prises de notes.

Méthode d'analyse : Les entretiens sont analysés par l'utilisation de trois outils différents : l'analyse textuelle, l'analyse discursive et l'analyse thématique.

Résultats attendus et apport de la recherche : Compréhension des systèmes de promotions internes dans les entreprises publiques contraintes aux restructurations et analyses de nouveaux outils de gestion des carrières.

Figure N°20 : Présentation du design de la recherche (design inspiré de Thiétart et al., 2003, P141-168)



Le design de la recherche montre que l'étude ne s'est pas conduite de manière linéaire ; les premiers résultats déduits de l'analyse textuelle à l'aide du logiciel Alceste nous ont conduit à repenser notre problématique de recherche, conduisant ainsi à l'établissement d'une nouvelle revue de la littérature permettant l'analyse discursive par la réalisation de cartes cognitives et l'analyse thématique entreprise avec le logiciel N-Vivo.

1.3/ Le choix d'une démarche qualitative

Le choix d'une épistémologie constructiviste n'implique pas obligatoirement d'utiliser une méthodologie qualitative. Les deux approches sont envisageables mais notre étude s'apparente davantage à une approche qualitative qu'à une approche quantitative comme en témoigne le tableau suivant. Le choix de la méthodologie de recherche concerne un ensemble de « démarches générales structurées qui permettent d'étudier un thème de recherche. Ainsi, les méthodologies établissent la façon dont on va analyser, découvrir, décrypter un phénomène » (Hlady-Rispal, 2002). Nous précisons que la démarche quantitative ne se cantonne pas à l'explication mais elle favorise également l'élaboration de typologies ou de données exploratoires.

Tableau N°23: Distinction entre les approches quantitatives et qualitatives (Hlady-Rispal, 2002, P 28-29, source Tixier, 2004, P135)

	Approche Quantitative	Approche Qualitative
L'Explication	Visée Explicative Se concentre sur les objets	Objectif la Compréhension Se concentre sur les sujets
L'Examen de la Théorie	Tests de théorie que l'on cherche à infirmer ou à confirmer Logique de Vérification	Génération de concepts, modèles ou de propositions théoriques Logique de Découverte
L'Universalité / l'Idiosyncrasie	Pré-existence de lois universelles Objectifs de généralisation des phénomènes observés	Description de l'individualité d'un phénomène La connaissance est un phénomène construit socialement
La cause / l'Interprétation	Identification des explications causales, les corrélations et les lois fondamentales qui expliquent des phénomènes récurrents observés	Interprétation de la structure d'un phénomène (on cherche alors des liens de causalité locale)
L'Objectivité / La Subjectivité	Le monde est une réalité extérieure à soi. Il est objectif L'observateur est indépendant de son sujet de recherche	Le monde est un construit social, il est subjectif L'observateur est partie prenante de l'objet observé
La Réduction / l'Analyse Interprétative	Les problèmes sont scindés en éléments simples (analyses statistiques uni, bi ou multivariées) Le contrôle des variables est	L'analyse d'un petit nombre d'observations est réalisée en profondeur Le contrôle des variables est effectué à posteriori

	effectué à priori	Le contexte est appréhendé
	Le contexte est posé	Les données sont considérées
	Les données sont considérées comme étant discrètes	comme étant riches

Les deux méthodologies dépendent des niveaux de recherche souhaités par le chercheur pour appréhender des caractéristiques structurelles des organisations. L'approche qualitative s'appuie généralement sur l'interprétation des individus. Nous décidons d'établir un objectif de compréhension se concentrant sur les sujets afin d'établir les opportunités de carrière des salariés des entreprises publiques « modernes ». Nous nous inscrivons dans une logique de découverte et souhaitons proposer un construit théorique par l'interprétation de la structure du phénomène de gestion des ressources humaines dans ces organisations. L'environnement observé est considéré comme socialement construit et non comme une réalité extérieure à soi, le chercheur procède à deux études de cas par la conduite d'entretiens semi-directifs. Les données recueillies du terrain, considérées comme riches, permettent l'analyse d'un petit nombre d'observations.

L'analyse qualitative, définie comme « une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène », ne nécessite aucune quantification pour être valide même si cette dernière peut être mobilisée, souhaitant davantage poursuivre un objectif de « découverte » et de « construction de sens » (Paillé, Mucchielli, 2003).

Ce processus de recherche qualitatif souhaite comprendre le « pourquoi » ainsi que le « comment » de certains événements dans des situations concrètes (Wacheux, 1996). Ces méthodes proposent un « éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder et traduire, d'une façon plus générale être en accord avec le sens du phénomène » (Savalli, Zardet, 2004, P70).

En s'intéressant au phénomène de privatisation du secteur public et à une évolution de la gestion des carrières, nous optons pour une démarche qualitative du fait de la nature et de l'orientation de nos travaux. Nous ne partons pas d'hypothèses précises mais plutôt de questions de recherche pour comprendre un phénomène « actuel ». Des recherches futures permettront de valider nos résultats que nous formulerons sous forme d'hypothèses pour mener des recherches quantitatives sur des entreprises publiques en transition. Nous optons dans cette recherche pour des questions plutôt que pour la proposition d'un corps d'hypothèses. Les hypothèses ne peuvent être formulées dans une démarche qualitative pour deux raisons (Wacheux, 1996, P 169) :

- « l'effet normatif a priori » n'est pas compatible avec des travaux où « la représentation des phénomènes se construit progressivement dans le contexte » ;
- « L'effet de simplification, par la formulation d'une relation théorique entre deux catégories, alors que justement la démarche qualitative accepte de travailler avec la complexité et la récursivité des phénomènes ».

Nous orientons notre démarche vers la compréhension des opportunités de carrière des salariés d'entreprises publiques en transition, contraintes à la modernisation de leur structure pour mieux appréhender une privatisation entraînant des restructurations importantes, modifiant les réglementations. Wacheux (1996) pense que « l'obstination des chercheurs qualitatifs se porte plus particulièrement sur les comportements, les histoires de vies, les interactions sociales, les fonctionnements organisationnels ou les mouvements sociaux ».

L'utilisation d'une méthodologie qualitative présente cependant un certain nombre de limites notamment en termes de fiabilité, de possibilité de réplication des analyses et de généralisation des résultats obtenus (Miles, Huberman, 1991, P22/23). Ces auteurs proposent des techniques de vérification ou de confirmation des résultats dont la triangulation des données. La tactique de vérification est « censée confirmer un résultat en montrant que les mesures indépendantes qu'on en a faites vont dans le même sens ou du moins ne se contredisent pas » (Miles, Huberman, 1991). La technique de la triangulation favorise l'obtention d'une corroboration et l'assurance d'une cohérence dans les résultats proposés. Denzin (1978) propose cinq formes de triangulation des données dont :

- La triangulation basée sur différentes sources de données (incluant par exemple des personnes, des périodes temps ou encore des lieux),
- La triangulation selon différentes méthodes (observation, entretiens, documents),
- La triangulation entre différents chercheurs,
- La triangulation d'après différentes théories
- La triangulation confrontant une démarche qualitative avec une approche quantitative.

Dans nos travaux de recherche, nous proposons une triangulation à partir de différentes sources de données car nous interviewons divers intervenants. L'unité d'analyse étant la gestion des carrières dans les entreprises publiques, nous avons effectué des entretiens auprès de salariés de ces dernières et auprès de personnes des ressources humaines. En croisant les discours de ces interlocuteurs, nous avons pu prendre en compte des variables comme le contexte géographique ou encore la position hiérarchique.

Les données trouvées « se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres », distinguant ainsi les données numériques apparentées à la méthodologie quantitative et les données non numériques se référant à une approche qualitative (Miles, Huberman, 1991 ; Yin 1989). Les données d'analyses qualitatives sont généralement constituées de mots, locutions, textes ainsi que d'images, d'icônes. Elles revêtent une signification immédiate sous forme discursive, cette dernière désignant également les données plus visuelles. Ces données « expriment un rapport de sens dans le moment présent du recueil » (Paillé, Mucchielli, 2003, P19). La difficulté dans l'analyse qualitative réside dans la découverte du sens puisque par essence les données sont complexes et ouvertes, aux contours difficilement identifiables puisque sa signification est déterminée par le chercheur en fonction du contexte d'appropriation. Paillé et Mucchielli pensent que

l'analyse qualitative se détermine comme « un acte phénoménologique, une expérience signifiante du monde-vie, une transaction expérientielle, une activité de production de sens qui ne peuvent absolument pas être réduits à des opérations techniques » (Paillé, Mucchielli, 2003, P24).

Le chercheur doit comprendre le sens des expressions exprimées par les répondants en identifiant leurs situations de référence qu'il tente ensuite de reconstituer. Ce travail de recherche implique que les phénomènes n'apparaissent pas de manière directe aux acteurs mais que le sens émerge d'un travail presque spontané « fait par l'acteur en action, avec ses projets et ses habitudes cognitives, affectives et comportementales ». Il consiste à mettre en relation le sens avec le contexte, déterminé par la « construction d'une configuration d'éléments » (Paillé, Mucchielli, 2003, P12).

Le travail d'analyse qualitative comprend toute une série d'opérations cognitives passant par l'observation, la perception, le ressenti, la comparaison, la définition, le jugement, nécessitant des opérations d'étiquetage, de mise en contraste, de mise en relation, de classement, d'intégration et de vérification. Il s'agit de « replacer un détail dans un ensemble, lier un sentiment à un objet, rapporter un événement à un contexte ; c'est rassembler et articuler les éléments d'un portrait éclairant, juger une situation, dégager une interprétation, révéler une structure, construire ou valider une théorisation » (Paillé, Mucchielli, 2003, P24). Nous inscrivons notre démarche méthodologique dans ce travail d'analyse. Nous avons procédé à des entretiens semi-directifs auprès des acteurs directement impliqués dans la gestion des carrières afin de comprendre leurs enjeux et leurs opportunités dans une organisation confrontée à des contraintes de restructuration.

Paillé et Mucchielli (2003, P27) décrivent en trois propositions principales l'exercice intellectuel consistant à créer du sens :

- L'analyse qualitative est avant tout un « exercice intellectuel avant d'être une méthode ou une technique », déclinée en plusieurs analyses rendant cet exercice complexe.
- L'analyse qualitative ne se limite pas à l'aspect « pratique et concret » mais demeure avant tout une « expérience humaine » exigeant une « interaction où le dialogue et la transformation des personnes prennent une place importante ».
- L'analyse qualitative « peut faire néanmoins l'objet d'un discours articulé pressentant son être, explicitant ses modalités d'exercice, examinant les algorithmes divers qu'il emprunte, détaillant les opérations techniques qui l'opérationnalisent ».

Le chercheur optant pour une méthodologie qualitative doit s'astreindre à suivre un certain nombre de contraintes dans la conduite de sa recherche lors de la restitution écrite des résultats ou de l'expérience vécue dont (Paillé, Mucchielli, 2003, P29/30):

- « L'impératif d'enracinement », désignant la possibilité d'examiner l'observation présentée par le chercheur afin de comprendre la logique des acteurs et des événements étudiés pour favoriser une imprégnation des données restituées.
- « L'impératif d'exhaustivité », afin de signaler que l'ensemble des éléments récoltés dans l'analyse doit être pris en considération.
- « L'impératif de complétude », afin d'indiquer que le chercheur ne doit pas se contenter d'apporter un jugement ou de conclure sur une situation déterminée mais doit comprendre les actions, les pensées ou les interactions sur lesquels reposent « l'expérience humaine et sociale ».
- « L'impératif de justesse », décrivant la possibilité pour le chercheur d'effectuer des aller retour au cours de son analyse afin de revenir sur les éléments déjà interprétés et ainsi affiner ses recherches.
- « L'impératif de communicabilité », nécessite le recours aux notes afin de transmettre des informations utiles pour renouveler le regard qu'une collectivité possède d'elle-même.
- « L'impératif de conservation », désignant la contrainte d'adoption d'un système de classification et d'annotation pour palier à l'abondance et à la complexité des données.

Le travail d'analyse qualitative comprend une phase d'écriture importante notamment pour le traitement et l'analyse des données, décliné dans un processus à trois phases dont (Paillé, Mucchielli, 2003, P 30) :

- « Un travail de transcription », consistant à traduire de manière écrite les scènes ou les discours recueillis sur le terrain.
- « Un travail de transposition », consistant à « déconstruire » pour « reconstruire » ou à « décontextualiser » pour « recontextualiser » les notes de terrain de manière à réaliser des catégories, des commentaires conduisant à un « réarrangement ou une nouvelle mise en valeur des données de départ ». Les données recueillies sur le terrain font l'objet d'une approche plus conceptuelle, « les catégories de la transposition réfèrent à la sensibilité théorique du chercheur, à ses connaissances, à l'orientation théorique de son projet de recherche ».
- « Un travail de reconstitution », finalisé par un rapport ou une thèse consistant à communiquer en argumentant autour de catégories d'analyse ou autour de suggestions de compréhension ou en fonction d'éclairages proposés par le chercheur.

Notre méthodologie de recherche ainsi délimitée, nous expliquons pourquoi nous avons opté pour le raisonnement abductif.

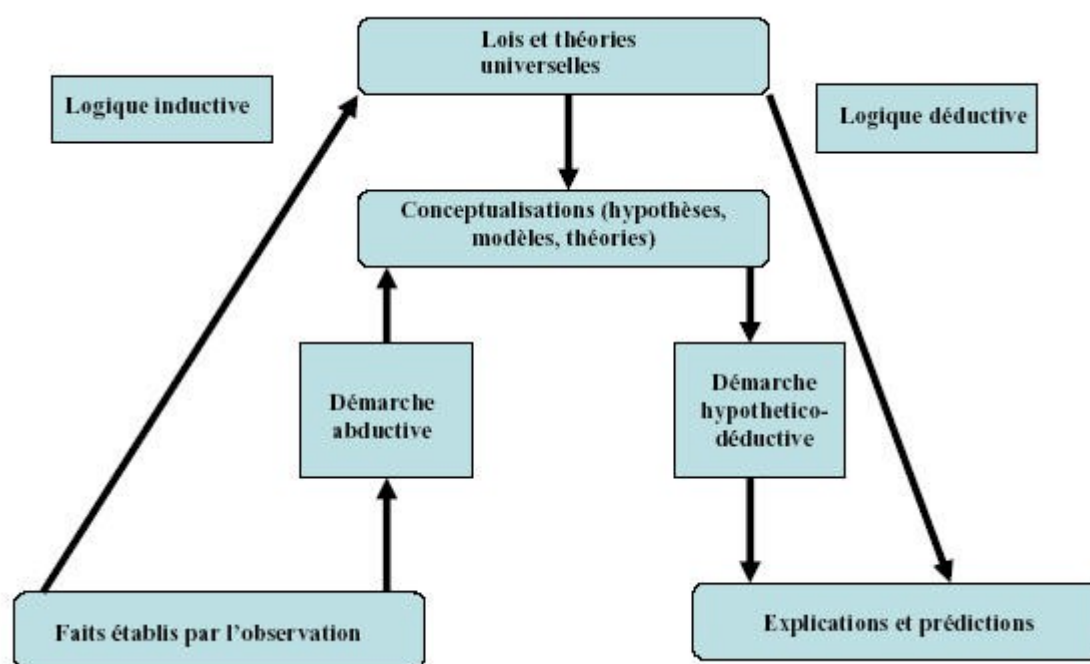
1.4/ Présentation du raisonnement abductif

Plusieurs possibilités s'offrent à nous dont (Charreire, Durieux in Thiétart et al., 2003, P59/60)):

- **Le raisonnement déductif** : caractérisant un moyen de démonstration basé sur l'élaboration de codes issus de la littérature et du cadre conceptuel sélectionné pour ensuite les confronter à une réalité. Le chercheur pourra ainsi porter un jugement sur l'hypothèse initialement proposée, ce principe repose sur une démarche hypothético-déductive.
- **Le raisonnement inductif** : cette technique consiste à faire émerger du terrain des concepts. Elle est définie comme une « inférence conjoncturale » reposant sur une double constatation. La première est axée sur le caractère régulier de certains faits observés et de leur constance, la deuxième repose sur « la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure » (Morfaux, 1980, P 169). Ainsi le particulier autorise-t-il l'émergence d'un raisonnement plus général, transformant des faits par des lois. Le chercheur opte pour l'observation d'une relation basée sur un certain nombre d'exemples concrets lui permettant d'élaborer une relation pour l'analyse des observations futures.
- **Le raisonnement abductif** : Cette technique consiste à élaborer une structure sur un système d'observation complexe voire ambigu afin de créer du sens. Le chercheur ne tente pas d'élaborer des lois universelles mais de suggérer des concepts nouveaux valides et robustes élaborés selon une méthodologie rigoureuse.

La figure N°21 représente l'ensemble de ces trois démarches :

Figure N°21 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique (adapté de Chalmers, 1987³⁵ ; in Charreire, Durieux in Thiétart et al., 2003)



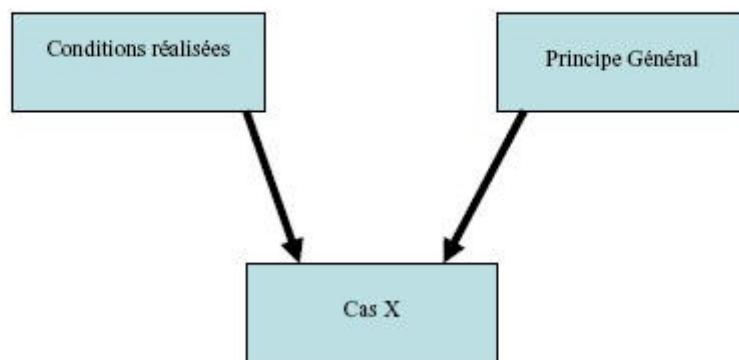
³⁵ Chalmers A. (1987), *Qu'est-ce que la science ?* Paris, La Découverte

Nous avons opté pour une démarche abductive car nous ne prétendons pas découvrir une constance mais plutôt expliquer un phénomène pouvant par la suite tendre vers une règle ou une loi. Les résultats émergents de cette étude devront être par la suite testés sur d'autres observations.

Les trois approches, déduction, induction et abduction sont différentes dans leur raisonnement, incitant le chercheur à conduire sa recherche selon une procédure spécifique comme le montre les schémas N°22, 23 et 24.

Figure N°22 : Schéma de la déduction (D'après Jaussaud, 2003)

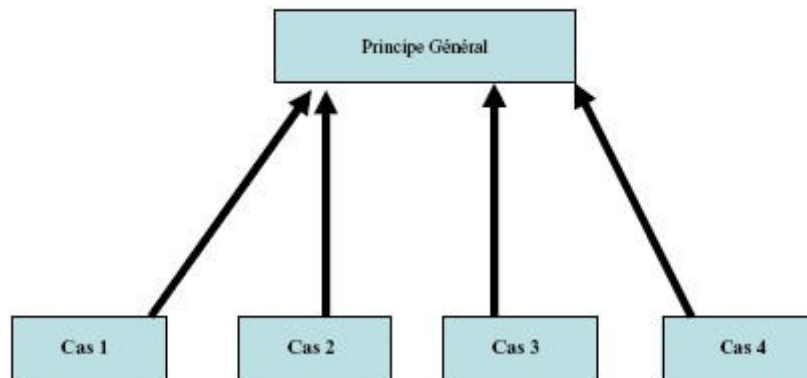
Déduction



Le schéma montre que la déduction part de conditions déjà réalisées ainsi que d'un principe général pour les vérifier ensuite sur un cas en particulier. Nous n'optons pas pour ce raisonnement car la revue de la littérature est incomplète pour le moment pour expliquer les pratiques de gestion des carrières dans les entreprises publiques en transformation. Nous avons également la possibilité d'opter pour l'induction, raisonnement proche de l'abduction décrit dans le schéma suivant.

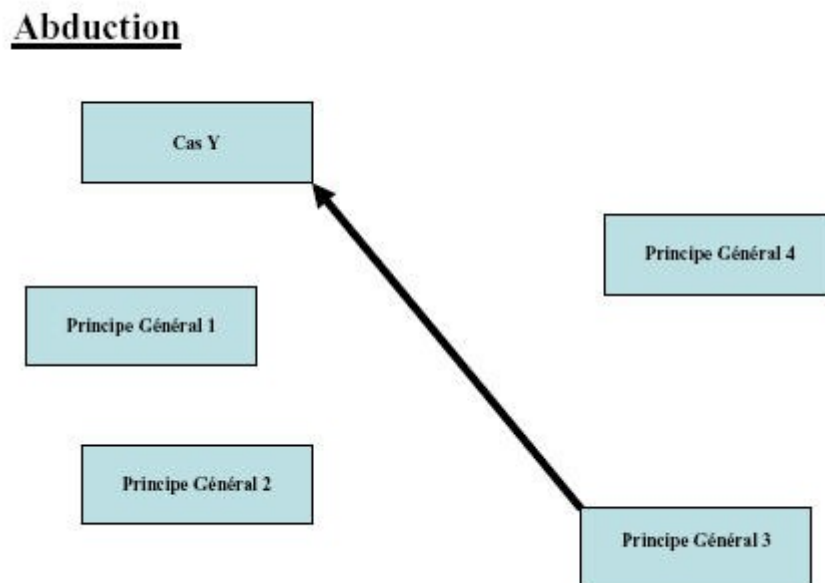
Figure N°23 : Schéma de l'induction (D'après Jaussaud, 2003)

Induction



L'induction part de l'étude de différents cas pour ensuite proposer un principe général explicatif des observations effectuées empiriquement. Nous n'optons pas pour ce raisonnement car nos deux cas ne permettent pas dans l'immédiat d'établir un principe général mais favorisent la compréhension de l'évolution de ces structures et ainsi, de la réglementation interne concernant notamment les procédures de promotions. Le raisonnement de l'abduction est proposé dans le schéma suivant.

Figure N°24: Schéma de l'abduction (D'après Jaussaud, 2003)



Jacques Jaussaud (2003), se basant sur les travaux de Peirce (1992), décrit l'abduction comme étant un procédé mobilisé non seulement de manière quotidienne par les acteurs mais également par les scientifiques. Il consiste à mobiliser un principe explicatif particulier, ici le principe général 3, parmi d'autres éventuellement possibles, dans le schéma les principes généraux 2, 1 et 4 afin de réaliser une observation, présentée ici comme l'analyse du Cas Y.

Notre raisonnement est abductif car nous voulons extraire de nos observations une reconstruction de la réalité pour élaborer de nouvelles réponses qu'il conviendra par la suite de tester et de discuter. L'objectif de cette démarche n'est pas d'établir des résultats à vocation universelle mais d'établir la compréhension d'une réalité donnée. Les résultats proposés seront démonstratifs : le chercheur ne veut pas établir de constance, il cherche simplement à expliquer un phénomène (Thiétart et al, 2003). Koenig (1993, P7) propose la définition suivante de l'abduction :

« L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les »

choses (...). L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter ».

A la différence d'une démarche déductive, l'abduction ne s'organise pas autour d'une règle centrale visant à éclairer des faits mais correspond davantage à un procédé intuitif, cherchant à inventorier et à relier, à organiser des données pouvant découler sur une loi à venir mais demeurant pour le moment inconnue.

Eco (1992, P235/285) présente également une définition de l'abduction, la décrivant comme « une forme d'inférence logique où l'on cherche à trouver une règle telle que, si le fait à expliquer était un cas particulier de cette règle, le fait ne serait plus surprenant ; l'abduction amplifie les connaissances en créant une hypothèse ». Il distingue quatre modes d'abductions différents dont :

- **L'abduction hypocodée ou sous-codée**, le chercheur devra sélectionner une règle parmi les nombreuses règles envisageables pour l'appliquer au cas étudié, introduisant une incertitude qu'il faudra vérifier ensuite.
- **L'abduction Hypercodée ou sur-codée**, dans cette perspective, la règle est donnée de manière automatique. Elle est suggérée par le contexte et l'ensemble des connaissances actuelles.
- **L'abduction créative**, le chercheur va devoir inventer la règle car l'expérience antérieure et les connaissances acquises ne suffisent pas pour suggérer une explication.
- **La méta-abduction** consécutive à l'abduction créative consiste à décider si l'univers envisagé correspond à l'univers de notre expérience.

Notre recherche se base sur l'abduction créative car l'expérience antérieure ne suffit pas à expliquer le phénomène que nous avons choisi d'observer. Malgré l'abondance de la littérature concernant la gestion des carrières, elle ne suffit pas pour décrire et comprendre les processus de promotion interne dans des organisations publiques en restructuration par une approche cognitive.

Cette technique s'adapte bien à notre étude car nous partons de la constatation dans deux études de cas d'une pratique de gestion des carrières comportant des aspects à la fois communs et différents, non seulement en interne, en fonction des individus, mais également entre les deux structures. Nous souhaitons ainsi comprendre et analyser ces ressemblances et ces différences pour mieux identifier les opportunités de construction de carrière pour les acteurs concernés.

Maintenant que nous avons défini notre ancrage épistémologique, notre méthodologie et notre raisonnement de recherche, nous allons présenter le procédé sélectionné pour récolter nos données.

2/ La collecte des données

Dans un premier temps, nous abordons les modes sélectionnés pour recueillir nos données puis dans un second temps nous examinons les critères de validité et de fiabilité de notre recherche.

2.1/ Présentation du mode de récolte des données

L'analyse qualitative suggère différentes techniques de récolte des données répondant à des objectifs différents. Hlady-Rispal (2002) propose cinq approches dont :

- **L'approche clinique** favorisant « une étude approfondie qui associe diagnostic et thérapeutique » pouvant revêtir la forme de recherche intervention ou de recherche action (Hlady-Rispal, 2002). La première forme suggère la participation du chercheur en prise directe avec le terrain suivant une méthodologie interactive composée d'incessants va-et-vient entre la théorie et l'observation. La deuxième forme repose sur la possibilité de participer consciemment à un processus de changement social tout en demeurant scientifique et objectif. Cette technique offre l'opportunité pour les acteurs de prendre part à l'élaboration de la théorisation de leurs pratiques. Nous n'optons pas pour cette approche car notre objet de recherche concerne la gestion des carrières, nous considérons ainsi les parcours professionnels des individus dans leur ensemble et non à un moment particulier. De plus, nous ne souhaitons pas proposer des solutions pour gérer une carrière mais comprendre quelles sont les contraintes et les opportunités qui pèsent sur les acteurs.
- **La phénoménologie** dont l'objectif est de réaliser une description d'un phénomène par la personne qui le vit ou qui l'a vécu. Cette technique se définit comme « une introspection faite par des acteurs sur des événements antérieurs vécus, pour permettre la conscience, la connaissance, puis la transmission des expériences rationalisées » (Wacheux, 1996, P265). Nous ne sélectionnons pas cette technique car nous souhaitons comprendre l'évolution des carrières dans le temps, à la fois dans le passé mais également pour le futur. On souhaite analyser un processus dans son ensemble.
- **L'ethnométhodologie** repose sur l'étude dans le détail du quotidien d'une organisation afin d'analyser et de comprendre les modes opératoires mobilisés par les acteurs dans leur vie quotidienne. Cette méthodologie ne permet pas l'accès à l'ensemble du processus de gestion des carrières dans le temps.
- **L'ethnographie** basée sur des observations participantes nécessite l'immersion directe et totale du chercheur dans la réalité observée. Cette approche suggère que le chercheur travaille dans l'organisation étudiée, pouvant nuire à la compréhension globale du processus de gestion des carrières car l'immersion dans la structure induit une trop grande implication de la part de l'observateur.
- **L'étude de cas** correspond à une approche différente des techniques déjà évoquées. Yin (1989, P17) la définit comme « une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son

contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et par laquelle de multiples sources d'information sont utilisées ».

L'approche qualitative que nous avons choisi dans notre étude repose sur la conduite d'études de cas dans deux entreprises de deux pays différents : la France et la Belgique.

2.1.1/ Approche par Etude de Cas

Nous procédons à deux études de cas, menées au sein de France Télécom et de la SNCB. Cette enquête favorise une reconstruction de la réalité des salariés de ces entreprises concernant leurs conditions de promotions internes, non pas de manière plus précise que la situation décrite par les acteurs mais en constituant des catégories autorisant une compréhension plus globale s'enracinant dans une perspective plus théorique (Savalli, Zardet, 2004).

L'étude de cas, démarche de recherche mobilisée pour des méthodes qualitatives, permet d'élaborer des connaissances organisationnelles par la conjugaison d'observations directes avec différentes sources documentaires concernant les pratiques et les discours « pertinents » à l'objet de l'étude. Cette technique correspond bien au caractère exploratoire de notre recherche dont l'objectif est la compréhension d'un phénomène puisque l'étude de cas « s'intéresse en profondeur au comment et au pourquoi des faits observables ». Elle favorise la génération de concepts et de propositions théoriques (Hlady-Rispal, 2002, P49). Cette approche, considérée par Yin (1989) comme une stratégie de recherche permettant l'accès aux situations concrètes de l'organisation, favorise la compréhension d'un phénomène social complexe : elle ne constitue donc pas un choix méthodologique mais s'adapte plutôt à l'objet étudié.

Cette méthode « peut apparaître comme l'une des démarches de recherche qui permet de mieux approcher la réalité organisationnelle » puisqu'elle propose une approche intéressante pour « comprendre et décrire des fonctionnements organisationnels élaborés au cours du temps (...) d'aborder des thèmes qui ne font pas l'objet de théories bien établies et d'associer fortement les acteurs au processus de recherche » (Bournois, Livian, Thomas, 1993).

Face à notre objet de recherche, les carrières dans les entreprises publiques en restructuration, nous souhaitons comprendre leur gestion en situation réelle, c'est-à-dire dans un contexte organisationnel, et non pas à partir d'une revue de la littérature davantage concentrée sur la gestion des ressources humaines générale que sur les promotions. Dans cette perspective, l'étude de cas, permettant d'appréhender un phénomène dans sa totalité, correspond à notre objectif de recherche. Wacheux (1996, P89) précise que l'étude de cas est « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications ».

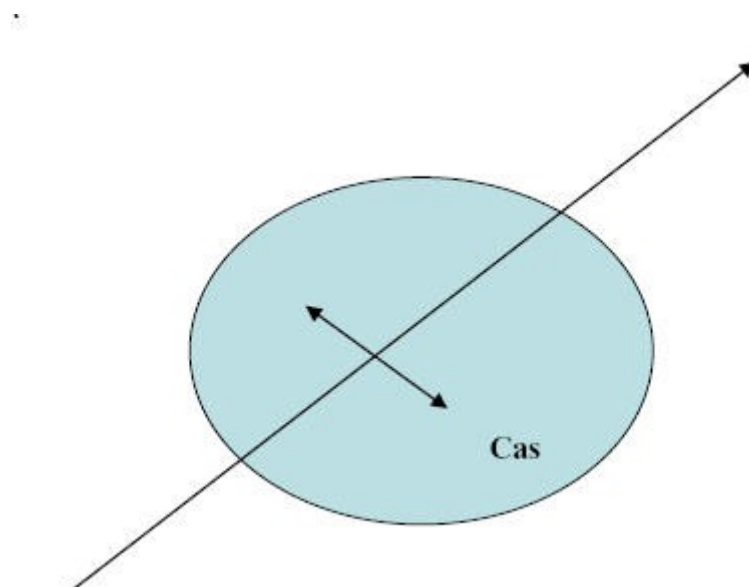
L'idée fondamentale de cette méthodologie repose sur l'observation intensive d'une situation dans un contexte déterminé, offrant l'opportunité d'une compréhension globale et approfondie du phénomène étudié. Ce procédé s'adapte à notre objet de recherche car elle permet d'approfondir des situations encore peu connues de la recherche n'offrant pas encore suffisamment de théories (Eisenhardt, 1989, Yin, 1989). Favorisant la compréhension d'une organisation et du management, l'étude de cas permet la formulation d'une explication à un phénomène.

L'approche par l'étude de cas présente deux avantages dont³⁶ :

- **La flexibilité** : plutôt ancrée dans une perspective d'exploration que de prescription ou de prévision, le chercheur s'attache aux questions émergentes de l'observation. Ces dernières sont évolutives dans la conduite de l'étude de cas, se précisant à mesure que les recherches avancent sur le terrain car aucune prévision des résultats n'aura été formulée.
- **L'emphase avec le contexte** : Les études de cas, reposant sur des « données profondes » ou « de description épaisse », aboutissent à des informations recueillies sur des contextes particuliers permettant de relier la recherche abstraite aux pratiques concrètes.

Stake (1994) propose une typologie des études de cas. Il distingue les études de cas instrumentales, intrinsèques et collectives. Nous allons présenter les différences entre ces trois types d'études de cas pour ensuite approfondir celle que nous avons retenue. Le schéma suivant présente l'étude de cas « instrumentale ».

Figure N°25 : L'Etude de Cas « instrumentale » (David, 2004)



³⁶ Source : http://web.univ-pau.fr/~benavent/Methodologie/Etudedecas_UCL_2005.pdf

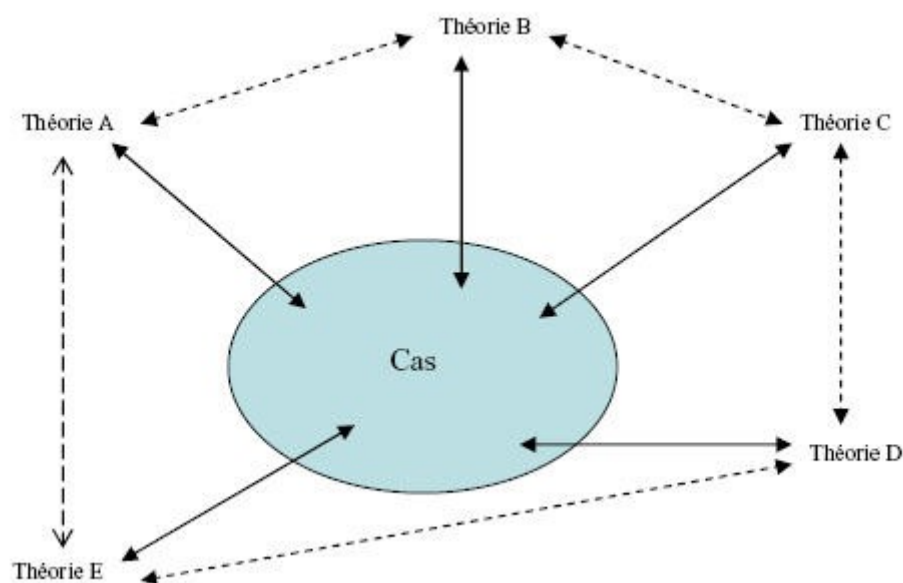
Benavent C. (2005), *Méthodologie de la recherche : la méthode d'études de cas*. Université Catholique de Louvain.

Cette approche suggère que l'étude du cas soit réalisée à partir d'une certaine théorie. L'utilisation de cette flèche double indique que l'objectif de l'analyse est bidirectionnel : on ne se limite pas à illustrer cette théorie mais bien à questionner d'une part le cas avec la théorie et d'autre part la théorie sur la base du cas.

Nous ne retenons pas ce mode d'étude de cas car l'analyse d'une seule étude de cas pour interpréter les promotions internes nous semble trop étroite étant donné la diversité des approches trouvées dans la littérature, ne répondant pas réellement à la problématique des carrières pour les salariés des entreprises publiques « modernes ».

Le schéma suivant présente l'étude de cas intrinsèque.

Figure N°26 : L'Etude de Cas « intrinsèque » (David, 2004)



Dans une approche par étude de cas intrinsèque, différentes théories sont mobilisées pour l'analyse et la compréhension du cas. Ces dernières ne sont pas utilisées pour elles-mêmes mais sont plutôt mises en application en fonction de l'observation. David (2004) souligne que dans cette perspective, le cas doit être « porteur d'une théorie ». Les doubles flèches traduisent une double interrogation, non seulement du cas par les théories mais également des théories par le cas. Les flèches en pointillés suggèrent des interrogations croisées entre les différentes théories mobilisées. Cette approche présente l'avantage de mobiliser différents concepts pour la compréhension d'un cas. Cependant, nous ne la retenons pas car nous souhaitons analyser les opportunités de carrière dans les structures publiques au regard d'au moins deux cas, afin de comprendre si les procédures sont identiques ou au contraire très divergentes.

Nous retenons **l'approche des études de cas collectives** ou dites **multiples**, désignant un processus de recherche basé sur plusieurs cas favorisant une plus grande globalité dans l'analyse des résultats. L'objectif

repose sur l'établissement de comparaison tout en demeurant dans un certain contexte. Miles et Huberman (2003, P 308-309³⁷) présentent deux avantages liés à l'utilisation de l'étude de cas multiples dont :

- **La généralisation des résultats**, il s'agit d'une opportunité d'étendre certaines conclusions à d'autres cas. Selon Yin (1989), l'étude de cas présente l'intérêt d'enrichir et de générer des connaissances et non pas de s'appuyer sur un échantillon pour énumérer des fréquences. Selon Miles et Huberman (1991, P272), la comparaison favorise l'établissement d'un « degré de généralité d'un résultat ou d'une explication et simultanément d'identifier les conditions dans lesquelles ce résultat va apparaître ».
- **L'approfondissement de la compréhension et de l'explication par la comparaison.**

En utilisant une étude de cas collective, nous avons choisi d'analyser à la fois les ressemblances mais également les divergences pour placer les opportunités de carrière dans les entreprises publiques dans un contexte. Pour Yin (1993, P34³⁸, Tixier, 2004, P140),

« les études de cas multiples doivent suivre une réplication, sans modifier la logique. Ceci signifie que deux cas ou plus doivent être inclus précisément dans la même étude parce que le chercheur prévoit des résultats semblables (réplications). Si de telles réplications sont en effet trouvées dans plusieurs cas, la confiance dans les résultats globaux s'accroît. Le développement de résultats cohérents, au travers de cas multiples et mêmes d'études multiples, peut alors être considéré comme une conclusion très robuste ».

Le tableau suivant permet de synthétiser les différents types d'études de cas envisageables en fonction de leurs objectifs et de leurs apports pour la recherche.

Tableau N°24 : Synthèse des typologies des études de cas en fonction de l'objet d'étude et des propriétés du cas (Ayerbe, 2006)

	Objectifs	Apports pour la recherche
Etude de Cas « Instrumentale »	Le cas est lu à travers une théorie retenue à priori et l'analyse empirique se fait à partir de cette théorie. L'étude se concentre sur une question théorique.	Le cas est examiné en profondeur, son contexte est contrôlé et l'ensemble des activités ordinaires est détaillé, dans la mesure où il aide le chercheur à

³⁷ Miles H.B., Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*. Deuxième édition, Edition De Boeck Université, Paris Bruxelles.

³⁸ Yin R.K. (1993), Traduction de : « Multiple-case studies should follow a replication, not sampling logic. This means that two or more cases should be included within the same study precisely because the investigator predicts the similar results (replications) will be found. If such replications are indeed found for several cases, you can have more confidence in the overall results. The development of consistent findings, over multiple cases and even multiple studies, can then be considered a very robust finding ».

	Le cas, en lui-même, représente un support et facilite notre compréhension d'autre chose » (Stake, 1998, P 137).	poursuivre un autre intérêt, plus second intérêt, il joue « un rôle de théorique.
Etude de Cas « Intrinsèque »	Le cas est décrit en profondeur et dans toutes ses dimensions « pour lui-même » (David, 2004, P2). Recherche une meilleure compréhension du cas particulier étudié. Le cas n'est pas choisi parce qu'il est représentatif d'autres cas ou parce qu'il est illustratif d'un problème particulier, « mais parce que dans toutes ses particularités et son ordinarité, ce cas lui-même est d'intérêt ». (Stake, 1998, P136)	L'objectif n'est pas de construire une théorie. L'étude de cas intrinsèque suppose que de nombreuses théories, non retenues à priori, soient mobilisées non pas « pour elles-mêmes » mais pour analyser et comprendre en profondeur, le cas étudié. (David, 2004, P3).
Etude de Cas « Collective »	Plusieurs cas sont étudiés en vue d'étudier un phénomène ou une population. Il s'agit d'une approche instrumentale étendue à plusieurs cas. La collection de différents cas peut permettre de mettre en évidence des caractéristiques communes.	Contribue à améliorer la compréhension d'un phénomène étudié, et éventuellement, une meilleure « théorisation », permise à partir d'une plus grande « collection » de cas. (Stake, 1998, P 138)

Nos études de cas étant conduites dans des pays différents, nous avons identifié des similitudes dues à la structure bureaucratique publique mais également des divergences provenant du contexte, non seulement institutionnelles mais également temporelles car les deux organisations ne sont pas au même stade dans leur restructuration.

Yin (2003³⁹) suggère une typologie des études de cas en fonction de l'objet de l'étude, il différencie l'objet descriptif de l'objet explicatif. Le tableau suivant permet de comprendre les différences entre les deux approches.

Notre objet de recherche consistant à comprendre un phénomène, les carrières dans les entreprises publiques, nous optons pour une démarche descriptive, prescrivant une description complète de l'objet de notre étude dans un contexte particulier.

Tableau N°25 : Synthèse des typologies des études de cas en fonction de l'objet d'étude et des propriétés du cas (Ayerbe, 2006)

	Objectifs	Apports pour la recherche
Descriptif	Selon Yin (1993), il s'agit de « décrire une intervention et le contexte réel dans lequel elle s'est produite ».	Description complète et en profondeur d'un phénomène dans son contexte.
Explicatif	Étude de relation de causes à effets Étude de causalité : mettre en relation des variables indépendantes afin de déterminer celle qui sont les plus fortement corrélées à des variables dépendantes.	Expliquer comment les choses arrivent.

Nous procédons ainsi par étude de cas collective basée sur un objectif descriptif.

La méthode de l'étude de cas présente cependant un certain nombre de limites que nous devons évoquer afin de mieux les prévenir, ces dernières sont proposées par Yin (1989) :

- **La critique du manque de rigueur**, s'expliquant par un manque de précision apportée quelquefois par les chercheurs concernant la méthodologie suivie,
- **La forme utilisée dans ces recherches**, quelquefois trop longues aboutissant à des documents énormes rendant la lecture difficile,
- **Le manque de généralisation des résultats de ces recherches.**

Nous nous efforcerons de présenter une méthodologie de recherche précise tout en proposant des études de cas compréhensibles et accessibles. En revanche, tout comme Isabelle Parot (2006), nous soulignons que nous ne prétendons pas nous soustraire à la dernière remarque étant donné l'objectif de notre étude basé sur une démarche de description aussi « les résultats de nos recherches empiriques ne peuvent pas tous être généralisés, mais ils constituent le point de départ de nouvelles recherches en construisant un corpus

³⁹ Yin R.K. (2003), Case study research : design and methods. Applied Social Research Series. Second Edition. Vol 34, Sage Publications.

d'hypothèses à tester » par la suite. David (2003) souligne qu'il « est exact de dire que les résultats issus de démarches d'étude de cas ne sont pas généralisables selon un raisonnement d'inférences statistiques », en revanche, ces derniers permettent la formation de théories intermédiaires attendant d'être testées.

Après avoir identifié notre méthodologie de recherche et établi de manière précise l'approche par étude de cas, nous allons définir le mode d'accès au terrain retenu.

2.1.2/ L'accès au terrain

Nous allons définir notre accès au terrain, présenter les raisons motivant notre choix, les sources de données mobilisées dans cette étude. Enfin, nous abordons la technique des entretiens semi-directifs.

Tout d'abord, concernant **l'accès au terrain**, nous soulignons que ce procédé est souvent difficile, particulièrement en France (Wacheux, 1996). Il conduit le chercheur à procéder par « opportunisme méthodologique » pour accéder au terrain et pour pouvoir rester et interagir avec les acteurs concernés (Girin, 1989).

Le choix du terrain fut guidé par l'objet de notre recherche, les carrières dans les entreprises publiques et par « opportunisme ». Nous avons pu établir des contacts avec un responsable des ressources humaines de France Télécom sur Grenoble qui nous a facilité la rencontre avec d'autres agents de l'entreprise et nous a proposé différents documents à étudier. Ayant vécu une année en Belgique, nous nous sommes tournés vers une structure publique confrontée à de futures restructurations. Nous avons dans un premier temps établi le contact avec une personne des ressources humaines à la SNCB sur Bruxelles, nous permettant ainsi de comprendre le fonctionnement interne de l'entreprise concernant les opportunités de carrière. Puis il nous a dirigé vers une personne du service communication, cette dernière nous a facilité l'accès à d'autres répondants de la structure.

Les sources des données sur le terrain sont nombreuses, alimentées par les divers documents recueillis « in situ » et la richesse des informations récoltées par la conduite d'interviews. La documentation et les entretiens constituent des sources de données incontournables (Wacheux, 1996, P 192). Les sources documentaires sont non seulement internes, par l'accès à des comptes-rendus de réunions, de notes de service mais également externe par l'utilisation notamment d'internet pour accéder aux sites des entreprises et aux journaux professionnels.

Nous avons recueilli nos données par **entretiens** conduits auprès d'une trentaine de salariés de France Télécom et une trentaine de salariés de la SNCB. Cette technique permet d'adopter une approche compréhensive dont le principe est de considérer les individus comme des « producteurs actifs du social, donc des dépositaires d'un savoir important qu'il s'agit de saisir de l'intérieur » (Kaufmann, 1996). L'entretien correspond à un projet de connaissances basé à la fois sur des comportements humains mais

également sur des interactions sociales. Il se définit comme « une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus » (Thiéart et al, 2003). L'idée est de créer une relation de confiance lors de l'interview, fondée sur des rapports égaux, de manière à extraire des informations relatives au vécu de l'interviewé sans que ce dernier se sente contraint de répondre à des questions (Labov, Fanshel, 1977 ; Blanchet, Gotman, 2001). Labov et Fanshel (1977) définissent l'entretien comme « un speech event dans lequel une personne A extrait une information d'une personne B, information qui était contenue dans la biographie de B ». L'entretien est une rencontre entre deux interlocuteurs soumis à des aléas non contrôlables du fait de sa nature discursive, il s'agit d'une situation de « face à face » permettant au chercheur de découvrir des informations à la fois riches et nuancées (Quivy, Van Campenhout, 1995, P194). L'entretien s'apparente également à un parcours, la reconstruction de la réalité s'effectue dans le temps, avec le nombre d'interviews conduits. Grawitz (2001 P644) pense que l'entretien est un « procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communications verbales pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé ».

Cette technique de récoltes de données propose deux objectifs principaux qui sont :

- Découvrir la conception des acteurs de leur quotidien,
- Recueillir la description qu'ils font des pratiques de gestion (Blanchet, Gotman, 2001).

Nous pouvons répertorier quatre formes classiques de l'entretien (Wacheux, 1996, P 204):

- **L'entretien directif.** Il se rapproche de la technique du questionnaire et repose sur un procédé verbal plutôt qu'écrit. Ce procédé n'a pas été retenu car il ne permet pas au répondant de s'exprimer suffisamment librement. Nous préférons que l'interviewé réponde selon ses propres préoccupations en subissant une influence minime du chercheur.
- **L'entretien non directif.** Il est basé sur une expression libre de l'interviewé suivant un thème soumis initialement par le chercheur, ce dernier suit alors la conversation et note la pensée du répondant sans intervenir. Cette technique n'a pas été retenue car en cas de digression du répondant, le discours n'est pas recentré par le chercheur et nous estimons que certains thèmes importants de recherche auraient pu être négligés.
- **L'entretien de groupe.** Il consiste à réunir différentes personnes dans une même salle. Cette technique ne fut pas retenue car la sincérité des répondants dépend du « climat » de confiance créé avec le chercheur, à l'abri du regard et du jugement des collaborateurs. Nous nous intéressons davantage à un parcours personnel.
- **L'entretien semi-directif.** Il est axé sur un certain nombre de thèmes préalablement identifiés par un guide d'entretien préparé par le chercheur. Ce dernier permet au répondant de s'exprimer librement mais

la « conversation » demeure centrée sur des questionnements précis. Le rôle du chercheur est donc d'orienter les thèmes et de formuler des relances lorsque le répondant s'écarte du sujet de recherche. Le chercheur peut opter pour différents types de relance comme les relances dites simples ou les réitérations ou encore les relances différées. Ces dernières permettent de revenir sur un point déjà évoqué lorsque le chercheur estime que ce dernier n'a pas été suffisamment développé. Nous avons décidé de retenir ce procédé car il correspond à notre objectif : laisser l'interviewé s'exprimer librement tout en abordant certains thèmes centraux de notre étude.

L'entretien semi directif, permettant d'attirer l'attention du répondant sur une situation, nécessite une préparation écrite pour orienter le discours. Avant la rencontre avec les salariés de France Télécom et de la SNCB, nous avons réalisé une grille de questions souples facilitant le bon déroulement de l'entretien et évitant l'oubli d'un thème central que l'on souhaite étudier. La rédaction de cette grille d'entretien⁴⁰ ne constitue qu'un guide, rassurant, déclenchant une dynamique lors de l'interview. Il incite à l'émergence de discours plus riches que l'accès simple aux réponses de questions précises. Les questions ne sont pas posées les unes après les autres, seuls les thèmes principaux sont abordés, ils sont au nombre de trois (Kaufmann, 1996, P 44):

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

Kaufman (1996), P 44) souligne que « certains chercheurs élaborent leur grille de façon très générale, voire sous forme de thèmes. Je préfère une suite de vraies questions, précises, concrètes car elles fournissent des outils plus affûtés ». Bien évidemment, les questions doivent être proposées selon une suite logique en fonction des thèmes abordés.

Idéalement, d'après la littérature, le chercheur doit porter une attention particulière aux conditions de réalisation des entretiens. Ces derniers doivent être menés à l'extérieur de l'environnement de travail et en fin de journée afin de placer l'interlocuteur dans de bonnes conditions d'interview lui permettant de s'exprimer librement et sans blocages (Wacheux, 1996, P 208). Malheureusement, nous n'avons pas pu conduire nos entretiens dans des conditions aussi favorables. Pour des raisons pratiques, ces derniers furent réalisés sur les lieux de travail mais dans des situations de « face à face », isolés dans un bureau fermé ou dans des salles de réunion favorisant l'instauration d'un climat de confiance et de sérénité.

Malgré ces conditions favorables de conduite d'entretiens, les personnes interviewées redoutent quelquefois ces situations de « face à face », ne sachant pas vraiment comment se comporter, parfois elles ignorent les propos qu'elles peuvent ou pas confier. Le chercheur opte alors pour une attitude empathique, rassurante et aidant le répondant à s'exprimer, il « fait office de révélateur. L'acteur peut être victime de timidité, d'une

⁴⁰ Les guides d'entretien sont présentés en annexe 2

tendance à la panique et d'une mémoire sélective. Le chercheur aide l'individu à se confier sans le brusquer » (Wacheux, 1996, P 206). La relation de confiance initiée par le chercheur incitera le répondant à la confiance, son degré d'implication dépendra de son jugement. Une attention toute particulière est portée aux premières questions car elles créent une dynamique et donnent le ton de la conversation (Kaufmann, 1996, P 44). Le rythme de l'entretien, imposant une cadence dans les réponses, doit s'approcher d'une conversation sans pour autant modifier les rôles des intervenants, l'enquêteur demeure le « maître du jeu », définissant les règles (Kaufmann, 1996, P 48). Malgré tout, il doit rester modeste et discret, donnant ainsi la place de « vedette » à l'interviewé, affichant une attitude d'écoute attentive, s'intéressant aux opinions exprimées même si ces dernières apparaissent anodines ou étranges. L'objectif réside dans l'intégration du système de valeurs du répondant afin de comprendre son « monde », il « entre en sympathie avec lui tout en saisissant ses structures intellectuelles » (Kaufmann, 1996, P 51).

La place du chercheur face à l'interviewé fait débat en sciences de gestion, en effet, certains préconisent la neutralité de ce dernier, ne devant « manifester ni approbation ni réprobation ni surprise » impliquant de « garder une certaine distance » sans « s'engager personnellement » (Loubet Del Bayle, 1989, P 43). D'autres au contraire suggèrent que « rien ne sert de s'effacer, de regarder de biais, de baisser les yeux, de prendre un air modeste, de se faire tout petit et oublier, nul ne croira que vous n'avez pas d'opinion sur le sujet qui vous occupe, ni préférence aucune » (Gotman, 1985, P163). Nous avons choisi de nous impliquer dans la conduite de l'entretien pour instaurer un climat de confiance propice aux échanges. Ancré dans une situation d'interaction, le chercheur guide le répondant, structurant par son action l'échange, incitant à la confiance. Pour décrire cette relation, Kaufman (1996, P 52) précise que « l'enquêteur qui reste sur sa réserve empêche donc l'informateur de se livrer : ce n'est que dans la mesure où lui-même s'engagera que l'autre à son tour pourra s'engager et exprimer son savoir le plus profond. Pour cela, c'est l'exact opposé de la neutralité et de la distance qui convient : la présence, forte bien que discrète, personnalisée ». Dans nos entretiens, nous avons opté pour une attitude empathique, discrète mais concernée relançant l'interviewé sur ses réflexions afin de l'inciter non seulement à continuer mais également pour le conduire à préciser ses pensées. On s'assure ainsi de la compréhension des propos du répondant en évitant une interprétation erronée. L'interviewé livrant un discours qu'il s'efforce de construire durant l'échange occasionne une « transformation de son expérience cognitive » car les faits « existent en tant que réalité vécue, mais ils sont fabriqués au cours des processus d'interrogation, d'observation et d'expérience » (Rabinow, 1988, P137). Blanchet et Gotman (2001, P 67) signalent que le « chercheur interviewer » doit « être patient, bienveillant, parfois intelligemment critique, non autoritaire ; il ne devait pas conseiller, juger, ni discuter avec l'interviewé ». Nous avons suivi ces conseils pour éviter d'influencer le répondant dans son discours tout en recentrant la conversation sur les thèmes importants nous intéressant évitant ainsi les digressions trop longues.

Le flux du discours lors de l'échange n'étant pas continu, le chercheur est amené à relancer son interlocuteur. Technique différente de l'approche par questions, les relances sont réactives et reprennent le discours du répondant. Elles sont déclinées en six catégories en fonction de leur influence sur le flux. On peut distinguer les différentes formes de relance dans le tableau suivant. Les auteurs les regroupent en fonction de deux critères, les types d'actes accomplis et « l'instance discursive visée ». La réitération désigne la reprise de parole par la répétition du point de vue du répondant. La déclaration désigne l'affirmation par le chercheur de son point de vue portant sur le discours de l'interviewé. L'interrogation consiste à poser une question à l'interlocuteur. Les auteurs déclinent deux registres d'instance discursive :

- Le registre référentiel, consistant à définir et à identifier l'objet dont il est question
- Le registre modal, déterminant la croyance ou le désir de l'interviewé face à la référence.

Lors de la conduite de nos entretiens, nous avons été amenés à utiliser l'ensemble de ces techniques de relance.

Tableau N°26 : Les types de relance de l'interviewer (Blanchet, Gotman, 200, P83)

Registre	Type d'acte		
	Réitération	Déclaration	Interrogation
Référentiel	Echo	Complémentation	Interrogation Référentielle
Modal	Reflet	Interprétation	Interrogation Modale

L'enquête par entretien, désignée comme pertinente pour l'analyse du sens que les « acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins actifs », présente de l'intérêt lorsque le chercheur commence à lui donner un sens, à l'analyser (Blanchet, Gotman, 2001, P 27). Ce travail d'analyse appréhendé comme une « véritable investigation, approfondie, offensive et imaginative » consiste à se pencher sur l'ensemble des propos des répondants pour définir des modèles, définir des « clés de lecture » (Kaufmann, 1996, P 76). Blanchet et Gotman (2001, P 27/28) précisent que « la valeur heuristique de l'entretien tient donc à ce qu'il saisit la représentation articulée à son contexte expérientiel et l'inscrit dans un réseau de signification ». Le travail du chercheur consiste à relier « l'épreuve personnelle » vécue concrètement par le répondant, appartenant à sa propre expérience dans un espace social et temporel déterminé avec les « enjeux collectifs » dans lesquels évoluent nos témoins. Les deux auteurs déclarent que « saisir la traduction personnelle des faits sociaux que l'on veut interroger, c'est chercher le texte conjoint

des épreuves et des enjeux tels qu'ils sont reliés dans la pratique, restituer le déroulement de la vie sociale dans son espace naturel d'effectuation, à partir des catégories propres de l'acteur ». L'objectif de nos entretiens était de comprendre à la fois les opportunités de carrière des salariés des entreprises publiques « modernes » en transformation et les procédures mises en place par l'organisation pour favoriser les promotions internes, notamment le passage du statut de non cadre à celui de cadre.

Nous avons enregistré l'intégralité des entretiens et avons également opéré à des prises de notes afin de faciliter la retranscription. Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu reposant sur trois outils d'analyse : l'outil Alceste, l'outil cartes cognitives et l'outil N Vivo.

2.2/ Validité et fiabilité de la recherche qualitative

Les méthodes de recherche s'évaluent selon deux critères : la validité et la fiabilité. Différentes formes de validité sont répertoriées dans une démarche qualitative dont : la validité du construit, la validité de l'instrument de mesure, la validité interne des résultats et la validité externe de ces derniers. La validité repose sur deux préoccupations principales (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier in Thiétart et al. 2003, P 257) :

- **L'assurance de la pertinence** et de la **rigueur** des résultats proposés. Dans cette perspective, on va tester la validité du construit, la validité de l'instrument de mesure et la validité interne des résultats.
- **L'évaluation du niveau de généralisation pour ces résultats.** Le chercheur doit s'assurer de la validité externe des résultats.

La fiabilité est définie par Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier (in Thiétart et al., 2003, P 258) comme la démonstration que « les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s) ». On observe deux niveaux dans la recherche de fiabilité :

- La fiabilité de l'instrument de mesure,
- La fiabilité plus globale de la recherche.

Dans une démarche quantitative, la validité et la fiabilité se vérifient à travers des tests. A contrario, dans une démarche qualitative, la validité et la fiabilité dépendent des précautions prises par le chercheur lors de la conduite de ses travaux.

Nous analysons les différents niveaux de validité, puis les critères de fiabilité pour ensuite présenter la fidélité de la recherche désignant le niveau de cohérence ou de convergence de nos observations.

La validité du construit considère que l'objet d'une recherche est souvent basé sur un ou plusieurs concepts abstraits qui ne sont pas toujours observables (Zaltman, Pinson, Angelmar, 1973 ; Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier in Thiétart et al. 2003, P 259). Les concepts sont définis comme « les pierres angulaires » pour l'élaboration de propositions ou de théories utiles à la description, à l'explication ou encore à la prédiction de phénomènes organisationnels. La validité du construit, dans une recherche qualitative, dépend de la capacité

du chercheur à « *établir que les variables utilisées pour opérationnaliser les concepts étudiés sont les bonnes et d'évaluer dans quelle mesure la méthodologie de recherche (à la fois le design de la recherche et les outils de recueil et d'analyse des données) permet de répondre aux questions initialement posées qui constituent l'objet de la recherche* » (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier in Thiétart et al. 2003, P 263). Les auteurs préconisent de s'assurer de l'unité d'analyse et du type de mesure effectué afin de recueillir les informations souhaitées en répondant aux questions suivantes :

Que faut-il observer ? Notre étude porte sur les gestions des carrières dans les entreprises publiques en transformation.

Comment allons-nous procéder ? Nous avons choisi d'opter pour l'examen de deux études de cas par l'analyse des différents documents recueillis sur les sites et en dehors de l'entreprise et par la conduite d'entretiens semi-directifs auprès des salariés de ces entreprises et de personnes des ressources humaines.

Pourquoi ? Nous avons remarqué que la littérature concernant la gestion des carrières méritait d'être complétée concernant la gestion des parcours professionnels dans les organisations publiques en restructuration.

Nous avons porté une attention toute particulière à l'établissement de notre objet de recherche, présenté dans notre introduction générale. Nous présentons dans notre première partie les concepts centraux et le cadre conceptuel afin de cerner les différents éléments de la problématique, utiles à la construction de la méthodologie mobilisée pour établir les caractéristiques du terrain d'étude et les unités d'analyse. Certains auteurs recommandent également d'utiliser plusieurs sources d'informations. Ceci a été réalisé par la mobilisation non seulement des entretiens mais également de divers documents. Ils conseillent également d'établir une « chaîne d'évidences », permettant de juxtaposer les indices et les preuves confirmant un résultat observé. Cette dernière favorise la lecture de la recherche pour un « néophyte » en expliquant la manière dont les données alimentent la démarche dans l'intégralité du processus de recherche (Yin, 1990⁴¹ ; Miles, Huberman, 1991 ; Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier in Thiétart et al. 2003, P 264).

La méthode des entretiens constitue un avantage concernant la validité des données recueillies car les questions ouvertes permettent le recueil de données plus spontanées, susceptibles de s'approcher davantage de ce que pensent les salariés.

La validité interne de la recherche dépend de l'authenticité de la représentation de l'objet. L'objectif est de s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats obtenus par la recherche en écartant certains biais référencés au nombre de huit par Campbell et Stanley (1966):

- **L'effet d'histoire** consiste à se demander si des événements extérieurs ou survenus durant la recherche pourraient fausser les résultats obtenus. Pour réduire ce biais, le chercheur doit écarter la phase

⁴¹ Yin R.K. (1990), *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, Sage.

empirique et avoir un regard critique sur la période retenue. Nous avons pallié à cet effet en nous attachant à placer les études de cas dans leur contexte.

- **L'effet de maturation** désigne le changement de l'objet d'étude durant le recueil de données pouvant s'éviter par la réduction du temps de la conduite de la recherche. Nous avons tenté d'écourter cette période afin d'éviter ce biais qui pouvait effectivement influencer notre étude étant donné que les organisations observées étaient en phase de transition comme en attestent les restructurations programmées.
- **L'effet de test.** Ce biais ne concerne pas notre étude car il consiste à faire subir plusieurs fois le même test aux individus à intervalles rapprochés.
- **L'effet d'instrumentation** traduit un manque de précision dans la formulation des questions. Pour éviter cet effet, le chercheur doit être expert, le nombre d'enquêteurs doit être réduit et le recueil de données fortement formalisé. Concernant notre étude, un seul enquêteur s'est chargé de conduire les interviews, suivant un protocole formalisé précisant non seulement les thèmes à aborder mais également leur ordre. L'enquêteur et le chercheur étant une seule et même personne, elle peut être considérée comme « experte ».
- **L'effet de régression statistique.** Ce biais ne concerne pas notre étude puisqu'il considère que les individus sélectionnés l'ont été sur la base de scores extrêmes.
- **L'effet de sélection** indique que l'échantillon retenu doit être représentatif de la population étudiée.
- **L'effet de mortalité expérimentale.** Ce biais ne concerne pas notre étude car il se base sur la disparition de certains sujets durant l'étude.
- **L'effet de contamination** concerne la propagation de l'information au sein de l'entreprise lors de la conduite des entretiens pouvant fausser l'étude car le sujet sera alors « averti ». Nous avons tenté de minimiser cet effet en conduisant le plus rapidement possible notre étude cependant nous n'avons pu empêcher certains répondants d'établir des contacts avec d'autres mais nous ne pensons pas que les réponses apportées par ces derniers auraient été vraiment différentes dans le cas inverse.

La validité interne dépend également de la capacité du chercheur à décrire et expliciter précisément la stratégie d'analyse et les outils de l'analyse des données afin de rendre plus transparent le cheminement conduisant aux résultats.

La validité interne dépend également de l'atteinte du niveau de saturation du terrain consistant à collecter les données jusqu'à ce que ces dernières n'apportent plus d'informations nouvelles et que l'information marginale ne remette pas en cause les cadres construits. Aucune préconisation n'est donc faite concernant le nombre d'interviews à conduire, le chercheur délimitera ce nombre en fonction de l'information obtenue et du degré de récurrence entre les derniers entretiens. Nous avons délimité ce nombre

d'entretiens à 60 dont 30 entretiens conduits pour l'étude de cas France Télécom et 30 entretiens pour l'étude de cas de la SNCB.

La validité externe concerne les problèmes de généralisation des résultats. Elle dépend selon Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier (in Thiétart et al. 2003) de deux facteurs :

- La manière dont le terrain d'étude est sélectionné. Eisenhardt (1989) préconise le recours à plusieurs études de cas afin de varier les caractéristiques contextuelles de la recherche et de limiter les spécificités induites par l'étude d'un cas unique. Nous avons suivi cette recommandation en choisissant de conduire deux études de cas.
- La manière d'analyser les données collectées. Nous avons suivi les recommandations de Wacheux (2003) et procédé à la mobilisation de trois outils différents, se complétant et permettant une analyse approfondie des entretiens.

La fiabilité de la recherche consiste à « établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs différents et/ou à des moments différents » (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier in Thiétart et al. 2003, P 275). Nous avons tenté de transmettre fidèlement la manière dont nous avons conduit notre recherche afin de permettre à d'autres chercheurs de conduire des études similaires même plusieurs mois après la fin de nos travaux ou avec d'autres études de cas. L'interaction du chercheur avec le terrain et son rôle dans l'administration de l'instrument de mesure sont des éléments importants dans la conduite d'une recherche qualitative. La fiabilité repose sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier, avec une attention toute particulière pour la phase de l'analyse des données. La méthode des entretiens représente un inconvénient dans la fiabilité des données car la taille des échantillons est généralement trop petite étant donné l'importance du traitement de ces données. La généralisation des résultats devient donc difficile. Nous avons tenté de palier à cet inconvénient en recoupant les informations avec d'autres sources d'information comme les documents recueillis lors de nos visites dans les entreprises ou la consultation des sites internet.

La **fidélité** « définit le niveau de cohérence ou de convergence qui peut exister entre deux séries d'observations sur un objet d'étude identique ; des observateurs différents parviennent aux mêmes observations pour une personne enquêtée » (Bares, Caumont, 2004, P11). Afin de mettre en évidence le même contenu de signification, Bares et Caumont (2004) proposent différents moyens :

- L'adaptation de l'outil aux objectifs,
- La réelle compétence technique des enquêteurs,
- L'effort de standardisation des procédures de recueil des données.

La fidélité dépendante largement du cadre du traitement des données conduit Robert et Bouillaguet (2002, P 28) à proposer quatre qualités qui doivent caractériser l'analyse de contenu dont la pertinence, l'exhaustivité, l'exclusivité et l'objectivité. Ils précisent que :

- **La pertinence** dépend de la capacité à tenir un équilibre entre le reflet scrupuleux du corpus et l'expression de la problématique,
- **L'exhaustivité** signifie que l'ensemble du corpus estimé comme pertinent doit figurer dans la grille ;
- **L'exclusivité** considère que chaque élément de contenu doit correspondre à une seule catégorie, ces dernières étant discriminantes entre elles ;
- **L'objectivité** désigne la capacité d'autres codeurs avertis de la problématique à enregistrer les unités du corpus dans des catégories identiques. Nous n'avons pas procédé à un double codage mais nous avons vérifié oralement auprès d'acteurs indépendants de la recherche la pertinence de nos codages.

Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier (in Thiétart et al. 2003) suggèrent de préciser le design de la recherche (proposé dans ce chapitre) afin de guider et avertir le lecteur de la méthodologie mobilisée.

Bilan du chapitre

Notre recherche comprend cinq phases à partir du moment où nous avons conduit nos entretiens semi-directifs, comprenant la récolte des données, la retranscription, l'analyse par le logiciel Alceste, puis par le logiciel N-Vivo et finalement par la mobilisation des cartes cognitives.

Nous optons pour le paradigme de recherche constructiviste. Ce courant considère que la pensée humaine, fruit d'un construit progressif de l'individu, naît de contacts répétés avec le monde. Il rejette l'idée d'une réalité possédant une existence autonome du chercheur. La réalité naît suite à une succession de constructions, établies par l'intermédiaire du langage de description pour conduire l'individu à « internaliser » son environnement. Nous partons du postulat que le chercheur en gestion ne traite pas directement « la réalité » qui existe avant l'étude mais plutôt les « représentations des acteurs de l'entreprise construites à partir de leurs propres perceptions ».

Notre objet de recherche est centré autour de la gestion des carrières professionnelles dans les entreprises publiques contraintes d'évoluer suite aux nouvelles réglementations européennes. Nous répondons ainsi aux questions suivantes :

- **Quoi ?** : L'objet de recherche concerne la perception des salariés de la gestion des carrières dans les entreprises publiques contraintes d'évoluer suite aux nouvelles réglementations européennes.
- **Pourquoi ?** : Nous cherchons à montrer l'évolution des pratiques de gestion des carrières suite aux mouvements de libéralisation des marchés de certaines entreprises publiques.

- **Comment ?** : Par l'étude du système de promotion interne formel et informel.

Le design de notre recherche renvoie à une approche abductive fondée sur l'analyse d'études de cas, caractérisée par les éléments suivants :

- *Problématique* : Quelles sont les pratiques de gestion des carrières dans le contexte des entreprises publiques contraintes aux restructurations ?
- *Cadre Théorique* : La recherche ne dépend pas d'un cadre théorique déterminé à priori, mais notre cadre théorique se construit une fois les études de cas conduites.
- *Démarche choisie* : Etude de deux cas en France et en Belgique, France Télécom et la SNCB
- *Recueil de Données* : Conduite d'entretiens semi-directifs, prise de notes et enregistrements vocaux.
- *Méthode d'analyse* : Les entretiens sont analysés par l'utilisation de trois outils différents : l'analyse textuelle, l'analyse discursive et l'analyse thématique.
- *Résultats attendus et apport de la recherche* : Compréhension des systèmes de promotions internes dans les entreprises publiques contraintes aux restructurations et analyses de nouveaux outils de gestion des carrières.

Nous optons ainsi pour une démarche qualitative du fait de la nature et de l'orientation de nos travaux, s'intéressant au phénomène de privatisation du secteur public et à une évolution de la gestion des carrières. Nous ne partons pas d'hypothèses précises mais plutôt de questions de recherche pour comprendre un phénomène « actuel ».

Nous optons pour un raisonnement abductif. Cette technique consiste à élaborer une structure sur un système d'observation complexe voire ambiguë afin de créer du sens. Le chercheur ne tente pas d'élaborer des lois universelles mais de suggérer des concepts nouveaux valides et robustes élaborés selon une méthodologie rigoureuse. Notre étude se base donc sur un raisonnement d'abduction créatif dont l'objectif est d'inventer un principe général car les connaissances scientifiques antérieures ne suffisent pas à décrire les procédés de gestion des carrières dans ces structures publiques.

Nous procédons par étude de cas car cette démarche de recherche mobilisée pour des méthodes qualitatives, permet d'élaborer des connaissances organisationnelles par la conjugaison d'observations directes, avec différentes sources documentaires concernant les pratiques, et les discours « pertinents » à l'objet de l'étude. Nous retenons l'approche des études de cas collectives ou dites multiples, désignant un processus de recherche basé sur plusieurs cas favorisant une plus grande globalité dans l'analyse des résultats.

Nos études de cas étant conduites dans des pays différents, nous obtenons des similitudes dues à la structure bureaucratique publique mais également des divergences provenant du contexte, non seulement institutionnelles mais également temporelles car les deux organisations ne sont pas au même stade dans leur restructuration.

Nous avons recueilli nos données par entretiens conduits auprès d'une trentaine de salariés de France Télécom et une trentaine de salariés de la SNCB. L'entretien semi directif, permettant d'attirer l'attention du répondant sur une situation, nécessite une préparation écrite pour orienter le discours.

Les méthodes de recherche s'évaluent selon deux critères : la validité et la fiabilité. Différentes formes de validité sont répertoriées dans une démarche qualitative dont : la validité du construit, la validité de l'instrument de mesure, la validité interne des résultats et la validité externe de ces derniers. Certains auteurs recommandent également d'utiliser plusieurs sources d'informations, ce que nous avons fait par la mobilisation non seulement des entretiens mais également de divers documents. La validité interne dépend du niveau de saturation du terrain sur lequel se déroule la collecte des données.

Maintenant que nous avons défini notre méthodologie de recherche, nous allons présenter les outils d'analyse.

Chapitre 5. Présentation des outils d'analyse

Objectifs du Chapitre

- Expliquer le choix de recourir à trois outils d'analyse.
- Détailler l'analyse thématique basée sur la répartition d'éléments textuels par thèmes définis au préalable par le chercheur.
- Etudier l'analyse textuelle réalisée par l'intermédiaire du logiciel Alceste.
- Identifier l'analyse cognitive conduite par la construction de cartes cognitives.

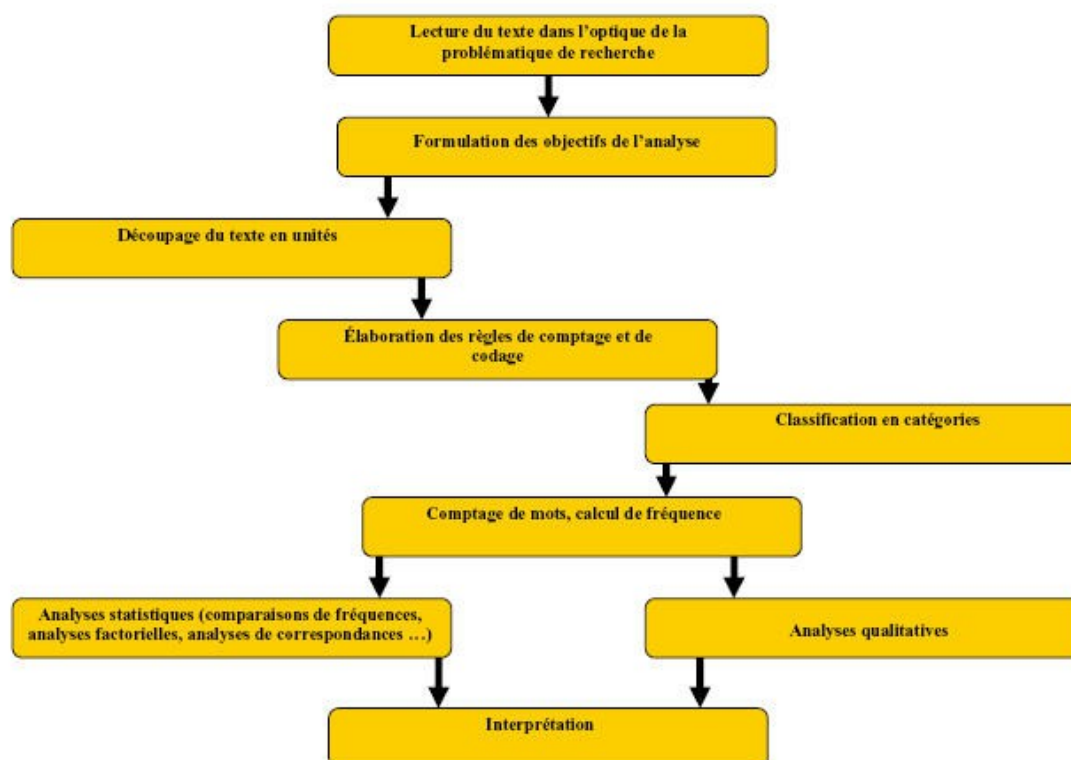
Les résultats obtenus lors des entretiens sont soumis à une double analyse de contenu, l'une quantitative et l'autre qualitative et à une analyse des représentations, des processus de pensée par l'établissement de cartes cognitives. Les discours et les documents recueillis à travers nos études de cas permettent de comprendre les représentations mentales des salariés de ces entreprises, leurs préoccupations ainsi que leurs centres d'intérêts.

La méthodologie de recherche précisée, nous identifions les différents outils d'analyse mobilisés pour traiter les données récoltées.

1/ Le choix des outils d'analyse

Les techniques d'analyse de contenu ont été développées dans les années 20 aux Etats-Unis afin d'étudier des articles de presse et les discours politiques. Nous souhaitons comprendre les centres d'intérêt et les préoccupations de nos répondants en identifiant les éléments récurrents dans leur discours. Deux types d'analyse sont envisageables, l'une qualitative, reposant sur une analyse thématique, consistant à apprécier l'importance des thèmes abordés dans les discours. La deuxième forme est quantitative, mobilisant des outils mathématiques statistiques comme les comparaisons de fréquences ou encore l'analyse factorielle. Généralement sous forme d'analyse lexicale, cette approche quantitative identifie le discours des répondants en fonction de la « nature et de la richesse du vocabulaire utilisé... et s'attache à analyser la fréquence d'apparition des mots. C'est le mot qui constitue l'unité d'analyse » (Allard-Poesi, Drucker-Godar, Ehlinger in Thiétart et al., 2003). Le schéma suivant présente les différentes phases associées à l'analyse de contenu.

Figure N°27 : Les principales étapes de l'analyse de contenu. (D'après Bardin, 2001⁴², P 133 in Allard-Poesi, Drucker-Godar, Ehlinger in Thiétart et al., 2003, P 459).



Les analyses de contenu s'établissent sur des données collectées en fonction de méthodes semi structurées par la conduite d'entretiens semi directifs. Ces dernières, dont la fonction est heuristique car elle permet

⁴² Bardin L. (2001), *L'analyse de contenu*. Paris, PUF

l'enrichissement des découvertes exploratoires, sont définies comme une méthode empirique « dépendante du type de « parole » à laquelle on s'attaque et du type d'interprétation que l'on vise » (Bardin, 2003, P 34).

Le chercheur va s'employer à définir des catégories en fonction de l'unité de codage. Ces dernières peuvent s'exprimer de différentes manières :

- La forme de thèmes plus larges, regroupant des mots, des groupes de mots ou encore des phrases. Le chercheur devra définir non seulement des catégories mais aussi leur étendue en fonction de ses objectifs et des matériaux utilisés. Nous mobilisons le logiciel N-Vivo dans cette perspective permettant l'émergence d'une arborescence en fonction des thèmes préalablement sélectionnés.
- La forme d'un concept, regroupant des mots de significations proches. Nous avons défini plusieurs catégories en utilisant le dictionnaire du logiciel Alceste, favorisant le regroupement automatique de mots de significations similaires. Les avantages de ce procédé sont la rapidité de la définition et de la validation des catégories, la standardisation de la classification et la simplification des approches comparatives.

Nous procédons également à une analyse des représentations et des discours des répondants par la réalisation de cartes cognitives, méthode inspirée de la psychologie cognitive utilisée depuis la fin des années 1970 en management. L'objectif est de comprendre la « représentation des croyances d'une personne ou d'une organisation concernant un domaine particulier (Axelrod, 1976 ; Allard-Poesi, Drucker-Godar, Ehlinger in Thiétart et al., 2003). Constituées de deux éléments principaux dont les concepts et les liens, les cartes cognitives permettent une représentation graphique des croyances des répondants prenant la forme de nœuds et de flèches ; les nœuds représentent les concepts, et les flèches représentent les liens entre ces concepts. Elles sont principalement utilisées pour (Allard-Poesi, Drucker-Godar, Ehlinger in Thiétart et al., 2003, P 451):

- Etudier les représentations des individus par comparaison entre les différentes représentations exprimées par les répondants afin d'expliquer ou de prédire leurs comportements.
- Etablir et étudier la représentation d'une organisation.

Les analyses de contenu et les cartes cognitives nécessitent trois grandes étapes :

- La collecte de données,
- Le codage de ces dernières
- L'analyse.

Nous avons choisi de mobiliser dans un premier temps une analyse de contenu, réalisée à l'aide du logiciel N-Vivo pour proposer une analyse thématique permettant de « défricher » l'ensemble de nos entretiens par l'étude des unités d'analyse dans leur contexte. Dans un second temps, nous affinons nos résultats par l'analyse quantitative, effectuée grâce au logiciel Alceste, pour détailler plus particulièrement certains

thèmes récurrents évoqués par nos répondants. Finalement, nous procédons à une analyse discursive en proposant des cartes cognitives pour établir les liens que les répondants tissent entre les différents concepts identifiés par le chercheur.

2/ L'analyse thématique, le logiciel N-Vivo

L'analyse thématique présente l'intérêt de découper transversalement les entretiens en fonction de thèmes définis au préalable par le chercheur. Nous souhaitons procéder à une analyse thématique afin de mettre en évidence les propos des répondants en fonction de thèmes identifiés par le chercheur. Nous précisons l'objectif d'une analyse thématique, nous présentons l'outil N-Vivo pour finalement définir les thèmes retenus.

2.1/ Objectif d'une analyse thématique

L'approche thématique s'apparente à une démarche qualitative dont l'objectif réside dans l'appréciation de l'importance de thèmes évoqués dans les discours des répondants. L'importance d'un thème s'apprécie davantage en fonction de sa « valeur », telle qu'elle est attribuée par le chercheur. Cette analyse étudie les unités d'analyse placées dans leur contexte pour comprendre comment elles sont mobilisées. L'analyse thématique repose « sur de la parole, c'est-à-dire sur la pratique réalisée, par des émetteurs identifiables, de la langue » (Bardin, 2003, P48). Le chercheur « par un mécanisme de déduction sur la base d'indicateurs reconstruits à partir d'un échantillon de messages particuliers vise à la connaissance de variables d'ordre psychologique, sociologique, historique, etc » (Bardin, 2003, P49).

Cette analyse thématique formalise les relations entre les différents thèmes identifiés dans les entretiens et facilite l'interprétation de leur contenu à travers un contexte. Le chercheur tente de comprendre les comportements des individus interviewés à travers l'étude de leur discours, de leurs attitudes et de leurs stratégies. Notre objectif est également de mettre en relation le comportement organisationnel par l'étude des procédures ressources humaines concernant la gestion des carrières et les préoccupations des acteurs.

L'analyse thématique repose sur un principe de « va-et-vient » constants, notamment entre la théorie et la pratique, entre les méthodes d'analyse et les interprétations. Le procédé mobilise une multitude d'informations issues des données qu'il s'agit de représenter sous forme d'arborescence (Bardin, 2003, P80). Le chercheur procède non seulement à un dénombrement thématique mais également à une ventilation des éléments significatifs du discours dans des catégories déterminées au préalable. Les données recueillies sont organisées en fonction des thèmes identifiés, les opérations d'aller retour entre le terrain et la théorie permettent d'établir une codification plus pertinente.

Le thème est défini par Berelson⁴³ (in Bardin, 2003, P 136) comme « *une affirmation sur un sujet. C'est-à-dire une phrase, ou une phrase composée, habituellement un résumé ou une phrase condensée, sous laquelle un vaste ensemble de formulations singulières peuvent être affectées* ». En fait, le chercheur détermine les unités de significations qui émergent naturellement du discours des répondants par une technique de découpe du corpus en idées constitutives, en énoncés ou encore en propositions suggérant des significations intéressantes pour l'analyse.

Finalement, Bardin (2003, P137) définit l'analyse thématique comme une technique consistant à « repérer des noyaux de sens qui composent la communication et dont la présence ou la fréquence d'apparition pourront signifier quelque chose pour l'objectif analytique choisi ». Dans la présentation de nos résultats proposés dans le chapitre 7, nous avons choisi de ne pas détailler l'étude thématique dans son procédé mais plutôt de nous concentrer sur les résultats. Contrairement au schéma classique suggérant une étude de tous les thèmes identifiés, nous avons favorisé une approche permettant une meilleure lisibilité. A partir des résultats obtenus suite au traitement N-Vivo, nous avons choisi trois axes principaux pour notre développement (détaillé dans le chapitre 7):

- Les relations entre l'entreprise et la réglementation interne
- Les relations entre l'entreprise et les salariés
- Les relations entre les salariés et la réglementation interne. (L'ensemble de ces relations est bidirectionnel).

Nous expliquons davantage notre démarche dans le chapitre 7.

Le choix d'utiliser cette technique repose sur différents objectifs :

- Une meilleure gestion des données collectées permettant une approche plus contextuelle dans l'interprétation des résultats,
- La création de catégories par le codage des données permettant une meilleure exploration des contenus des discours.
- Un meilleur traitement des données notamment par la création de fichiers et de sous fichiers codés favorisant une meilleure lecture des résultats et un meilleur recoupement des informations.
- Une construction des représentations structurées de connaissances à partir de l'analyse des entretiens
- Proposer de nouveaux éléments de résultats concernant les opportunités de carrière dans les entreprises publiques en restructuration.

L'analyse thématique permet de créer du sens, de faire émerger des segments significatifs désignés par « unités de sens ». Les avantages à utiliser un logiciel sont multiples dont :

⁴³ Berelson B. (1952), *Content Analysis in Communication Research*. Glencoe. I11 Free Press

- Retrouver dans le corpus des données complexes pour découvrir un sens unifié en fonction de l'objet de l'étude,
- Faciliter le maniement des données lorsqu'il y a plus d'un code.
- Autoriser le traitement d'un corpus de taille conséquente.
- Favoriser le croisement entre différentes sources de données, dans notre cas de croiser le corpus de France Télécom avec le corpus de la SNCB.
- L'émergence de segments isolés dans le corpus non catégorisé permettant au chercheur non seulement de les identifier mais également de réexaminer cette information.
- Permettre une correction rapide et facilitée.

A travers l'étude des pratiques ou des représentations des acteurs, le chercheur souhaite faire émerger des modèles d'une réalité observée. L'analyse thématique favorise l'émergence d'un ensemble d'éléments signifiants par la création de thèmes, transformant ainsi l'architecture cognitive transmise par les répondants lors des entretiens.

La démarche d'une analyse thématique peut être de nature à favoriser l'interprétation des données collectées notamment dans l'exercice du repérage des thèmes et de leur variation au sein du corpus pour comprendre leur signification. Les résultats sont représentés sous forme de typologie suite au découpage et au classement des différents extraits de discours. Cette typologie s'envisage « dans la mesure où le type idéal, reconstruit et non réel, est issu d'une synthèse...des thèmes » (Blanchet, Gotman, 2001, P101).

2.2/ Présentation de l'outil

L'analyse de contenu thématique s'appuie sur un système de repérage puis de codage des entretiens conduits en fonction de thèmes communs. Dans un premier temps, le chercheur détermine les unités de codage pour ensuite définir le support de l'analyse, c'est-à-dire les thèmes retenus.

L'unité de codage est défini comme « l'élément (critère, dimension) en fonction duquel le chercheur va procéder au découpage de ses données et à l'extraction d'unités qui seront classées dans les catégories retenues » (Allard-Poesi, 2003, P 252). Cette unité de codage, parfois désignée sous la dénomination « unité d'analyse » ou « unité d'enregistrement », dépend des objectifs du chercheur. Elle consiste à découper le texte soit en fonction de mots, phrases ou encore groupes de phrases. Dans le cadre de notre recherche, nous avons sélectionné différents extraits des discours des répondants.

L'identification des thèmes, primordiale dans une analyse thématique, donne naissance à une grille de lecture des entretiens cristallisant la cohérence interne de la recherche par l'émergence d'un lien entre la revue de la littérature déterminant le cadre théorique et les données collectées puis traitées. L'objectif dans la détermination d'un dictionnaire des thèmes consiste à analyser l'objet de la recherche répondant ainsi aux questions de recherche.

Nous rappelons que l'outil permet de réaliser des inférences sur notre objet de recherche à partir des descriptions présentées par les acteurs lors des entretiens, Bardin précise que « le but de l'analyse de contenu est l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production (ou éventuellement de réception), à l'aide d'indicateurs (quantitatifs ou non) » (Bardin, 2003, P43). Cette démarche méthodologique favorise une certaine prise de recul par rapport aux éléments découverts lors de la conduite des entretiens et par rapport aux perceptions des acteurs.

Les entretiens, retranscrits sous forme de texte ou corpus, sont codés par groupes de phrases en fonction de notre grille de codes. Nous observons les récurrences dans certains groupes de mots, expressions ou encore préoccupations des répondants évoqués lors des entretiens. Le phénomène, codé à partir du discours des répondants, devient un **code émergent**. L'identification des codes s'effectue non seulement à partir du cadre théorique prédéterminé mais également à partir des discours des répondants, c'est-à-dire à partir du terrain. Glaser et Strauss (1967) ou Strauss et Corbin (1990) précisent que la richesse du terrain autorise la construction de « codage ouvert » qui permet « de couper, d'examiner, de comparer, de conceptualiser et de catégoriser les données » (Strauss, Corbin, 1990). Les codes émergents du terrain conduisent à :

- L'identification de noms aux phénomènes,
- La découverte de catégories,
- La définition de noms aux catégories,
- Le développement de catégories (par la désignation de leurs caractéristiques et de leurs dimensions respectives).

Le codage des données est réalisé par le logiciel N-Vivo, facilitant le maniement du corpus et la répartition des groupes de phrases par thèmes. Les codes sélectionnés proviennent essentiellement :

- De la revue de la littérature,
- Du terrain, à la lecture de nos entretiens, un certain nombre de codes émerge.

L'émergence de catégories constitue un élément important de l'analyse thématique. La catégorisation consiste en « une opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères préalablement définis » (Bardin, 2003, P150). La catégorisation, basée d'après une analyse qualitative (détermination d'inférence) et une analyse quantitative (décompte, analyse des fréquences), s'élabore suite à l'étude de plusieurs entretiens. Allard-Poesi (2003, P270) précise que « *la définition d'une catégorie doit, en effet, dépasser la simple sommation des unités qui la composent. Il s'agit donc de transformer le sentiment de ressemblance/dissemblance d'une catégorie à l'autre, d'une unité à l'autre, en une définition relativement précise des catégories* ».

Les codes, déterminés par le chercheur, suivent une **logique d'arborescence**, c'est-à-dire qu'à partir d'un thème dominant, nous déclinons un certain nombre de codes détaillant et illustrant le concept principal.

Le logiciel N-Vivo s'organise en deux sous-thèmes :

- Un système « document », comprenant l'ensemble des informations récoltées sur les fichiers importés, c'est-à-dire nos entretiens. Il permet de construire, d'explorer et de coder notre corpus. Le chercheur propose des catégories intitulées par le logiciel « nodes », favorisant le système d'arborescence, les « nodes » correspondant au premier niveau d'analyse désignant les thèmes principaux. Ce système est présenté dans la figure N°28.

Figure N°28 : Présentation du système « document » du logiciel N-Vivo.



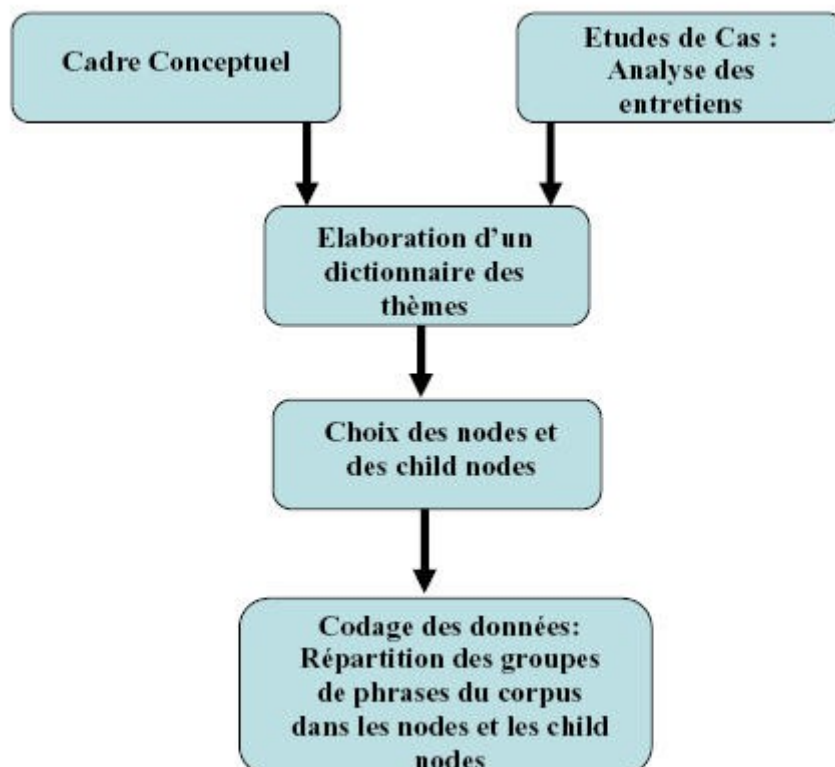
- Un système de « nodes » répertoriant les catégories ou les thèmes principaux retenus par le chercheur. Il s'agit d'un système permettant de construire et d'explorer des codes en fonction de l'objet de recherche et de l'objectif poursuivi lors de l'étude. Le chercheur sélectionne ensuite des « child nodes » correspondant aux sous catégories des thèmes principaux. Ces child nodes permettent au chercheur d'archiver en sous éléments importants le thème principal, facilitant l'analyse. Ce système est présenté dans la figure N°29.

Figure N°29 : Présentation du système « nodes » du logiciel N-Vivo.



Le schéma N°30 propose une synthèse du processus caractérisant l'analyse thématique à partir du logiciel N-Vivo.

Figure N°30 : Présentation du procédé de l'analyse thématique à l'aide du logiciel N-Vivo.



Nous allons maintenant présenter nos unités d'analyse.

2.3/ Les thèmes identifiés

Nous avons sélectionné 4 axes principaux :

- **Les entreprises publiques**, directement liées aux politiques des Etats, répondent à des nécessités d'intérêt général par la prise en charge d'un ensemble de services comme l'acheminement des voyageurs, les télécommunications et les services sociaux. Il s'agit bien souvent d'entreprises nationalisées en position de monopole. Elles sont de type bureaucratique : système rationalisant les activités sociales, caractérisé par une hiérarchie forte, un fonctionnement réglementé et une division du travail. Le management concerne l'ensemble des actions impliquées dans la conduite des organisations et favorise l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et les ressources disponibles.
- **L'institutionnalisme**, la thèse « Institutionnaliste », positionnant l'entreprise au cœur d'une société, souligne son interaction avec les politiques des Etats, impulsées quelquefois par des lois supra-européennes. Certains auteurs de gestion comme Maurice, Sellier, Silvestre (1982) ou Livian (2004) pointent trois rapports interférents directement avec l'entreprise : le rapport éducatif s'apparentant au système scolaire, le rapport organisationnel se rapportant aux différents statuts hiérarchiques produits dans une société et finalement le rapport industriel, soulignant les relations entre les organisations et le patronat, les syndicats ou encore les pouvoirs publics. Les lois et les réglementations perturbent voire modifient les politiques d'emplois de certaines entreprises, non seulement au niveau du recrutement mais également sur le plan de la promotion interne.
- **Les réseaux sociaux**. Le réseau social renvoie à l'ensemble de relations entre deux individus, à chaque moment, il y a un réseau dans lequel les individus sont plus ou moins connectés selon leur niveau de priorité, d'échange et d'émotions qui les accompagnent (Burt, 2001)
- **La carrière**. La carrière est définie comme « l'évolution professionnelle dans une organisation donnée ou de manière plus large, comme un ensemble d'expériences diverses tout au long de la vie » (Bird et al, 2002 ; Baruch and Rosenstein, 1992 ; Livian in Guererro et al, 2004). Le modèle traditionnel de carrière repose sur la formation scolaire et sur la volonté de l'employeur d'augmenter l'employabilité du salarié ou de proposer des opportunités de promotion. (Kuijpers, Scheerens, 2006). Le nouveau modèle, développé notamment par Arthur, Inkson et Pringle (1999) suggère une plus grande implication de l'individu dans son parcours professionnel. Il se caractérise par une plus grande mobilité aussi bien verticale qu'horizontale.

Nous précisons ensuite ces axes en distinguant différents thèmes. Avec l'aide du logiciel, nous déclinons des child nodes, c'est-à-dire des éléments distinctifs permettant une meilleure analyse des thèmes principaux dont :

Pour les entreprises publiques :

- **La Gestion des Ressources Humaines selon le modèle Objectivant** (109 passages). Le modèle objectivant propose une « systématisation de la gestion des ressources humaines », les salariés sont managés par des règles impersonnelles, uniformes et sont protégés par des organismes syndicaux. Les procédures de recrutement, formalisées, par concours, se focalisent sur le contenu du poste plutôt que sur les caractéristiques du candidat « idéal ». L'évaluation, récompensant la loyauté à l'entreprise et le respect des règles, s'adresse soit à une collectivité indépendamment du niveau hiérarchique ou s'applique à des fonctions particulières soumises à des descriptions minutieuses. La promotion, indépendante des résultats personnels, est soumise à un ensemble de règles spécifiques : les salariés doivent répondre à certaines conditions comme l'ancienneté, la réussite à des concours internes ou encore la détention de diplômes scolaires. Le salaire, négocié par des conventions collectives, est connu par l'ensemble des travailleurs. Le temps de travail, nettement séparé du temps personnel, est soumis à une réglementation stricte comptabilisant les heures supplémentaires mais autorisant une certaine flexibilité des horaires en fonction du poste occupé. (J.Nizet, F. Pichault, 2000).
- **La Gestion des Ressources Humaines selon le modèle Individualisant** (67 passages). Le modèle Individualisant suggère une « personnalisation du lien salarial », l'individu négocie les modalités d'embauche avec son employeur en fonction de ses atouts. Le management s'articule autour de la notion de compétence, renvoyant principalement à un savoir faire opérationnel. Les recrutements s'opèrent par entretiens afin de tester et de juger des aptitudes du candidat pour intégrer sa nouvelle fonction. L'évaluation des salariés s'effectue par entretien d'évaluation, procédure se déclinant en trois étapes différentes : le bilan des compétences effectué sur les résultats de l'année précédente, l'évaluation des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs fixés pour l'année à venir, et les souhaits en formation ou promotion. La promotion, accordée en fonction de la mobilité soit horizontale soit verticale des salariés, est liée aux résultats. La rémunération se veut incitative, basée sur un système à part variable en fonction du rendement et accompagnée d'avantages non financiers comme le prêt d'une voiture de société. (J.Nizet, F. Pichault, 2000).
- **La Logique Industrielle** (5 passages). Cet élément caractérise la culture d'entreprise basée sur la technicité, elle se retrouve non seulement dans la revue de la littérature pour caractériser les « anciennes » structures bureaucratiques mais également dans les premiers éléments constatés à travers l'étude des entretiens.
- **La Logique Commerciale** (44 passages). Cet élément correspond à la nouvelle identité des entreprises publiques identifiée dans la revue de la littérature et à travers une première analyse des entretiens. Cette logique s'oppose à la logique industrielle, transformant les méthodes de travail et l'organisation.

Pour l'institutionnalisme :

- **La politique** (30 passages). Nous abordons cet aspect car certains répondants évoquent la politique dans leur quotidien.
- **La dimension scolaire** (65 passages). Nous considérons la formation scolaire des répondants.
- **Les langues** (30 passages). Nos études de cas étant réalisées dans des pays différents, nous prenons en considération les langues. La France ne possède qu'une langue nationale, le français alors que la Belgique comporte trois langues nationales : le français, le flamand et l'allemand.

Pour les Réseaux Sociaux, nous distinguons :

- **Le Capital Social.** Le capital social se mesure en fonction du nombre de « contacts » qu'une personne possède, on désigne par « contact » un autre acteur avec qui la personne étudiée serait en relation directe (Coleman, 1988).
- **Les Réseaux Sociaux.** Le réseau social renvoie à l'ensemble de relations entre deux individus, à chaque moment, il y a un réseau dans lequel les individus sont plus ou moins connectés selon le niveau de priorité, d'échange et d'émotions qui les accompagnent (Burt, 2001)

Pour les carrières :

- **Les Procédures de Promotion Interne Formelles.** Le système de promotion interne formel, obéissant à des règles précises, est caractérisé par des outils spécifiques clairement identifiés. Les individus accèdent au rang supérieur. Ce système, ancré dans la structure formelle de l'entreprise est identifiable par l'étude de la réglementation interne (Goujon Belghit, Roger, 2006).
- **Les Procédures de Promotion Interne Informelles.** La gestion des relations établies entre les salariés et la résolution des problèmes rencontrés à tous les niveaux de la hiérarchie ne sont maîtrisées que partiellement par l'organisation. Une entreprise ne correspond pas seulement à un ensemble entièrement contrôlé par des règles figées, « il existe dans les organisations des centres de pouvoir qui ne sont pas officiellement reconnus », cela implique qu'une décision de promotion peut être prise « indépendamment du système régulé ». (Mintzberg, 2003). En fait, les entreprises ne fonctionnent pas sans ce système informel même si ce dernier échappe totalement au contrôle de la structure, « les organisations sont le résultat de compromis entre les acteurs qui la composent » (Bernoux, 2004). Le système de promotion interne informel consiste à analyser « les liens spontanés et flexibles établis entre les membres de l'organisation sur la base de sentiments et d'intérêts personnels », certains individus, grâce aux liens qu'ils auront su tisser avec leur entourage, avantagent leur ascension hiérarchique. (Mintzberg, 2003).
- **La population des Cadres.** Les cadres ont subi une mutation au fil des années. Tout d'abord, la crise économique des années 1980 a entraîné des changements dans la vie des entreprises bouleversant les « règles du jeu ». Finalement, c'est réellement à partir des années 1990 que la catégorie des cadres va rompre avec le passé. (Livian in Bouffartigue, 2001a). L'incertitude de l'environnement a poussé les

entreprises à repenser leur mode de fonctionnement et la place des cadres à l'intérieur de la structure. Les entreprises ont rehaussé leur niveau d'exigence vis-à-vis des cadres, c'est l'une des résultantes de la crise économique. Elles leur demandent une plus grande polyvalence, plus de réactivité pour gérer l'instabilité de l'environnement économique actuel. (Peretti et al, 2001). Le contrat est rompu et les cadres ne bénéficient plus de promesses d'emploi en échange de leur fidélité à l'entreprise. (Dany et Livian, 1995). Luc Boltanski (1982) rassemble les cadres autour d'un même statut car « malgré les différences, la cohésion demeure, parce que tous y trouvent, d'une façon ou d'une autre, leur intérêt, au moins symbolique ».

- **La population des Techniciens.** Ces salariés, « victimes » également des transformations des conditions d'emploi et de leur environnement direct, subissant les mouvements de restructurations, évoluent différemment en fonction de leur appartenance. Ainsi les « employés civils de la fonction publique, policiers et militaires subalternes, employés administratifs du secteur privé et semi public, employés de commerce et personnels de service... voient leurs effectifs progresser rapidement, d'autres, au contraire, en perdent » (Alonzo in Bouffartigue, 2004).

Le logiciel permet également de subdiviser ces catégories en sous catégories :

Pour le Capital Social :

- **Les Revenus Marchands** comprenant les relations sociales (161 passages) et les compétences (180 passages).
- **Les Revenus Non Marchands**, désignant les gains résultants de l'investissement dans le capital social (40 passages).

Pour les Réseaux Sociaux :

- **Les liens forts**, unissant les personnes d'une même famille, les amis proches (2 passages).
- **Les liens faibles**, unissant les relations de travail, les amis des amis, les personnes que l'on côtoie dans son quotidien (51 passages).

Pour les Procédures de Promotion Interne Formelles :

- **La stratégie réelle**, désignant le parcours réellement effectué par les répondants (379 passages).
- **La théorie**, retraçant les ambitions et l'avis des répondants sur les opportunités de carrière. Par théorie, nous ne nous rapportons pas à la « littérature » mais à la conceptualisation du processus de promotion interne proposé par les répondants (304 passages).
- **La formation**, désignant le diplôme obtenu par le répondant pour savoir si le diplôme scolaire a une incidence sur le parcours professionnel (143 passages).

Pour les Procédures de Promotion Interne Informelles :

- La stratégie réelle (305 passages).
- La théorie (95 passages).

Pour les Cadres :

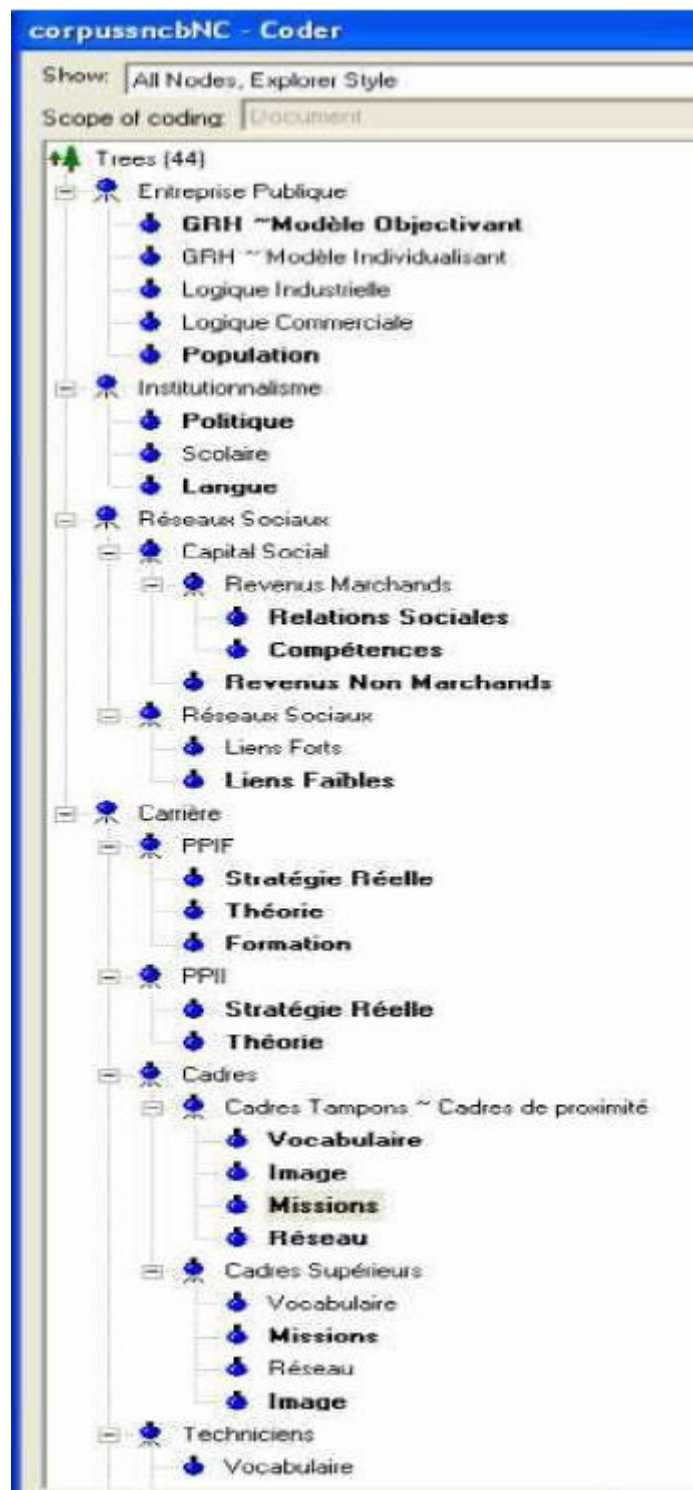
- **Les Cadres Tampons ou de Proximité**, comprenant le vocabulaire (22 passages), l'image (127 passages), les missions (167 passages) et les réseaux (108 passages). Il s'agit du premier niveau de cadres, entre les techniciens supérieurs et les cadres supérieurs.
- **Les Cadres Supérieurs** comprenant l'image (28 passages), les missions (17 passages) et les réseaux (8 passages).

Pour les Techniciens :

- **Le vocabulaire**, nous séparons les éléments caractérisés par les répondants comme relatifs à leur vocabulaire de tous les jours se référant à leur métier (5 passages).
- **L'image**, certains répondants pensent qu'il existe une image particulière relative à leur métier ou à leur niveau hiérarchique (24 passages).
- **Les missions**, désignant celles dont sont investis les répondants. Dans certains cas, en fonction de l'importance de ces dernières, la carrière du salarié est promue ou ralentie (35 passages).
- **Les réseaux**, nous désignons simplement l'impression pour les répondants de faire partie d'un groupe ou au contraire s'ils se sentent isolés (80 passages).

La figure 31 désigne les éléments répertoriés par l'étude tels qu'ils sont présentés dans le logiciel N-Vivo.

Figure N°31 : Présentation des thèmes choisis avec le logiciel N-Vivo.



3/L'analyse textuelle, logiciel Alceste

L'analyse textuelle permet une analyse de contenu suivant une méthode quantitative. Nous allons tout d'abord présenter les objectifs de cet outil pour ensuite expliquer son fonctionnement et enfin proposer une illustration de cette approche.

3.1/ Présentation de l'objectif d'une analyse textuelle

La conduite d'entretiens ne suffit pas à la production de résultats. Le recours à l'analyse textuelle permet de s'assurer que les éléments perçus par le chercheur lors de l'entretien transparaissent effectivement de manière objective. Cette analyse favorise l'enrichissement de la lecture conduisant à une première découverte des contenus et des structures significatives. Elle s'effectue sur la base d'un corpus, défini comme « l'ensemble des discours produits par les interviewers et les interviewés, retranscrits de manière littérale » (Blanchet, Gotman, 2001, P 91). L'analyse, s'effectuant sur des documents écrits et non sur des enregistrements, permet non seulement de stabiliser le mode d'extraction du sens mais également de produire des résultats en fonction de l'objet de la recherche. L'analyse textuelle correspond à l'étude de l'ensemble des composants langagiers, elle se décline en deux approches :

- **L'analyse linguistique**, développée par Labov (1978) permettant la comparaison et l'étude des structures formelles liées au langage. Nous ne retenons pas cette approche car l'étude des mots ne correspond pas à notre objectif de déchiffrement du corpus comme première analyse.
- **L'analyse de contenu** dont l'objectif est d'étudier et de comparer le sens des discours afin de comprendre les systèmes de représentations véhiculés.

L'analyse de données textuelles s'intéresse tout particulièrement au contenu des discours, son objectif consiste à faire émerger le sens de ces derniers. Ce procédé ignore la cohérence du texte mais s'attache à mettre en évidence des unités élémentaires reproductibles permettant une simplification des contenus. Le chercheur procède ensuite à un travail de re-contextualisation pour mieux comprendre le sens de ces unités ainsi isolées. L'avantage de l'utilisation du logiciel Alceste, acronyme d'Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Enoncés Simples d'un Texte, développé en 1986 par Max Reinert (1998), réside dans la possibilité d'effectuer une analyse d'un texte par la quantification afin d'en dégager les structures significatives. Il ne s'agit pas de « représenter la forme logique d'un ensemble de propositions mais de « cartographier » les principaux fondements topiques ou « lieux » sur lesquels ce monde du discours est construit par des énonciateurs » (Reinert, 1998). L'auteur considère que l'analyse textuelle par le logiciel Alceste favorise l'extraction objective d'aspects similaires entre les répondants permettant la construction de la réalité de ces acteurs par une codification suivant des lois objectives. Il le décline lui-même dans les propos suivants (Reinert, 1998):

« Cette opération reste cependant une opération logique en ce sens que si le discours est un discours à propos de quelque chose, en séparant les lieux, on sépare du même coup les différents points de vue sous lesquels on peut considérer cette "chose", chose qui restera toujours dans un au-delà du discours. De plus l'iconification des points de vue permet de séparer ce qui vient des sujets et de leur interaction. En se coordonnant dans une même représentation, les points de vue peuvent finir par apparaître comme les

différents aspects d'un même objet, objet qui, en quelque sorte, émerge "objectivement" de sa forme logique.

C'est par ces interactions qu'une construction de la réalité peu à peu se codifie dans des lois "objectives" ».

Les discours peuvent donc être structurés en fonction de systèmes de « lieux ». Ces derniers ne sont pas facilement définissables puisqu'ils se déterminent en fonction d'autres « lieux » soit par opposition soit par rapprochement ; ces relations attribuent ainsi aux « lieux » leur signification. Dans le cadre de la conduite d'un entretien, le répondant se lance dans une argumentation rhétorique et dialectique en s'efforçant de passer d'un lieu à un autre. Le travail du chercheur consiste ainsi à gérer le « locuteur » dans sa manière de proposer ses énoncés puisque lors de la conduite d'un entretien, retranscrit ensuite pour former le corpus, les « lieux habituels » cèdent la place à des « mondes lexicaux » propres à l'interlocuteur. Ainsi, l'émergence d'un système de « lieux » n'a pas pour simple objectif la visée référentielle mais bien la découverte du monde décrit par l'interviewé. L'analyse statistique favorise ce déplacement des référentiels de manière automatique.

Pour Reinert (2000), il existe simplement un « langage dit « naturel » et à l'intérieur de celui-ci des « langages spécialisés » qui permettent de parler des « choses » à partir de points de vue sans cesse négociés à l'aide du langage « naturel ». Le questionnement de l'auteur part du principe qu'une méthode ne permet pas l'appréhension de « l'objet d'un discours...insaisissable » mais favorise la mise en évidence de « cycles de répétitions ». Il préconise ainsi une « prise de conscience que quelque chose insiste et se répète » grâce à l'identification du phénomène suivant : « le Sujet parlant se construit...en trébuchant à chaque pas » partant de « l'hypothèse...que ces écarts, ces trébuchements, ces discontinuités dans le cheminement du sens ne sont pas déployés au hasard ». Le procédé d'analyse textuelle proposé par Reinert consiste à découper arbitrairement le corpus en unités de contexte justifié par le principe que « la conscience vient avec l'énonciation et l'énoncé devrait se définir par cet état de conscience qu'il développe et sur lequel on ne sait rien ». Partant de la constatation que le mot « discours » signifie non seulement continuité (« cours ») et discontinuité (« dis »), il propose une coupure entre deux énoncés afin de construire arbitrairement la représentation du répondant « dans sa division fondamentale (dans son trébuchement à être) : à la fois, en tant qu'il prend en charge ce qu'il vient de dire (l'unité de contexte qui s'achève formalisant une prise de conscience de quelque chose) et en tant qu'autre chose s'impose à lui qui justement le fait trébucher (l'unité de contexte qui commence formalisant le surgissement d'autre chose) » (Reinert, 2000).

L'analyse textuelle par le logiciel Alceste favorise l'émergence de thèmes principaux d'intérêt pour les répondants donnant lieu à une première approche dans l'étude des entretiens. Les éléments importants, répétitifs dans les discours sont isolés puis classés en fonction de leur similitude grâce à un dictionnaire déjà proposé dans le logiciel. Le chercheur étudie ensuite des catégories pour comprendre leur signification.

3.2/ Présentation de l'outil

Alceste, logiciel d'analyse de contenu version 4.7, créé par le CNRS en France en collaboration avec ANVAR, est développé et commercialisé par la compagnie IMAGE. La méthode utilisée, connue sous l'appellation de Classification Descendante Hiérarchique, consiste à diviser le texte traité en successions. Notre analyse de contenu repose sur un procédé original consistant à réaliser une classification descendante hiérarchique suite à une lemmatisation du corpus. Cette technique ne part pas des mots pour établir des catégories mais du texte global par partitions successives du corpus autorisant l'émergence de classes de mots. Grâce à l'élaboration de ces classes constituées à partir de groupes de mots, des thèmes sont identifiés. Cette analyse permet d'accéder à l'information principale par une technique de comptage du nombre d'unités d'analyse et de leur fréquence répertoriés dans les interviews. Les différentes unités d'analyses trouvées sont classées en catégories associées à un thème. Nous avons procédé à trois étapes différentes :

- **Collecter les données** par l'organisation d'entretiens semi directifs auprès des agents de France Télécom et de la SNCB,
- **Coder les données**, lors de la constitution du corpus, à savoir le texte traité par le logiciel, une ligne spéciale a été rajoutée pour identifier chaque répondant.
- **Analyser les données**, les résultats fournis par le logiciel sont chiffrés et il faut leur attribuer un sens.

L'utilisation du logiciel Alceste suppose l'apprentissage d'une certaine terminologie bien que certains concepts fassent encore l'objet de débats techniques et conceptuels (Gavard-Perret, Moscarola, 1998⁴⁴ ; Morvan, 2005). Nous définissons les éléments suivants (Mathieu, 2004):

- **Les unités de contexte élémentaires** (u.c.e.) : sont définies comme « la plus petite unité sémantique du texte (ou atome de sens) ; la constitution des u.c.e. dépend du mode de production du texte : phrase ou morceau de phrase ».
- **Les unités de contexte initial** (u.c.i) : sont « associées à un découpage « naturel » du corpus (réponse à une question ouverte, des entretiens, les chapitres d'un livre, etc...). L'u.c.i. est la plus grande unité de contexte définissable, elles sont de longueur très différentes et l'homogénéité sémantique n'y est pas assurée ».
- **Les unités de contexte** (u.c.) sont définies « par concaténation des u.c.e. consécutives d'une même u.c.i. jusqu'à ce que son nombre de « mots » soit supérieur au seuil fixé dans l'analyse. Les u.c. sont telles qu'elles ont une homogénéité sémantique et des longueurs comparables.»
- **Un segment répété** caractérise une suite de formes associée à une fréquence supérieure ou égale à 2 dans le corpus analysé.

⁴⁴ Gavard-Perret M-L., Moscarola J. (1998), *Enoncé ou enunciation? Deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing*. Recherche et Applications en Marketing. Vol 13, N°2, P 31-47

Cet outil d'analyse lexicométrique fonctionne sur la base d'un corpus, correspondant à l'intégralité des entretiens que l'on souhaite traiter et permet l'extraction de données fondamentales, structurantes en rassemblant les éléments significatifs dans différents « univers lexicaux ». La constitution du corpus est une étape clé de l'analyse de contenu par le logiciel Alceste, cette étape nécessite beaucoup de temps et de précision dans le codage des entretiens. Ce dernier a été réalisé conformément aux conditions d'utilisation du logiciel, tous les entretiens sont regroupés dans le même corpus. Chaque répondant est identifié par l'introduction en début d'entretien d'une ligne spéciale précisant son âge, sa fonction ou encore sa position dans l'entreprise. Le logiciel découpe le corpus en « phrases » constituant les unités de contexte. Ce découpage repose sur la ponctuation et sur le nombre de mots présents dans ces unités de contexte, ces dernières sont reconnues suivant trois phases distinctes :

- **Une phase de segmentation**, consistant à découper le corpus en s'appuyant notamment sur la ponctuation.
- **Une phase d'identification des occurrences** des formes mises en évidence par la segmentation grâce à un dictionnaire incorporé dans le logiciel ; les mots outils, généralement présents sous forme de noms, verbes ou adjectifs ; sont distingués des mots pleins, désignant des opérateurs logiques ou grammaticaux comme des pronoms, des adverbes ou des locutions adverbiales.
- **Une phase de lemmatisation** du corpus décrite ultérieurement.

Basé sur une approche heuristique, le logiciel soumet le corpus à divers traitements linguistiques et statistiques dont (Morvan, 2005, P216):

- La **lemmatisation du corpus**, phase consistant à l'élimination des « bruits » générés par les hapax, ces derniers désignant les mots peu utilisés dont l'occurrence est de 1 dans le corpus et les désinences et les suffixes permettant ainsi de ramener les mots à leur racine. Cette étape permet de dénombrer les mots rencontrés dans le corpus et les formes significatives. Le logiciel effectue également le calcul de leurs cooccurrences deux à deux.
- Le **découpage du texte en unités de contexte** (u.c.), cette étape affine la compréhension de chaque élément extrait. Le logiciel présente ces u.c. sous forme d'un tableau à double entrée croissant proposant en ligne les unités de contexte et en colonne les formes.
- L'élaboration d'une **analyse factorielle des correspondances** (AFC), présentant les données obtenues sous formes de différentes classes de mots liées. Cette Analyse Factorielle des Correspondances permet de synthétiser les résultats obtenus, de faciliter la lecture des données notamment par la réalisation d'un « graphique », une sorte de photographie représentant l'agencement des mots, des catégories. En fonction de la fréquence et de la nature des mots répertoriés dans le corpus, des catégories sont obtenues.

Partant du principe que les structures sont étroitement liées à la distribution des mots dans un texte et que cette dernière s'effectue rarement au hasard, le logiciel Alceste permet de « décrire, classer, assimiler, synthétiser automatiquement un texte »⁴⁵.

Le logiciel fournit deux rapports, l'un étant intitulé « rapport résumé d'Alceste » et l'autre « rapport détaillé d'Alceste ». Ils guident le chercheur dans la lecture des résultats.

Afin de permettre une meilleure compréhension du fonctionnement du logiciel Alceste, nous avons illustré notre discours par un exemple proposé en annexe 3.

Nous allons maintenant présenter notre analyse discursive basée sur l'établissement de cartes cognitives.

4/ L'analyse discursive, les cartes cognitives

Une fois l'étude quantitative réalisée, le chercheur obtient plusieurs éléments de résultat favorisant une lecture et une compréhension plus objective des discours des répondants. Cependant, cette perspective ne permet pas l'étude approfondie des chemins de pensée des interlocuteurs concernant leurs perceptions de leurs opportunités de carrière. Les éléments déjà identifiés ainsi qu'une relecture attentive et approfondie des entretiens vont guider le chercheur dans sa construction des représentations mentales des répondants sur leur environnement et plus particulièrement, leurs opportunités de carrière.

Dans un premier temps, nous démontrons l'intérêt de la mobilisation d'un tel outil, puis nous expliquons son fonctionnement. Pour terminer, nous définissons les thèmes retenus par le chercheur lors de la construction des cartes cognitives.

4.1/ Présentation de l'objectif d'une analyse cognitive

Notre démarche s'appuie sur les schémas mentaux des répondants concernant leur perception des opportunités de carrière. Michel Audet, Michel Bougon et Pierre Cossette (2003) commencent leur ouvrage par l'adage « une image vaut mille mots », ils définissent la carte cognitive comme « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier ». L'origine de cet outil de gestion semble appartenir à Tolman, étudiant les réactions d'un rat placé dans un labyrinthe afin de décrypter son aptitude à développer une « carte cognitive » de son environnement (Tolman, 1948, Audet, Bougon, Cossette, 2003). En effet, le mot « carte » désigne « un support physique représentant un espace géographique sur lequel s'appuie un individu pour s'orienter, estimer la distance », désignant ainsi avant tout un espace spatial sur lequel le lecteur va s'appuyer pour se renseigner sur son

⁴⁵ D'après le site internet : <http://webu2.upmf-grenoble.fr/adest/seminaires/alceste/AlcesteFr.htm>, intitulé Alceste, Un Logiciel d'Analyse de Données Textuelles.

environnement (Verstraete, 1996a). Evidemment, cette représentation spatiale mobilisée en sciences de gestion s'apparente davantage à un outil pour l'étude de la cognition humaine. Huff (1990) relève 5 ambitions dans l'approche par carte cognitive dont (Verstraete, 1996a):

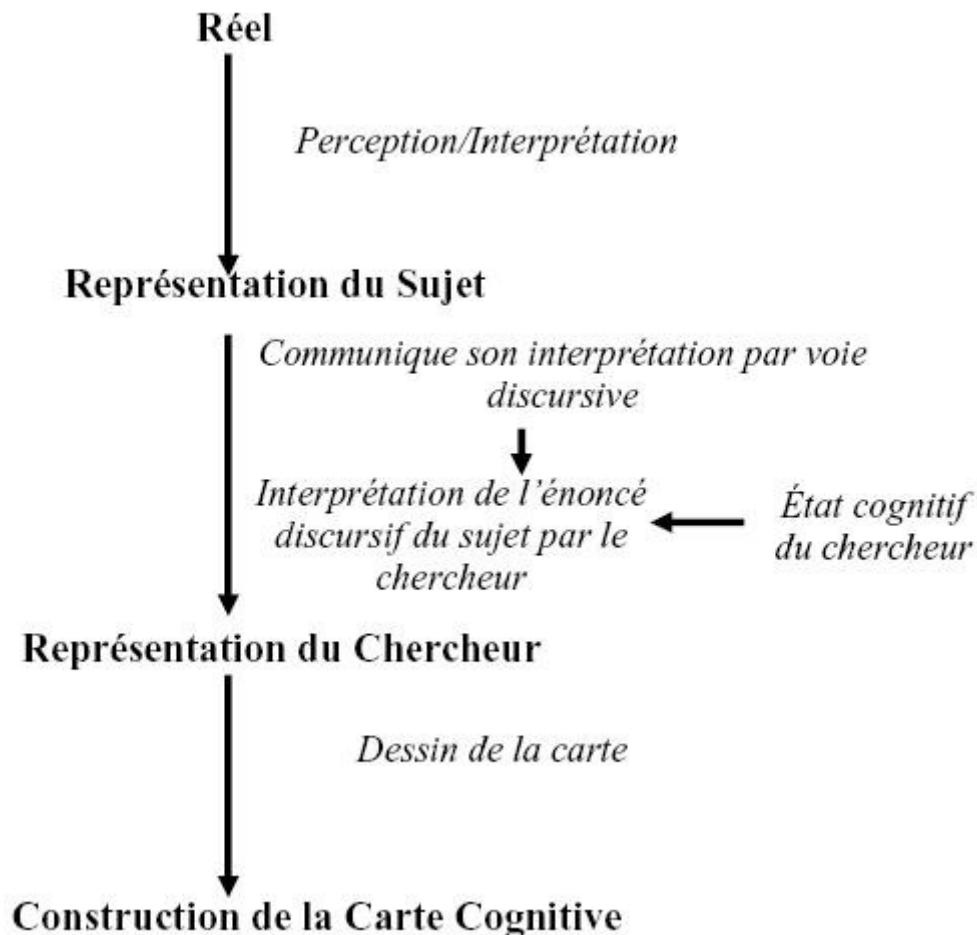
- « Mesurer l'attention, l'association et l'importance relative des concepts
- Présenter les dimensions des catégories et des taxonomies cognitives
- Montrer les influences, causalités et dynamiques du système
- Montrer la structure des arguments, la logique sous-jacente aux conclusions, aux décisions d'agir
- Spécifier les schémas, cadres de référence et codes perceptuels ».

Basée sur une structure cognitive, définie comme « un schème d'interprétation et d'action qui permet de rendre intelligible la réalité de l'individu » (Cossette, 1994), la carte cognitive consiste « à représenter les processus de pensée des décideurs comme orientés par des agencements d'items reliés entre eux par des relations » (Laroche, Nioche, 1994). Ces éléments suggèrent que l'objectif d'une carte cognitive n'est pas d'obtenir la cognition complète d'un répondant mais bien de déterminer une partie de sa cognition relative à l'objet que le chercheur souhaite étudier.

L'intérêt d'une telle démarche réside dans la mise en relation des différents concepts soulevés par les répondants. En effet, contrairement aux autres méthodes disponibles en sciences de gestion, la carte cognitive mobilise des liens d'interdépendance. Elle facilite la compréhension des relations existantes aux yeux des répondants entre différents concepts, révélatrices de leur vécu au quotidien. Bien entendu, le chercheur se mobilise dans la construction de cette carte introduisant nécessairement une certaine subjectivité dans le processus.

L'intérêt réside dans la récolte d'énoncés exprimés dans un langage « naturel » (Grize, 1989) afin d'obtenir des résultats représentatifs d'une logique de pensée appelée également selon cet auteur « naturelle ». Le schéma suivant représente le processus de construction d'une carte cognitive.

Figure N°32: La cartographie cognitive : une représentation d'une représentation. (Figure adaptée de Verstraete, 1995, 1996, 1996a).



Ce schéma traduit les procédés mis en place dans l'optique d'une construction d'une carte cognitive, partant de l'étude d'un objet d'une réalité perçue, interprété par un sujet correspondant aux répondants. Ces derniers communiquent la représentation qu'ils se font de leur réalité par voie discursive, l'objectif du chercheur étant d'interpréter cet énoncé discursif. Le chercheur travaille sur la représentation transmise oralement de la réalité d'un répondant pour ensuite proposer sa propre représentation de la représentation du sujet. Dans ce procédé de construction de la carte cognitive, « l'état cognitif du chercheur n'est pas neutre sur la façon dont il va interpréter l'énoncé discursif, sur la façon dont il va construire sa représentation » (Verstraete, 1996a). La carte cognitive correspond donc à la représentation d'une représentation dont l'intention est « de décrire une perception consciente de la réalité avec suffisamment de détails pour capturer la perception idiosyncratique qu'a du monde un individu » (Langfield-Smith, 1992). Le chercheur doit partir du principe qu'une représentation n'est qu'un modèle approchant l'objet étudié et représenté par voie discursive. L'accès direct par la mobilisation de cet outil à la représentation du répondant est illusoire puisqu'une série de filtres interfère lors de la construction de la carte cognitive dont ⁴⁶:

- Les représentations du répondant sur sa réalité,

⁴⁶ Florence Rodhain, Peut-on approcher les représentations mentales grâce à la cartographie cognitive ?, extrait du site internet : <http://www.crego.univ-montp2.fr/cahiers/12.pdf>

- Les discours proposés par cet acteur en fonction de ses représentations
- Les représentations du chercheur,
- La retranscription sur une carte cognitive.

Ce processus complexe de construction de carte cognitive nécessite l'intervention d'une série de représentations « intermédiaires » interférant entre la réalité et la schématisation proposée par le chercheur. Plusieurs fonctions sont attribuées à ces cartes cognitives dont ⁴⁷:

- **La structuration de la pensée.** Ce modèle est proposé par Fiol et Huff (1992) partant du principe qu'une carte cognitive clarifie une idée confuse car lors de l'échange, un effort de structuration de la pensée est exigé envers le répondant conduisant à une clarification du problème par l'énonciation. L'individu est amené à se questionner, à comprendre ses représentations (Klein, Cooper, 1982 ; Maheshwari, Boland, 1995).
- **L'aide à la décision.** Cette perspective repose sur l'idée que le répondant émettra des voies d'actions possibles (Fiol, Huff, 1992). La carte cognitive devient un outil permettant la construction du chemin utilisé par un individu pour trouver une solution. La carte ne représente plus un modèle général de la pensée du répondant mais plutôt une aide par simulation de prise de décisions (Eden, 1989). Eden (1989) considère que la carte favorise la prise de décisions car elle met en évidence les solutions envisageables par l'intéressé. Thépot (1995, P 66) précise qu'en « *définitive et au sens le plus fort, la modélisation n'est rien d'autre que l'irruption du tiers dans l'univers de la décision ; elle consiste à remplacer le face à face prométhéen entre l'homme d'action et l'œuvre à accomplir par un dialogue avec un tiers dont le kaléidoscope va lui révéler progressivement les tenants et aboutissants de son choix* ».
- **Le support à la communication.** La carte cognitive devient alors un outil facilitant la transmission d'idées ou la négociation entre plusieurs décideurs (Fiol, Huff, 1992). Certains auteurs soulignent que la carte cognitive permet d'expliquer, d'identifier et de localiser les problèmes liés à la communication entre les individus (Calori, Sarnin, 1993). Mobilisée pour favoriser la communication, elle permet de faire le lien entre les intervenants, favorisant les explications permettant ainsi à certains interlocuteurs de mieux transmettre leurs pensées aux autres membres du groupe, ce qui est évident pour eux ne l'est pas forcément pour leurs interlocuteurs (Eden, Simpson, 1989).
- **Le passage de la conscience pratique à la conscience discursive.** La carte cognitive facilite alors l'énonciation des représentations discursives des pratiques quotidiennes du répondant. Elle incite le répondant à réfléchir et mettre sous forme de mots les pratiques qu'il imagine évidentes car parfaitement intégrées. Le chercheur incite le répondant à s'interroger sur un objet particulier en fonction de son propre processus de pensée et c'est seulement après un certain effort qu'il va parvenir à traduire les pratiques « tacites ». Ce processus est désigné par Nonaka (1994) comme « processus d'externalisation »

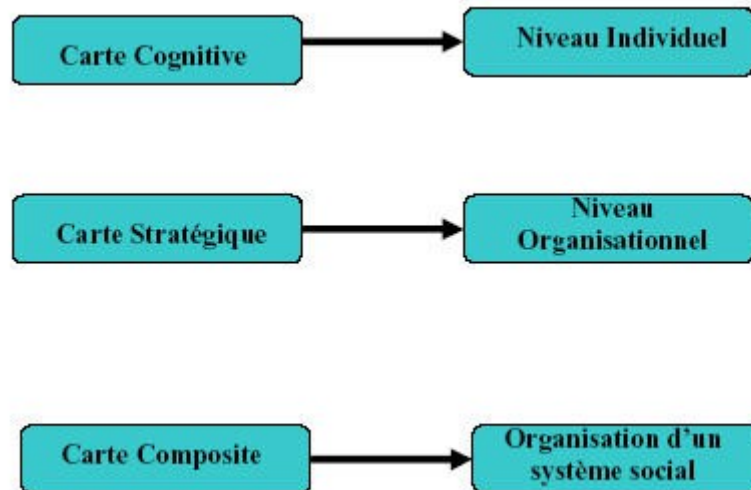
et par Reix (1995) comme « processus de formalisation ». Il favorise le passage du tacite à l'explicite. Pour Audet (1994, P194), « *la cartographie cognitive facilite le passage de la conscience pratique à la conscience discursive et, en conséquence, l'examen par un sujet de ce qu'il tient pour acquis, de « l'allant de soi » qui régit un très grand nombre de ses pratiques quotidiennes* ».

- **La prévision du comportement.** Eden (1992) explique que les chercheurs partent du principe que la carte cognitive va décrire ou prévoir le comportement de l'individu, déterminant ainsi un lien entre la pensée schématisée par la carte et le comportement observé et un lien entre la pensée décrite par la carte et le comportement futur du répondant. Cependant, cette perspective présente certaines limites comme le fait d'exclure de l'analyse l'observation d'un comportement guidé par l'émotion et non la raison. Elle occulte également la relation entre la cognition et son articulation avec le langage, signifiant que le chercheur considère que l'interlocuteur sait s'exprimer et relater son expérience, la représentation est perçue comme une entité relativement stable. Ce procédé part du principe que la personne interviewée est sincère dans son discours. Finalement, aucune relation complexe n'est envisagée entre l'action et la pensée puisque l'individu agit selon des théories adoptées.

La fonction que nous avons décidé de retenir comme objectif dans la construction de cartes cognitives repose sur le passage de la conscience pratique à la conscience discursive afin d'identifier les opportunités de carrière des salariés des entreprises publiques suite à un questionnaire sur leur propre carrière considérant les promotions réussies et celles qui sont accessibles dans le futur.

L'utilisation des cartes cognitives dépend de l'objectif du chercheur. Ce dernier doit sélectionner une manière de procéder pour construire un outil pertinent pour son analyse. A partir des travaux de l'équipe d'Eden, Verstraete (1996a) suggère différents types de cartes déclinées selon la manière dont les données sont récoltées et en fonction de l'objet de l'étude du chercheur. Le schéma suivant résume les différentes possibilités envisageables.

Figure N°33 : Les différents types de cartes. (Figure de Verstraete, 1996a).



Les cartes cognitives s'emploient pour un niveau individuel. Si le chercheur souhaite réaliser une étude au niveau organisationnel, il réalise une carte stratégique, réalisée suite à des négociations entre les acteurs. Elle sera influencée par les jeux de pouvoir ainsi que d'autres éléments de contingence. La carte stratégique correspond à la structure cognitive organisationnelle. La carte composite, construite par la superposition de cartes individuelles permet la juxtaposition des nœuds, liens et boucles. Elle implique la contribution de chaque acteur afin de repérer des phénomènes organisationnels permettant ainsi aux dirigeants d'appréhender les capacités d'action des entreprises.

Notre recherche nous guide naturellement vers le choix des cartes cognitives s'appuyant sur un niveau individuel. Cependant, bien qu'utilisées pour révéler la représentation mentale sous forme graphique d'un individu, les cartes cognitives vont servir dans un contexte collectif. Cette approche suppose le passage d'un niveau individuel à un niveau organisationnel ajoutant de la difficulté dans la représentation du réel tel qu'il est décrit par les acteurs. Trois grandes approches peuvent être identifiées pour réaliser un modèle collectif dont (Belton, Pictet, 1997 ; Dias, Climaco, 2000 ; Damart, 2006) :

- **La construction de cartes partagées.** Cette technique suppose que l'on considère l'ensemble des membres d'une organisation comme un individu unique et nécessite la participation de l'ensemble des répondants afin d'entamer des négociations pour déterminer les croyances et les représentations mentales partagées par les personnes concernées. Le protocole de construction de ces cartes suggère deux étapes distinctes ; l'une consistant à mener des entretiens individuels, l'autre à organiser des ateliers collectifs.
- **La construction de cartes agrégées.** Le chercheur conduit des entretiens individuels puis il les additionne afin de construire une carte cognitive collective représentant l'ensemble des concepts évoqués par les répondants ainsi qu'une « intensité causale agrégée » (Lazlo et al. (1996); Ozesmi, Ozesmi, (2004) ; Damart, 2006). Bougon (1992) propose l'appellation de cartes agrégées (aggregate maps) pour déterminer un procédé de fusion ou de superposition provoquant l'émergence de similarités et de

différences entre les répondants. Aucune interaction entre les salariés n'est nécessaire dans la construction de cartes agrégées.

- **La comparaison de cartes cognitives.** Ce procédé suggère le recours à des outils pour comparer les points de vue des individus concernés par l'étude entre eux afin de faire émerger des points de vue communs pour aboutir à un modèle collectif. La comparaison de cartes cognitives nécessite quatre phases différentes. La première repose sur la proposition d'un ensemble de concepts par les participants puis chaque intervenant sélectionne une dizaine de concepts parmi ceux proposés précédemment. La troisième phase suggère que chaque répondant indique l'intensité des éventuelles relations causales établies entre les concepts afin d'aboutir à la construction de cartes cognitives individuelles. Finalement, le chercheur effectue à un calcul de distance entre les cartes cognitives.

Nous optons pour la construction de cartes agrégées car elles présentent l'avantage de nécessiter peu d'interactions entre les acteurs. En effet, la conduite des entretiens dans une organisation n'est pas facile à mettre en place et nous pensons que la proposition d'entretiens de groupe aurait été refusée. De plus, les intervenants placés en situation de face à face sans intervention d'autres acteurs s'expriment plus librement et se permettent des confidences. Nous pouvons non seulement comprendre les opportunités de carrières individuelles perçues par les individus mais également réaliser une construction d'opportunités de carrière proposées par l'organisation.

Nous allons maintenant détailler l'outil des cartes cognitives.

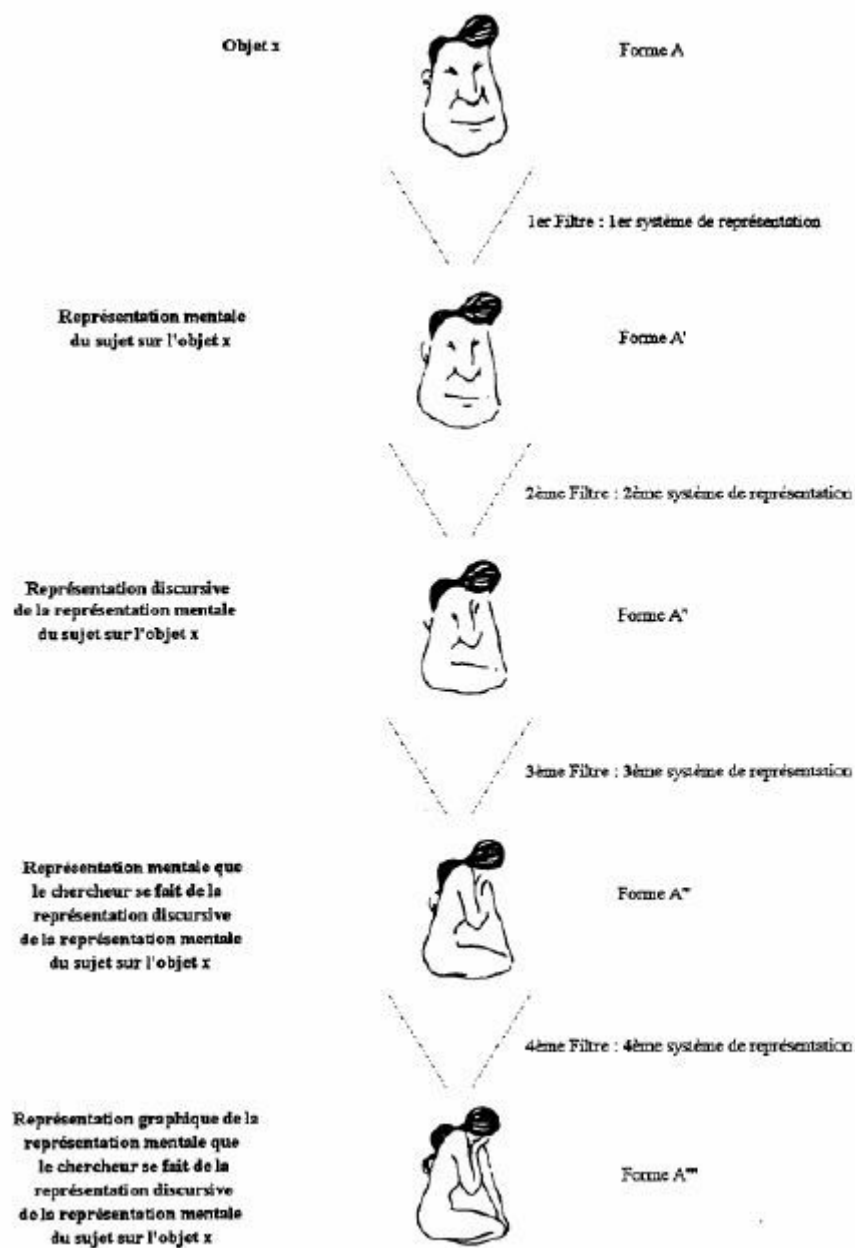
4.2/ Présentation de l'outil

Bien que minimisant la portée du discours des répondants, cette méthodologie permet de conceptualiser un construit mental par l'identification des «mécanismes logico-discursifs », ces derniers sont ensuite à la fois conservés, transformés et réduits (Audet, Bougon, Cossette, 2003). Pour Audet, Bougon et Cossette (2003), les cartes cognitives mobilisées dans une démarche constructiviste suggèrent de placer l'individu au cœur de l'analyse dans sa dimension cognitive pour comprendre sa représentation de la réalité. Le processus de génération de connaissances repose ainsi sur l'analyse du cas par cas pour aboutir à une construction progressive de la réalité étudiée. Les auteurs considèrent que *« l'individu, particulièrement dans sa dimension cognitive, se trouve projeté à l'avant-plan. L'intérêt se déplace alors vers les représentations qu'ont différents intervenants de la réalité dans laquelle ils évoluent, représentations façonnées au fil des événements et plus ou moins partagées »* (Audet, Bougon, Cossette, 2003, P20).

Le chercheur, se basant sur des données collectées issues d'une représentation, d'une interprétation ou bien d'une construction que transcrit un répondant de sa réalité, construit la carte cognitive en fonction de ces discours oraux qu'il aura retranscrit en reliant des concepts proposés par des liens de causalité. La figure N°34 illustre les différents niveaux de représentation présents lors de la construction d'une carte cognitive. Le chercheur tente d'étudier l'objet X considéré comme faisant parti du réel. La première question que l'on

doit se poser consiste à savoir si l'individu interviewé accède vraiment à ce réel. La réponse proposée par Florence Rodhain⁶ est de considérer que « l'appréhension de la complexité du réel par un individu n'est jamais égale à la complexité elle-même, du moins pas dans l'état actuel des capacités humaines ». Par conséquent, le chercheur sait que l'objet sera déformé par un premier biais de représentation, illustré dans la figure par le premier filtre. L'objectif poursuivi dans la construction d'une carte cognitive consiste à modéliser la représentation d'un sujet sur un objet, nécessitant l'intervention d'une nouvelle donnée, « médiation » : le langage utile à la formalisation par le sujet de l'objet (Vaudène, 1993). L'acte d'énonciation, indispensable dans le cadre d'un échange entre le chercheur et l'interviewé correspond au deuxième filtre du schéma: le langage. La situation d'échange nécessite l'intervention non seulement du sujet mais également du chercheur. Ce dernier est dans l'impossibilité de connaître directement la représentation du sujet de l'objet à partir de son discours. Un nouveau filtre intervient lors de cette étape : la représentation mentale du chercheur de la représentation discursive du sujet, Florence Rodhain⁶ précise que « la représentation mentale que l'intervenant se fait de la représentation discursive émise par l'individu à partir de sa représentation mentale n'est pas égale aux représentations discursives émises par le sujet ». Finalement, un dernier filtre apparaît lors de la construction de la carte cognitive, déterminée comme une représentation matérielle pour modéliser un objet. Le dernier filtre émerge de la constatation que la modélisation est toujours différente de l'objet modélisé. Florence Rodhain⁶ indique que « *la représentation graphique de la représentation mentale que l'intervenant se fait de la représentation discursive émise par l'individu à partir de sa représentation mentale n'est pas égale à la représentation mentale que l'intervenant se fait des représentations discursives émises par le sujet à partir de sa représentation mentale* ».

Figure N°34: Présentation des quatre niveaux de représentations précédents la représentations graphique. (Figure de Florence Rodhain⁶).



Toute représentation graphique implique ainsi une succession de représentations dont la caractéristique principale est de faire varier l'information (perte, ajout, modification). Afin de minimiser ce biais, le chercheur doit connaître parfaitement ses entretiens de manière à retranscrire le mieux possible non seulement les concepts mais également les liens entre eux. L'objectif étant d'établir des relations d'influence existantes entre différents concepts, c'est-à-dire de savoir si un concept est favorable ou nuisible à un autre concept. Le modèle repose sur des concepts, des liens afin de présenter des mécanismes d'inférence propageant les influences.

Lors de la construction de la carte cognitive, le chercheur doit identifier des concepts, clarifier les liens pour ensuite fusionner les concepts similaires. La première étape consiste à repérer les éléments considérés par la personne interviewée comme étant des concepts influençant ou influencés, à comprendre le degré de

variation d'un élément pour identifier son interaction avec d'autres caractéristiques. On tente par exemple de relier la santé d'un budget avec les dépenses (Thiétart et al, 2003).

La carte cognitive suppose deux types d'éléments :

- Des concepts, que l'on retrouve également sous l'appellation de construits ou de variables,
- Des liens dont la vocation est de relier les différents concepts mobilisés. (Thiétart et al, 2003).

Le codage consiste à repérer dans le corpus, c'est-à-dire dans les entretiens, des unités d'analyse désignant les éléments clés apparentés à des concepts et des relations entre deux concepts unis par un lien. Il convient alors de définir la nature des concepts et du lien pour ensuite autoriser la fusion entre les concepts (Thiétart et al, 2003). Nous souhaitons identifier la représentation que se font les répondants de leur vécu par l'intermédiaire d'entretiens semi-directifs afin de tenter de reconstruire leur réalité par la médiation d'une schématisation de cette dernière. Pour Audet, Bougon et Cossette (2003), « la schématisation est la mise en discours du point de vue qu'un interlocuteur A se fait ou a d'une certaine réalité R, cette mise en discours est faite pour un interlocuteur, ou un groupe d'interlocuteurs B dans une situation d'interlocution donnée ».

La construction d'une carte cognitive suppose selon Wrightson (1976) et Huff (1990) de suivre les trois questions suivantes :

- La variable 1 précède-t-elle la variable 2 dans le temps ?
- La variable 1 précède-t-elle logiquement la variable 2 ?
- La variable 1 est-elle nécessairement avant la variable 2 ?

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

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

Lorsque les concepts sont reliés par des flèches unidirectionnelles, les liens sont identifiés comme « monotones ». Notre étude repose sur l'utilisation de ce type de lien afin de favoriser la lecture et la compréhension des relations identifiées par les répondants entre les différents concepts.

Les cartes cognitives autorisent la construction de sentiers ou de boucles, c'est-à-dire des « chemins reliant un concept à un autre en passant par l'intermédiaire d'un ou de plusieurs autres concepts » (Audet, Bougon, Cossette, 2003). Le chercheur peut interpréter l'effet total d'un concept initial sur le concept final lorsqu'il détermine la somme des effets indirects de l'ensemble des sentiers reliant ces deux concepts. Lorsque l'ensemble des liens est positif ou si le nombre de flèches négatives est pair, l'effet de la variable initiale sur la variable finale est positif. Par contre, si le sentier contient un lien négatif (une flèche creuse), ou un nombre impair de liens négatifs, alors l'effet indirect d'un concept sur le final sera négatif (Audet, Bougon, Cossette, 2003). De plus, s'il existe un nombre égal de sentiers positifs et de sentiers négatifs entre deux concepts, alors la détermination de l'effet total de la variable initiale sur la variable finale devient impossible à établir.

Un sentier, différent d'une boucle, relie un concept à un autre par l'intermédiaire d'une série de concepts intermédiaires. Une boucle implique que la variable finale soit reliée à la variable initiale démontrant ainsi que la variable initiale exerce d'une manière indirecte une influence sur elle-même. Axelrold (1976) s'intéresse tout particulièrement aux sentiers et aux boucles qu'il considère comme des objets d'analyse. En effet, si une carte cognitive présente peu ou pas de cycles et si elle se caractérise par des sentiers courts, alors le sujet a tendance à simplifier son environnement.

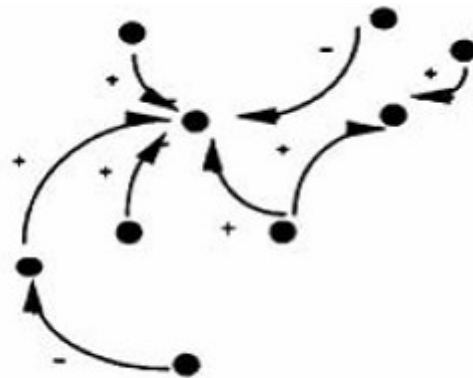
Le formalisme graphique d'une carte cognitive est présenté dans la littérature sous de nombreux modèles envisageables par le chercheur en fonction de l'objectif de son étude. Néanmoins, dans l'ensemble des représentations, les concepts sont représentés par de petits cercles et sont reliés entre eux par des flèches. Ces dernières, dont la vocation repose sur l'indication d'une présence et d'une direction de liens d'influence, sont généralement représentées avec un signe « + » ou « - » afin de préciser la corrélation perçue par le répondant entre deux concepts. Ainsi le chercheur précise si la relation est perçue comme positive ou au contraire si elle est déterminée comme négative. Une carte pertinente ne doit pas donner l'impression d'un « fouillis » mais s'engage à proposer une réflexion sur un objet étudié.

Les représentations graphiques peuvent revêtir trois formes différentes dont :

- La forme graphique d'Eden,
- La forme graphique d'Axelrold,
- La forme graphique de Bougon.

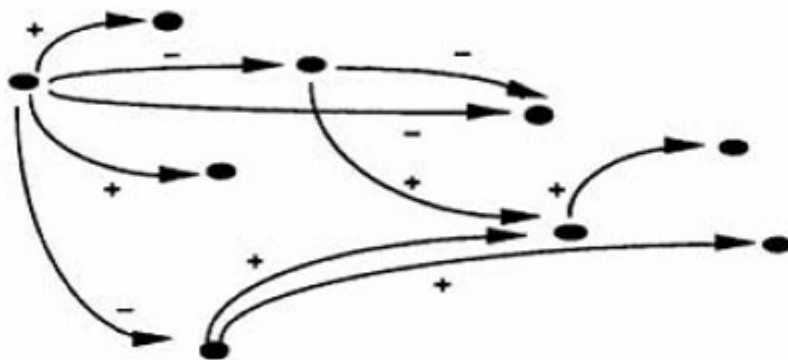
Tout d'abord, comme l'indique la figure N°35, les concepts sont représentés de manière à réduire la distance entre ceux qui sont reliés et les croisements de liens.

Figure N°35 : Forme Graphique utilisée par Eden. (Figure de Audet, Bougon, Cossette, 2003, P58).



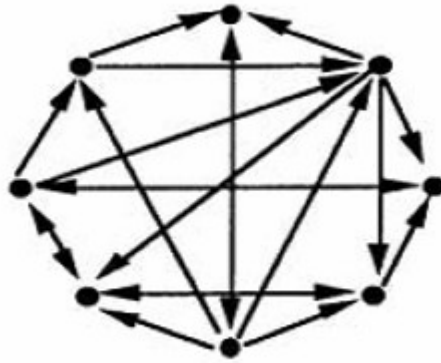
Ensuite, le chercheur peut opter pour une disposition des concepts de gauche à droite afin de différencier les facteurs d'influence ou les causes, représentés à gauche de la carte cognitive alors que les facteurs influencés ou les effets sont à droite. Les flèches unissant les concepts ne sont pas nécessairement droites et se recoupent quelquefois. Le schéma N°36 illustre ce type de carte cognitive identifié par Axelrold.

Figure N°36 : Forme Graphique utilisée par Axelrold. (Figure de Audet, Bougon, Cossette, 2003, P58).



Finalement, le chercheur peut choisir la représentation graphique de Bougon, plaçant les concepts de manière circulaire. Les traits reliant les différents concepts s'entrecroisent laissant apparaître une image de toile d'araignée comme en témoigne le schéma N°37.

Figure N°37 : Forme Graphique utilisée par Bougon. (Figure de Audet, Bougon, Cossette, 2003, P58).



Nous avons opté pour cette dernière forme de carte cognitive car elle correspond davantage à notre objectif de recherche : montrer les opportunités de carrière des salariés dans les entreprises publiques, nécessitant ainsi de croiser certains concepts.

Pour une meilleure compréhension, nous avons illustré par un exemple le fonctionnement de l'outil des cartes cognitives en annexe 4.

4.3/ Présentation des thèmes retenus

Nous avons établi des cartes cognitives sur chacun des répondants de France Télécom et de la SNCB puis nous les avons juxtaposées afin de révéler les liens principaux exprimés par la majorité.

Différents thèmes incontournables furent abordés lors des entretiens. En effet, selon notre grille d'entretien et la nature des contextes étudiés, certaines variables sont automatiquement évoquées. Nous retenons les différentes variables suivantes :

- **Le parcours scolaire** : Cette notion renvoie tout simplement au niveau de formation scolaire du salarié.
- **Le réseau** : La notion de Réseaux Sociaux renvoie à celle de Capital Social, définie comme « l'ensemble des qualités sociales que possède un individu, le charisme, les contacts humains..., tout ce qui l'enrichit dans ses relations avec les autres » (Glaeser, 2001). Le capital social se mesure en fonction du nombre de « contacts » qu'une personne possède, on désigne par « contact » un autre acteur avec qui la personne étudiée serait en relation directe (Coleman, 1988). Le réseau social renvoie à l'ensemble de relations entre deux individus, à chaque moment, il y a un ou plusieurs réseaux dans lequel les individus sont plus ou moins connectés selon leur niveau de priorité, d'échange et d'émotions qui les accompagnent (Burt, 2001).
- **L'ancienneté** : L'ancienneté correspond au nombre d'années passées par le répondant dans l'entreprise.
- **Les compétences de l'employé** : En gestion des ressources humaines, la compétence se résume souvent à l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être. Guy Le Boterf (1995,1997) la définit comme se rapportant à « la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés ». Il distingue différentes compétences comme les savoirs théoriques, (comprendre ou

interpréter), les savoirs procéduraux (comment procéder), les savoir-faire procéduraux (savoir procéder, savoir opérer), les savoir-faire expérientiels (savoir faire, savoir se conduire), les savoir-faire sociaux (savoir se comporter, savoir se conduire), les savoir-faire cognitifs (savoir traiter l'information, raisonner, apprendre). Gilbert et Parlier (1992) définissent la compétence comme « un ensemble de connaissances, de capacité d'action et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée ».

- **La santé du site** : Les entretiens étant conduits juste en amont de la restructuration, il s'agit de comprendre si le salarié se situe sur un site amené à fermer ou au contraire sur un site viable.
- **L'implication organisationnelle** : Ce concept renvoie au lien unissant l'individu à son travail ; à son engagement ainsi qu'à sa capacité d'identification. Il s'apparente à l'attachement psychologique d'un individu pour son organisation. Cette notion revêt deux dimensions : on parle d'implication instrumentale, désignant le résultat de ce que la personne appréhende de son expérience, de ses choix, et d'implication affective, caractérisant l'attachement affectif et émotionnel envers l'organisation. Cette dernière s'oriente sur l'identification d'une personne envers la structure (Thévenet, 2001, 2002, P45).
- **La motivation extrinsèque** : La notion de motivation, selon Vallerand et Thill (1993) est définie comme représentant « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». On recense plus de 140 définitions pour ce concept souvent utilisé. Deux formes de motivation sont identifiées, la motivation intrinsèque désignant la conduite d'une activité pour satisfaire un besoin ou un plaisir personnel, dans ce cas les activités seront menées volontairement sans autre but autre que l'intérêt du travail. La deuxième forme, la motivation extrinsèque considère qu'un sujet trouve son intérêt dans la conduite d'une activité par des facteurs autres que le travail lui-même comme la recherche d'une récompense ou le souhait d'éviter une sanction. Nous choisissons de retenir cette définition pour témoigner du souhait d'un salarié de travailler pour obtenir une promotion interne, témoignage d'une forme de récompense attribuée au salarié par l'entreprise.
- **La mobilité** : La mobilité est une notion centrale en gestion des ressources humaines (Roger, Ventolini, 2004), elle désigne « l'aptitude au changement, réduit les coûts d'adaptation et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir » (Mignonac, 2001). D'autres définitions sont également proposées pour comprendre ce concept comme celle de Cadin et al (2003) évoquant « un changement d'entreprise ou d'établissement ». Nous souhaitons retenir la définition suivante, recouvrant « le changement d'affectation dans une structure organisationnelle » (Rosenbaum, 1979, Galambaud, 1991, Vatteville, 2003).

Bilan du chapitre

Les résultats obtenus lors des entretiens sont soumis non seulement à une double analyse de contenu, l'une qualitative et l'autre quantitative mais également à une analyse des représentations, des processus de pensée par l'établissement de cartes cognitives.

Nous procédons à une analyse thématique. Elle présente l'intérêt de découper transversalement les entretiens en fonction de thèmes définis au préalable par le chercheur. L'approche thématique s'apparente à une démarche qualitative dont l'objectif réside dans l'appréciation de l'importance de thèmes évoqués dans les discours des répondants sans pour autant les mesurer ou les relier entre eux. L'importance d'un thème s'apprécie davantage en fonction de sa « valeur », telle qu'elle est attribuée par le chercheur. Cette analyse étudie les unités d'analyse placées dans leur contexte pour comprendre comment elles sont mobilisées. L'analyse thématique repose sur un principe de « va-et-vient » constants, notamment entre la théorie et la pratique, entre les méthodes d'analyse et les interprétations. Le chercheur procède non seulement à un dénombrement thématique mais également à une ventilation des éléments significatifs du discours dans des catégories déterminées au préalable. Les entretiens, retranscrits sous forme de texte ou corpus, sont codés par groupes de phrases en fonction de notre grille de codes. Cette dernière est définie non seulement d'après notre revue de la littérature présentant un cadre théorique mais également à partir de nos premiers éléments de résultats. Les codes, déterminés par le chercheur, suivent une logique d'arborescence, c'est-à-dire qu'à partir d'un thème dominant, nous déclinons un certain nombre de codes détaillant et illustrant le concept principal.

Ensuite, l'analyse de données textuelles s'intéresse tout particulièrement au contenu des discours, son objectif consiste à faire émerger le sens profond de ces derniers. Ce procédé ignore la cohérence du texte mais s'attache à faire émerger des unités élémentaires reproductibles permettant une simplification des contenus. Le chercheur procède ensuite à un travail de re-contextualisation pour mieux comprendre le sens de ces unités ainsi isolées. L'avantage de l'utilisation du logiciel Alceste réside dans la possibilité de réaliser une analyse d'un texte dans son contexte par la quantification afin d'en dégager les structures signifiantes. La méthode utilisée, connue sous l'appellation de Classification Descendante Hiérarchique, consiste à diviser le texte traité en succession. Notre analyse de contenu repose sur un procédé original consistant à réaliser une classification descendante hiérarchique suite à une lemmatisation du corpus. Cette analyse permet d'accéder à l'information principale par une technique de comptage du nombre d'unités d'analyse et de leur fréquence répertoriées dans les interviews. Les différentes unités d'analyses trouvées sont classées en catégories associées à un thème.

Une fois l'étude qualitative et quantitative réalisées, le chercheur obtient plusieurs éléments de résultat favorisant une lecture et une compréhension plus objective des discours des répondants. Les cartes cognitives sont définies comme « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait

d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier ». La fonction que nous avons décidé de retenir comme objectif dans la construction de cartes cognitives repose sur le passage de la conscience pratique à la conscience discursive afin d'identifier les opportunités de carrière des salariés des entreprises publiques suite à un questionnement sur leur propre carrière considérant les promotions réussies et celles qui sont accessibles dans le futur. Nous optons pour la construction de cartes agrégées, elles présentent l'avantage de nécessiter peu d'interactions entre les acteurs. Les éléments recueillis dans ce cadre nous permettent de conduire une étude plus objective, basée sur les expériences personnelles des salariés de ces entreprises publiques. Nous pouvons ainsi non seulement examiner les opportunités de carrières individuelles perçues par les individus mais également par le recours à l'agrégation des cartes cognitives effectuer une construction d'opportunités de carrière proposées par l'organisation. La carte cognitive suppose deux types d'éléments, des concepts et des liens.

Maintenant que nous avons détaillé nos outils d'analyse, nous allons présenter les contextes étudiés.

Chapitre 6. Présentation des deux contextes étudiés

Objectifs du Chapitre

- Détailler l'historique de France Télécom
- Effectuer le bilan de son activité pour 2004.
- Présenter ses pratiques de gestion des ressources humaines.
- Identifier ses salariés ainsi que la population étudiée.
- Proposer un historique de la SNCB.
- Déterminer le bilan de l'année 2004 pour la SNCB.
- Définir les pratiques de gestion des ressources humaines de cette structure.
- Identifier les salariés de la SNCB et la population étudiée.

Nous avons exposé dans les chapitres précédents la méthodologie mobilisée dans cette étude et les différents outils d'analyse, nous consacrons ce chapitre à la présentation des deux contextes étudiés : France Télécom et la SNCB.

1/ France Télécom

Dans un premier temps, nous présentons l'historique de l'entreprise, puis son bilan pour l'année de notre étude, 2004. Nous examinons ensuite les pratiques de gestion des ressources humaines. Nous terminons par l'identification des salariés de l'entreprise et par la description de la population étudiée dans la recherche.

1.1/ Historique de l'entreprise

L'historique du contexte étudié favorise une meilleure compréhension du fonctionnement actuel de l'entreprise à travers l'étude de son parcours.

Dès 1878, le secteur des télécommunications était couvert par un ministère des Postes et Télégraphes en France. Ce dernier annexe ensuite les services du téléphone, nationalisés en 1889. Le second « T » apparaît en 1923 lorsque le ministère des P&T se transforme en PTT. En 1941, le ministère crée une Direction Générale des Télécommunications et en 1944, on observe la naissance du CNET, le Centre National d'Etudes des Télécommunications, dont l'objectif est de développer l'industrie des télécommunications en France.

Les années 1970 sont caractérisées par un double mouvement :

- le premier concerne l'aspect technologique avec le développement du procédé de numérisation des signaux, de la téléphonie et de l'informatique
- le deuxième désigne l'audiovisuel et le commercial avec l'internationalisation des télécommunications ouvrant un marché des longues distances aux entreprises étrangères par le lancement de satellites.

Ces années marquent également une rupture pour l'entreprise avec le modèle administratif. La grève des PTT de 1974 et la nécessité de rattraper le retard téléphonique conduisent à la séparation des télécoms et de la poste. Ces transformations modifient les règles organisationnelles conférant aux salariés des possibilités d'actions plus importantes même si l'environnement demeure bureaucratique. Les télécommunications sont en position de monopole sur le marché français mais traversent des périodes de doute concernant les produits ou encore les méthodes.

Les années 1980 furent marquées par la déréglementation menée en Grande-Bretagne dans le secteur des télécommunications conduisant à la privatisation de British Telecom. D'autres pays européens s'engagent progressivement à l'ouverture de leur marché national à la concurrence comme les Pays-Bas. En 1987, la Communauté Economique Européenne publie un Livre Vert pour inciter à la séparation entre les fonctions de réglementation et celles d'exploitation. En 1989, les pays membres de la communauté affirment leur volonté d'ouvrir les services à la concurrence dans les trois années à suivre. Les directives européennes, prônant la mise en concurrence des services publics, permettent la création de France Télécom en 1988. Puis, la loi du 2 juillet 1990 transforme France Télécom en un exploitant de droit public caractérisé par une

personnalité morale séparée de l'Etat. Le premier janvier 1991 marque la création de deux exploitants autonomes de droit public, France Télécom et La Poste.

Une forte pression est exercée sur les télécommunications, légitimée par une dualité reconnue dès 1923 à l'administration des PTT lui conférant à la fois une vocation industrielle mais également un caractère commercial. Les télécommunications bénéficient également d'un double statut, à la fois reconnues comme une administration d'Etat et comme un Service Public à caractère industriel et commercial. Ces caractéristiques placent les télécommunications non seulement dans la catégorie des administrations classiques définies par une absence de personnalité morale, des salariés employés par l'Etat, mais également dans le groupe des entreprises dont les dépenses sont financées par les recettes et les emprunts découlant de l'activité et non pas de l'impôt.

Le secteur des télécommunications fait évoluer non seulement ses produits et ses services mais il remplace également progressivement la mission de service public par une contrainte industrielle. Les entreprises de ce secteur obéissent désormais à une logique plus gestionnaire basée sur la planification, la gestion des coûts, la commercialisation ou encore l'obligation de résultats. France Télécom décentralise les responsabilités vers les directions régionales, les directions opérationnelles, « l'instauration d'un couple objectifs-moyens, la mise en place d'un système de gestion comportant des phases de prévision, de réalisation et de contrôle, accentuent par la suite la dualité des missions au cours des années 80 » (Defelix, 1995, P62). France Télécom voit ainsi son statut évoluer sous l'impulsion de la déréglementation des principaux marchés mondiaux des télécoms.

La nouvelle réglementation européenne, contraignant à la privatisation, incite l'entreprise à mener des réformes structurelles importantes de manière à rester compétitive sur son marché. Dès 1992, France Télécom conduit une réforme concernant les classifications, remplaçant ainsi 700 grades de fonctionnaires en 4 classes, chacune étant structurée en trois niveaux distincts, la classe 4 étant la plus élevée et la classe 1 la plus faible. En 1995, une réorganisation permet à l'entreprise de s'attaquer à trois marchés distincts :

- le marché résidentiel,
- le marché des petits professionnels,
- le marché des grandes entreprises.

D'une optique d'entreprise centrée sur la technicité, elle s'oriente vers une démarche plus commerciale, axée sur le client.

L'ouverture du marché national à la concurrence, prévue en 1998, est initiée par la loi de 1996 transformant l'exploitant public en société anonyme dont le seul actionnaire est l'Etat français. En 1995, Michel Bon devient Président Directeur Général de France Télécom, participant à la fin d'une position de monopole sur le marché français. Lors d'un entretien accordé au Monde le 11 mars 2001, il déclare que « lorsque, en 1996, la loi ouvrant les télécommunications à la concurrence a été adoptée, France Télécom faisait 90% de son

activité dans la téléphonie traditionnelle en France. L'arrivée de la concurrence allait à la fois faire baisser les prix, beaucoup, et faire perdre des parts de marché. Sous peine de déclin rapide, nous devons impérativement trouver des relais de croissance, dans les mobiles, les données, Internet, et à l'étranger ». L'entreprise change de stratégie, passant de la « Phone » à la « Net Compagnie », dont les principaux axes sont :

- La valorisation de la position de leader de l'entreprise en France,
- L'exploitation des trois pôles de croissance (la téléphonie mobile, Internet et le développement des services mis en réseaux à destination des grandes entreprises),
- Le développement des activités à l'international.

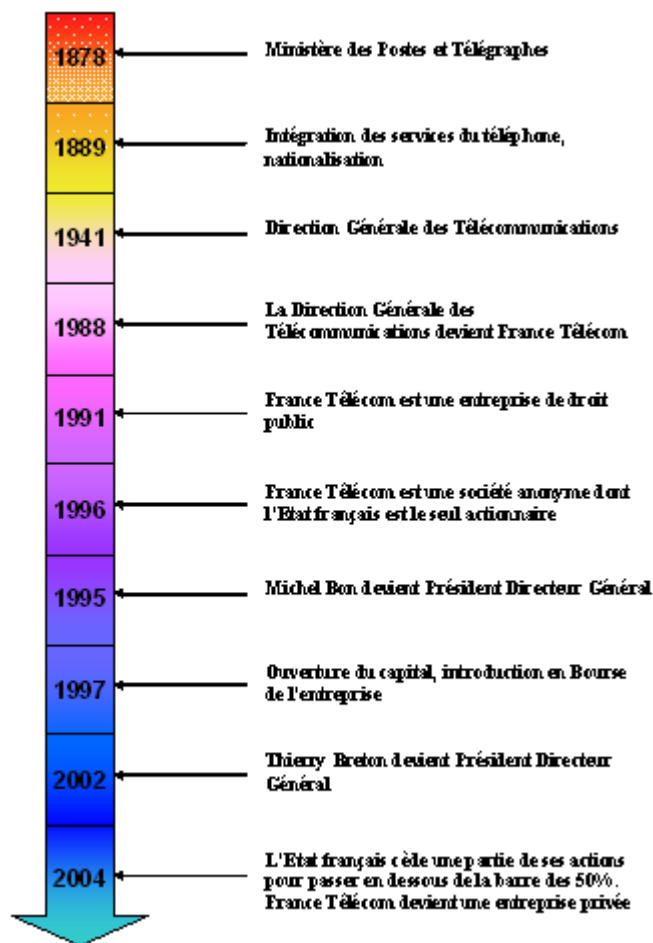
Ce ne sont donc plus les mêmes exigences qui pèsent sur France Télécom. Auparavant l'entreprise devait répondre à des impératifs de service public, sa culture était fortement technicienne, désormais, elle affronte l'arrivée des concurrents et doit répondre à des exigences de rentabilité notamment du fait de la pression des marchés financiers. France Télécom apprend à réduire ses coûts de fonctionnement, perturbant notamment la fonction Ressources Humaines (Guery, 2003).

En 2002, Thierry Breton devient Président Directeur Général et l'entreprise ouvre à la concurrence le marché de la boucle locale, c'est-à-dire le marché des télécoms locales marquant définitivement la fin de sa situation monopolistique en France. L'entreprise adapte à ses modifications non seulement son statut juridique mais également son organisation interne et sa stratégie.

Les entretiens ont été conduits de septembre 2003 à mai 2004, juste avant que l'Etat français ne cède une partie de ses actions en septembre 2004, réduisant sa part en dessous des 50% mettant fin au processus de privatisation.

La frise chronologique suivante retrace les principaux événements marquant l'évolution de France Télécom.

Figure N°38 : Frise chronologique de l'évolution de France Télécom.



1.2/ Bilan de l'entreprise en 2004

L'année 2004 correspond au franchissement d'une série d'étapes pour France Télécom afin de lancer une nouvelle organisation. Cette dernière est centrée sur le client et repose sur une nouvelle approche s'appuyant sur des services de multi-accès ou encore de multi-usages. L'entreprise développe des prestations comme⁴⁷ :

- Le développement de la téléphonie fixe en proposant un service complémentaire entre Internet et les mobiles et en établissant de nouvelles formules tarifaires (les formules illimitées).
- La progression des services mobiles avec Orange affichant un nombre croissant de clients dans le monde s'élevant à 63,3 millions fin 2004. L'entreprise lance en France et au Royaume-Uni une nouvelle génération de téléphones pour accéder à des services de Haut Débit mobile permettant l'accès à la transmission vidéo ou encore au téléchargement de musiques ou de jeux.

⁴⁷ Informations extraites du site internet suivant :

http://www.francetelecom.com/fr/groupe/orga_activites/ra2004/index.html

Document intitulé : « Bilan de l'année 2004, « Pionner dans la mise en œuvre d'une approche intégrée des besoins de ses clients ».

L'entreprise accorde un intérêt croissant à l'innovation, ce dernier se traduit par une augmentation des dépenses dans ce secteur de 20% par rapport à l'année 2003. L'entreprise enregistre plus de 7000 brevets déposés en France et à l'étranger.

France Télécom avait défini en 2002 un « Plan Ambition FT 2005 » répondant aux objectifs suivants :

- Une accélération de la croissance,
- Une amélioration de la performance opérationnelle par une gestion rigoureuse,
- Un renforcement de la solidité financière.

France Télécom affiche en 2004 un bilan positif avec une progression du chiffre d'affaires de 4,1% grâce à ses activités mobiles, à l'essor du Haut Débit et au succès de la nouvelle offre tarifaire. L'environnement de France Télécom, fortement concurrentiel, conduit l'entreprise à établir le plan TOP, Total Operational Performance, afin de régler le problème de la dette de l'entreprise. Thierry Breton déclare en 2003 qu' « avec la mise en œuvre rapide d'Ambition FT 2005, nous avons su recréer en 2003 les marges de manœuvre nécessaires pour bâtir notre avenir et innover au service de nos clients. Notre engagement à prendre part à hauteur de 15 milliards d'euros au désendettement de l'entreprise nous a permis de regagner la confiance de nos actionnaires et de desserrer l'étau financier dans lequel se trouvait enfermé le Groupe. Cette confiance n'aurait pu être acquise si l'ensemble de l'entreprise n'avait pas démontré, à travers le programme TOP, son aptitude à se mobiliser pour tendre à l'excellence opérationnelle »⁴⁸.

Le plan Ambition FT 2005 qui suivra est résumé par la formule « 15+15+15 » pour définir les aspects suivants :

- 15 milliards d'euros doivent être dégagés par un programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle,
- 15 milliards d'euros doivent être refinancés auprès des marchés
- 15 milliards d'euros doivent renforcer les fonds propres.

Le plan TOP vise l'amélioration de la performance opérationnelle de l'entreprise par la définition des axes suivants :

- Une réduction et une optimisation des investissements,
- Une réduction des coûts opérationnels,
- Une optimisation du besoin en fonds de roulement.

Le plan de redressement envisage les éléments suivants :

- Un recentrage sur les cœurs de métiers,

⁴⁸ Informations extraites du site internet suivant : http://www.francetelecom.com/fr/ra2003/strategie/entretien/att00018908/Message_du_President.pdf

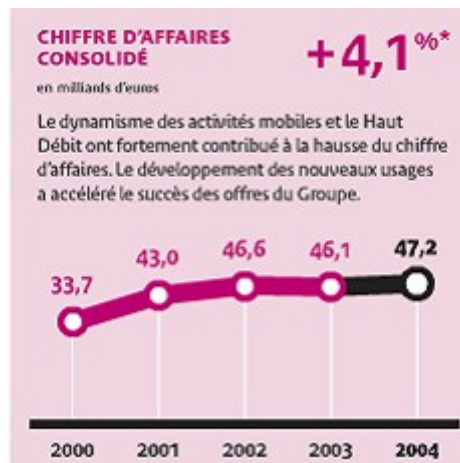
- Le départ de 20 000 à 22 000 employés, par le système des congés de fin de carrière, sans licenciement sec,
- Le transfert de fonctionnaires vers d'autres administrations.

Les principaux événements marquants de l'année 2004 sont :

- **La fusion absorption de Wanadoo.** L'entreprise lance en février une offre simplifiée mixte d'échange et d'achat aux actionnaires de wanadoo afin d'intégrer les activités de téléphonie fixe et de fournisseur d'accès de wanadoo. L'Assemblée Générale mixte a voté en septembre la fusion de Wanadoo SA et Wanadoo France au sein de France Télécom afin de permettre le lancement rapide d'offres intégrées.
- **La mise en Bourse de PagesJaunes.** Cette filiale du groupe France Télécom, fut introduit en Bourse au Premier Marché d'Euronext Paris. Fin 2004, le public détenait 36,3% du capital social de l'entreprise et les salariés de l'entreprise environ 1,7%.
- **La privatisation.** La part de l'Etat dans le capital de France Télécom est passée sous la barre des 50% conduisant l'entreprise à un changement de statut puisque dès septembre 2004, France Télécom est une entreprise à capitaux majoritairement privés. L'Etat a vendu 10,85% du capital de l'opérateur sous la forme d'un placement accéléré de titres auprès d'investisseurs institutionnels. A la fin de cette transaction, après une offre réservée au personnel, l'Etat détenait, directement ou indirectement, 41,08% du capital de l'entreprise au 31 janvier 2005. En France, sa mission de service universel continuera dans le cadre de la nouvelle réglementation issue des directives européennes. **Le statut spécifique des employés fonctionnaires est maintenu, conformément à la loi du 31 décembre 2003.**
- **Une réorganisation de l'entreprise focalisée autour des clients.** Afin de mieux répondre à la demande et d'être au plus près des besoins des clients, France Télécom réorganise sa structure en fonction des clients et non plus des technologies. Ces derniers sont découpés en trois comprenant les Services Résidentiels, Les Personnels et les Entreprises afin de proposer des services de communication adaptés. Le groupe souhaite ainsi relever un nouveau défi : passer d'une approche d'opérateur et de fournisseur d'accès à une stratégie plus dynamique, fondée sur les usages et la convergence des technologies.

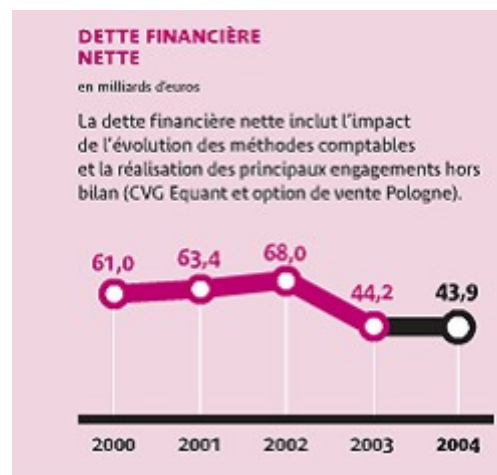
France Télécom affiche de bons résultats en 2004 avec un chiffre d'affaires de 47,2 milliards d'euros comme en atteste la figure suivante, enregistrant une évolution annuelle de 4,1% entre 2000 et 2004.

Figure N°39 : Evolution du chiffre d'affaires de France Télécom entre 2000 et 2004. Document apparaissant sous la rubrique des chiffres clés, intitulé « Les données financières : des objectifs annuels atteints », est extrait du site internet : http://www.francetelecom.com/fr/groupe/orga_activites/ra2004/index.html



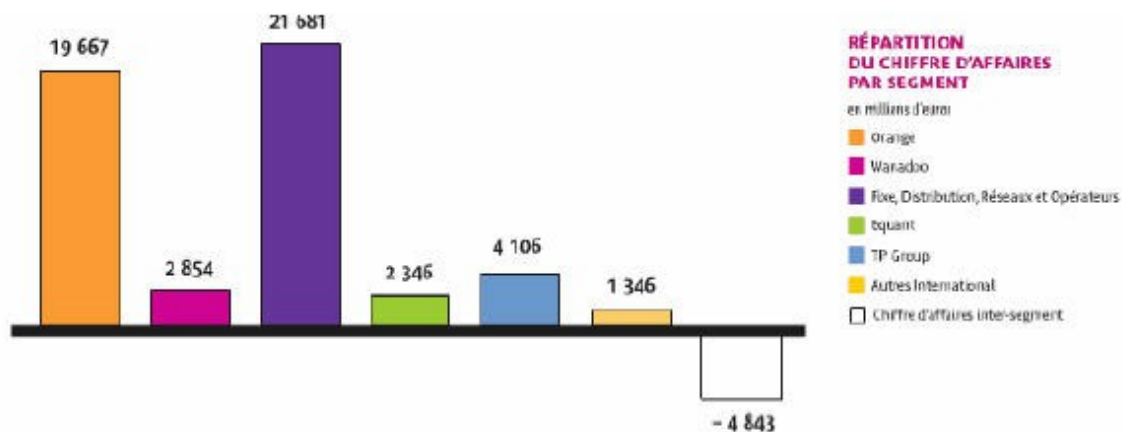
L'entreprise parvient à réduire sa dette financière nette, affichant 43,9 milliards d'euros en 2004, enregistrant ainsi une diminution annuelle de 2,8% entre 2000 et 2004.

Figure N°40 : Evolution de la dette financière nette de France Télécom entre 2000 et 2004. Document apparaissant sous la rubrique des chiffres clés, intitulé « Les données financières : des objectifs annuels atteints », est extrait du site internet : http://www.francetelecom.com/fr/groupe/orga_activites/ra2004/index.html



France Télécom réalise son chiffre d'affaires sur différents segments d'activités. La majorité du chiffre d'affaires est réalisée grâce à la téléphonie fixe, la distribution, les réseaux et les opérateurs ou encore grâce à Orange. La figure N°41 illustre la répartition du chiffre d'affaires de l'entreprise en fonction de ses différents segments d'activités.

Figure N°41 : Répartition du chiffre d'affaires de France Télécom par segment. Document apparaissant sous la rubrique des chiffres clés, intitulé « Les données financières : des objectifs annuels atteints », est extrait du site internet : http://www.francetelecom.com/fr/groupe/orga_activites/ra2004/index.html



1.3/ Les pratiques de gestion des ressources humaines

La privatisation entraîne un repositionnement au niveau de la gestion des ressources humaines et un questionnement sur le statut des fonctionnaires. Les possibilités d'action des dirigeants de l'entreprise pour gérer l'emploi sont limitées, ils souhaitent parvenir à une adéquation entre les compétences nécessaires pour détenir un poste et les compétences du salarié. France Télécom, ne pouvant imiter son homologue anglais British Télécom et effectuer des licenciements, se tourne vers des pratiques de mobilité interne, enregistrant en 2001 un redéploiement de 13 800 salariés et un total de 66 000 depuis le début de cette politique menée en 1996. L'optique de réduction des coûts implique la réorganisation interne de différents services : commerciaux, techniques ou encore administratifs. Elle provoque la fermeture de certains services et la disparition de postes. Les personnes concernées par les fermetures de postes ou de services sont redéployées vers des activités plus commerciales nécessitant un contact avec le client, physique ou téléphonique. Suite à ces restructurations et à ces changements de stratégies davantage axées sur le client, les centres d'appels deviennent les principaux services d'accueil de ces salariés en redéploiement. Mis en place sous forme de plates-formes, ces centres d'appel dont l'activité est en pleine expansion traitent les questions adressées par les clients afin de résoudre au mieux leurs problèmes. Ces derniers s'organisent sous des formes différentes dont les Renseignements téléphoniques, l'Assistance Orange, le 10 14 ou encore le 10 16. Ces redéploiements nécessitent une certaine mobilité géographique de la part d'un personnel réticent pour deux raisons, tout d'abord la moyenne d'âge des agents concernés est relativement élevée (44,8 ans en 2004⁴⁹) et ensuite ces derniers occupent depuis longtemps leur poste. L'entreprise demande à ses agents non seulement une mobilité souvent géographique mais également une mobilité professionnelle, les salariés abandonnant le technique pour se diriger vers des domaines plus commerciaux. Ces modifications entraînent des bouleversements considérables pour les salariés d'autant plus qu'aucune vision précise de l'avenir n'est

⁴⁹ Information extraite de France Télécom, Bilan Social 2004, P11, site internet : http://www.francetelecom.com/fr/groupe/initiatives/savoirplus/documentation/bilan_social/att00035564/bilan_social_2004.pdf

proposée lors de ces redéploiements. Loris Guery (2003) prend pour témoin la Responsable du Département « Soutien/Contrôle » en DRH de région précisant qu'« effectivement personne ne peut dire que dans deux ans ils seront à Wanadoo ».

Ces réorientations stratégiques et organisationnelles, conduites dans les années 90 perturbent la gestion des ressources humaines. Elles souhaitent rapprocher France Télécom des pratiques concurrentielles du secteur privé. L'entreprise individualise la gestion des ressources humaines et conduit deux transformations majeures :

Une première réforme organisationnelle entamée dès le début des années 90 désignée sous l'appellation « Evolution de l'Organisation 1 » ou (EO1) dont la vocation est à la fois d'établir une description et une classification des postes mais également de développer un outil d'évaluation des salariés. Des entretiens de progrès (EP) ou entretiens annuels d'évaluation conduits par le supérieur hiérarchique direct sont mis en place. Ce système se démarque des pratiques antérieures basées sur un système d'évaluation uniquement administratif reposant sur des critères d'ancienneté. L'objectif de ces entretiens de progrès est d'évaluer les résultats obtenus l'année précédente, de déterminer de nouveaux objectifs pour l'année à venir et d'aborder les questions de formation ou de promotions. La rémunération demeure liée au poste occupé dans l'entreprise, cette dernière dépend donc des opportunités de carrière. Loris Guery (2003) précise que « l'apparition des entretiens de progrès s'accompagne au niveau de la Fonction Ressources Humaines d'une décentralisation de la gestion de leur mise en œuvre, puisque chaque Branche, chaque Direction Régionale, a la possibilité de construire ses propres outils d'évaluation et de décider de leur application ». Ces évolutions impliquent une gestion des compétences afin de poursuivre les nouvelles stratégies mises en place. Ces dernières reposent sur un rapprochement avec le client et nécessitent non seulement le recours à des mobilités internes mais également des changements de métier. Ce constat conduit à un accord social concernant la politique de l'emploi et des compétences signé en 1997 reposant sur « l'insertion professionnelle des jeunes, l'ARTT et la promotion » (Guery, 2003, P134). La partie concernant les opportunités de promotion interne concilie l'intérêt de l'entreprise et les exigences liées au statut de fonctionnaire. Deux formes de promotions internes, conduites sous forme d'un entretien avec un jury, sont répertoriées, la première se nomme « reconnaissance des compétences » et la deuxième « Aptitude et Potentiel ».

La deuxième réforme organisationnelle, postérieure à la description des postes achevée en 1993, s'intitule « Evolution de l'Organisation » ou (EO2). Elle débute en 1995 et s'oriente sur une refonte du système de rémunération suite aux reclassifications des emplois pour s'approcher des pratiques observées dans le secteur privé et afin de rendre plus cohérents les systèmes de rémunération avec la gestion des compétences. Les salariés voient leurs conditions de rémunération évoluer : passant d'un système basé sur une rémunération dépendante du statut occupé et du concours réussi lors de l'entrée à France Télécom, le salarié est désormais rétribué en fonction d'une nouvelle grille de salaires composée de quatre niveaux subdivisés chacun en trois

sous-catégories. Des tensions sociales émergent de ce système : les salariés perçoivent une remise en cause de leurs avantages et une dépréciation du statut de technicien qui n'est désormais plus considéré comme l'élite de l'entreprise. France Télécom répartit désormais ses salariés dans quatre classes : la Classe I et II regroupant les employés, les techniciens et les agents de maîtrise, la Classe III désignant les cadres et la Classe IV répertoriant les cadres supérieurs et dirigeants. Les rémunérations correspondent désormais « à la somme du salaire de base, des avantages monétaires et non monétaires ainsi que d'un bonus variable. Ce dernier a tout d'abord été instauré pour les cadres dirigeants et supérieurs, puis pour les cadres » (Guery, 2003, P135). Ces réorganisations perturbent la gestion des ressources humaines, entraînant une décentralisation de ces dernières puisqu'en 1996, les Unités Opérationnelles prennent en charge une partie des compétences Ressources Humaines. Loris Guery (2003, P135) précise qu'un « réseau de 600 Responsables des Ressources Humaines (RRH) a été déployé, chaque RRH étant directement rattaché à un Directeur d'Unité Opérationnelle ».

France Télécom, évoluant dans un système concurrentiel, compare sa structure à celles des entreprises privées et constate l'existence de trois problèmes dont :

- Un effectif supérieur à celui des concurrents, 4% des effectifs travaillent dans les Ressources Humaines contre 2% chez les autres.
- La fonction Ressources Humaines semble éloignée des préoccupations des managers notamment concernant les aspects de gestion des emplois, du développement des compétences des salariés et des relations sociales. Les managers ne sont pas suffisamment responsables de la dimension RH de leurs équipes et leurs pratiques manquent d'homogénéité.
- Une lourdeur dans les procédures RH et un manque de lisibilité avec notamment des redondances des différentes missions entre les différentes structures.

France Télécom souhaite ainsi davantage impliquer la ligne hiérarchique dans la gestion des ressources humaines avec un accent particulier accordé au développement des compétences des salariés opérationnels. De nouvelles orientations stratégiques sont alors déterminées dont (Guery, 2003, P137) :

- « Développer les souplesses nécessaires à l'évolution de France Télécom,
- Développer l'appartenance et l'efficacité du Groupe,
- Accélérer et diversifier l'internationalisation des ressources humaines du Groupe,
- Renforcer les compétences et la pratique managériale pour la ligne hiérarchique,
- Changer les représentations des salariés et développer leurs compréhensions,
- Créer les conditions d'un pilotage stratégique des ressources humaines pour l'ensemble du Groupe,
- Assurer une régulation sociale en accord avec les enjeux de France Télécom ».

Depuis 1996 et le projet EO2, France Télécom effectue une décentralisation de la gestion administrative des ressources humaines. Cette dernière était confiée antérieurement aux Directions des Ressources Humaines des Directions Régionales, elle revient désormais aux services RH des Unités Opérationnelles. Cette évolution s'est exprimée dans le cadre du projet « RH Demain » déclinant les missions des Directeurs des Ressources Humaines autour d'aspects stratégiques, politiques afin de créer de la valeur par un développement des compétences ou encore un meilleur pilotage des emplois. Chaque Unité Opérationnelle possède un Responsable Ressources Humaines chargé de définir les politiques RH de son unité.

Néanmoins, les activités administratives RH tendent à disparaître au niveau des Unités Opérationnelles pour être désormais regroupées dans les Centres de Services Ressources Humaines (CSRH). L'objectif est de rentabiliser l'activité, par exemple la gestion des congés s'oriente vers un système plus automatisé. Toutes les informations relatives à la gestion des ressources humaines sont informatisées et disponibles sur le portail nommé RH@noo décliné en trois espaces différents dont :

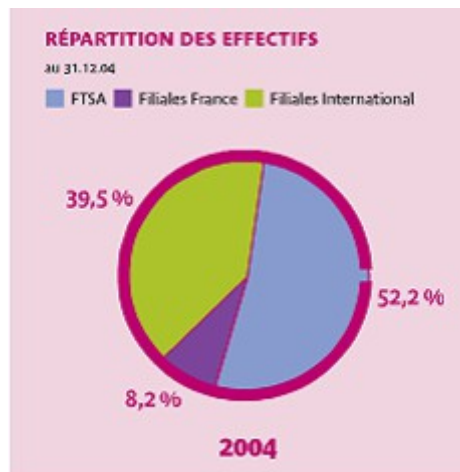
- Un espace accessible à tous, rappelant certaines règles RH et proposant divers outils de simulation (temps partiel, congé de fin de carrière),
- Un espace spécifique pour chaque salarié,
- Un espace uniquement accessible aux managers.

En 2004, France Télécom répartit sa population entre différentes entreprises comme en témoigne le schéma suivant:

- France Télécom SA, comprenant 52,2% des salariés
- Les filiales France, incluant 8,2% des salariés
- Les filiales à l'international regroupant 39,5% des effectifs de l'entreprise.

Figure N°42 : Répartition des effectifs de France Télécom en 2004 par groupe, extrait du site internet :

http://www.francetelecom.com/fr/groupe/initiatives/savoirplus/documentation/bilan_social/att00035564/bilan_social_2004.pdf

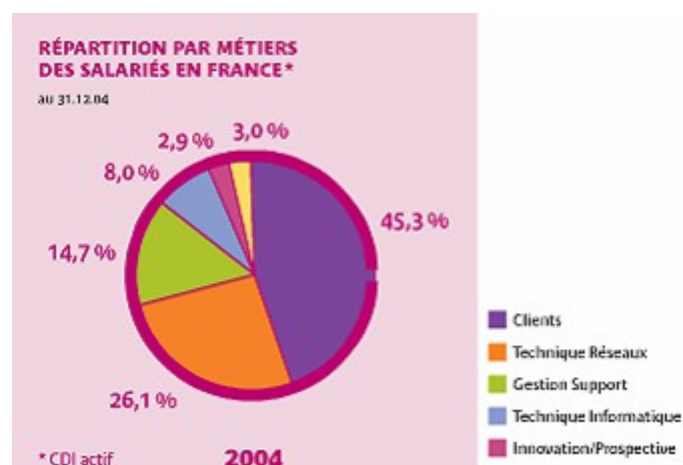


L'entreprise comprend différents métiers comme en atteste le schéma suivant dont :

- Les métiers connectés aux clients, rassemblant la majorité des effectifs de France Télécom, 45,3%
- Les Techniques Réseaux, incluant 26,1% des salariés
- La gestion Support, regroupant 14,7% des employés
- La Technique Informatique comprenant 8% des salariés.

Figure N°43: Répartition des effectifs par métiers de France Télécom en 2004, extrait du site internet :

http://www.francetelecom.com/fr/groupe/initiatives/savoirplus/documentation/bilan_social/att00035564/bilan_social_2004.pdf



D'après la répartition des effectifs présentée dans le schéma précédent, on déduit que France Télécom redéfinit sa stratégie et souhaite se rapprocher des clients.

Nous allons maintenant nous intéresser aux salariés de France Télécom.

1.4/ Présentation des salariés

Les effectifs de cette entreprise passent de 140 000 personnes en 1993, pour atteindre 220 000 en 2001. Depuis janvier 2002, l'entreprise n'embauche plus de fonctionnaires, ils sont encore aujourd'hui au nombre de 80 000, les autres salariés sont des contractuels engagés en CDI. Les métiers de cette entreprise s'axent principalement sur la vente, trois emplois sur quatre concernent le commercial, le réseau, le marketing et la recherche et le développement.

D'origine publique, cette entreprise connaissait naturellement un turn-over très faible, notamment en 1993, du fait de la nature spécifique du contrat qui liait les salariés à l'entreprise, les prémunissant du chômage ; le turn-over tend à s'accroître aujourd'hui.

Traditionnellement, cette entreprise connaît une population des cadres élevée puisqu'elle comptait 15% de cadres moyens et 15% de cadres supérieurs en 1993.

La politique de l'emploi conduite à France Télécom s'inscrit dans la logique de l'accord « groupe pour l'emploi et la gestion prévisionnelle des compétences » signé en 2003. L'année 2004 fut marquée par les faits suivants ⁵⁰:

- Suite à l'intégration des filiales Cofratel (11925 salariés) et Wanadoo (785 salariés), le solde des mobilités entre filiales et maison mère est en faveur de France Télécom SA. L'entreprise observe toujours néanmoins une décroissance des effectifs.
- Une augmentation du recours aux CDD afin de disposer d'un levier de flexibilité sur l'emploi et de répondre aux tâches temporaires liées à l'activité de l'entreprise.
- Les recrutements, pilotés par le comité redéploiement, composé de directeurs exécutifs, ont presque doublé par rapport à 2003. Ils permettent de renforcer les compétences dans les domaines de la vente, de l'innovation, des réseaux et des systèmes d'information. Environ un tiers de ces recrutements sont des emplois de vendeurs à temps partiel (boutiques, proactif, 1014) afin de répondre aux besoins accrus de flexibilité liée à ces métiers.
- Les départs naturels et en CFC (congé de fin de carrière) furent moins nombreux qu'en 2003.
- Les départs de fonctionnaires vers d'autres fonctions publiques, notamment territoriales, hospitalières et d'éducation nationale se sont poursuivis en 2004 avec un nombre de départs légèrement supérieur à celui enregistré en 2003.
- Une évolution du taux de féminisation stabilisée en 2004. La parité hommes/femmes est atteinte pour les salariés de moins de 30 ans même si le déséquilibre subsiste pour les populations de plus de 35 ans.

⁵⁰ http://www.francetelecom.com/fr/groupe/initiatives/savoirplus/documentation/bilan_social/att00035564/bilan_social_2004.pdf

Le tableau suivant présente la répartition des salariés de France Télécom en fonction des 4 classes de salariés : les cadres supérieurs, les cadres, les agents de maîtrise et les employés et techniciens pour les années 2002, 2003 et 2004.

Tableau N°27: Tableau de Répartition des effectifs de France Télécom par catégorie de 2002 à 2004, extrait du site internet : http://www.francetelecom.com/fr/groupe/initiatives/savoirplus/documentation/bilan_social/att00035564/bilan_social_2004.pdf

Catégories de Salariés	2002 (effectif en volume)	2002 (effectif en pourcentage)	2003 (effectif en volume)	2003 (effectif en pourcentage)	2004 (effectif en volume)	2004 (effectif en pourcentage)
Cadres Supérieurs	15 706	16,46	15 821	14,35	16 999	15,76
Cadres	16 927	14,50	16 280	14,76	15 954	14,80
Agents de Maîtrise	17 869	15,31	17 578	15,94	17 809	16,51
Employés et Techniciens	66 206	56,73	60 592	54,95	57 085	52,93
Total	116 708	100	110 271	100	107 847	100

Les employés et les techniciens représentent la catégorie la plus importante avec 52,93% des effectifs en 2004. Cette catégorie est suivie par celle des Agents de Maîtrise, regroupant 16,51% des salariés en 2004. Cette dernière comprend une proportion plus importante de salariés en 2004 qu'en 2002 puisqu'elle n'est alors qu'en troisième position, derrière les cadres supérieurs avec 15,31% des effectifs. Ensuite apparaît la catégorie des cadres supérieurs enregistrant une proportion de 15,76% des salariés suivie de près par les cadres, affichant 14,80%. On observe ainsi que les cadres sont moins représentés que les autres catégories, sauf en 2003 où ils apparaissent en troisième position.

Le tableau suivant présente la répartition hommes femmes en fonction de leur catégorie.

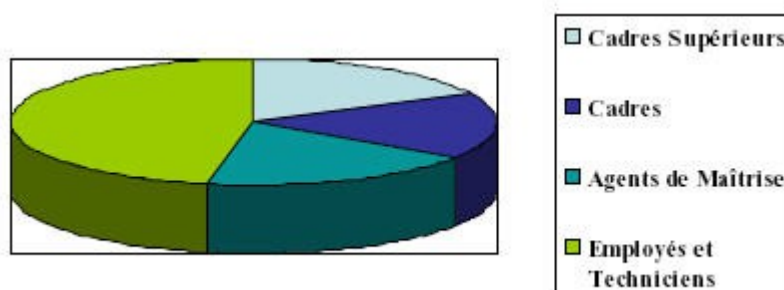
Tableau N°28: Tableau de Répartition des effectifs par genre de France Télécom en 2004, extrait du site internet : http://www.francetelecom.com/fr/groupe/initiatives/savoirplus/documentation/bilan_social/att00035564/bilan_social_2004.pdf

Catégories de Salariés	Femmes	Hommes	Total
Cadres Supérieurs	4 945	12 054	16 999
Cadres	4 663	11 291	15 954
Agents de Maîtrise	5 126	12 683	17 809
Employés et Techniciens	25 253	31 832	57 085
Total	39 987	67 860	107 847

Les femmes sont moins représentées que les hommes dans l'ensemble des catégories. Elles semblent appartenir majoritairement à la catégorie des Employés et Techniciens tout comme les hommes.

Le graphique ci-dessous illustre la répartition des hommes en fonction des catégories d'appartenance.

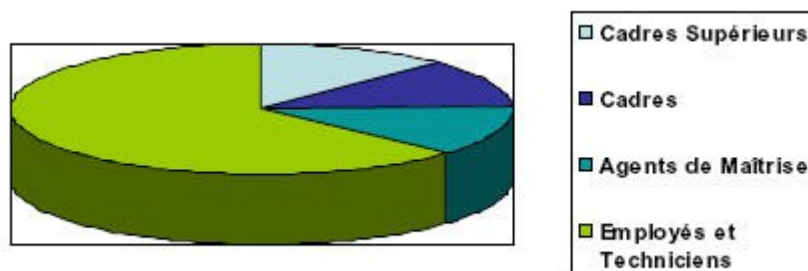
Figure N°44 : Graphique de Répartition des effectifs chez les hommes par catégorie de salariés de France Télécom en 2004, extrait du site internet : http://www.francetelecom.com/fr/groupe/initiatives/savoirplus/documentation/bilan_social/att00035564/bilan_social_2004.pdf



Les hommes sont majoritairement situés dans la catégorie des Employés et Techniciens puis vient celle des Agents de Maîtrise.

Nous allons maintenant observer le graphique de répartition des femmes par catégorie :

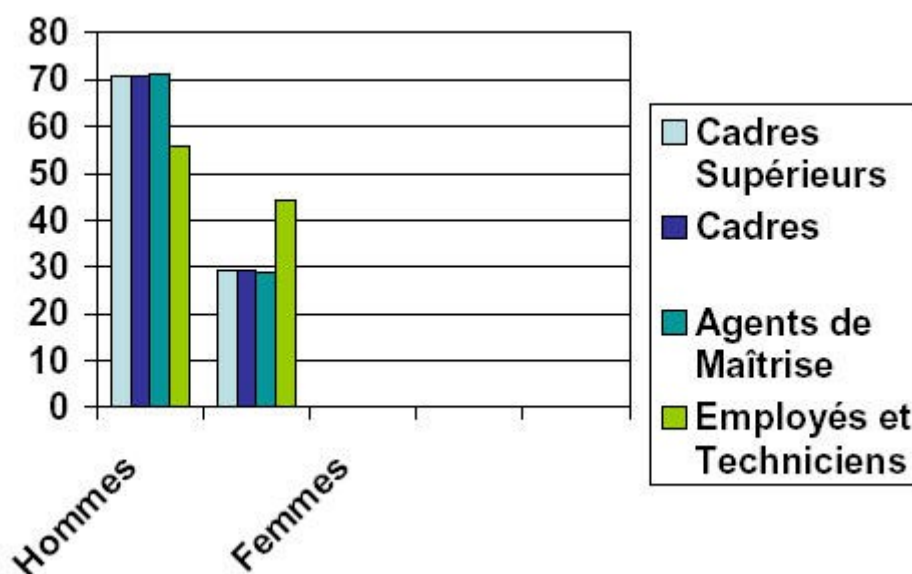
Figure N°45 : Graphique de Répartition des effectifs chez les femmes par catégorie de salariés de France Télécom en 2004, extrait du site internet : http://www.francetelecom.com/fr/groupe/initiatives/savoirplus/documentation/bilan_social/att00035564/bilan_social_2004.pdf



Les femmes sont majoritairement Employées et Techniciennes, tout comme les hommes. Cependant, nous notons que la proportion de femmes dans cette catégorie est supérieure à celle constatée dans le graphique précédant pour les hommes.

Nous comparons maintenant les effectifs hommes femmes en fonction des catégories de salariés :

Figure N°46 : Graphique de Répartition des effectifs par genre et par catégorie de salariés de France Télécom en 2004, extrait du site internet : http://www.francetelecom.com/fr/groupe/initiatives/savoirplus/documentation/bilan_social/att00035564/bilan_social_2004.pdf



Les hommes sont majoritaires à France Télécom quelle que soit la catégorie de salariés observés. Cette entreprise, de culture fortement technicienne et ancienne emploie donc une main d'œuvre fortement masculine.

Le tableau suivant présente les promotions internes obtenues par les salariés de l'entreprise pour les années 2002, 2003 et 2004 par catégorie de salariés. Il s'agit du nombre de salariés promus dans une catégorie

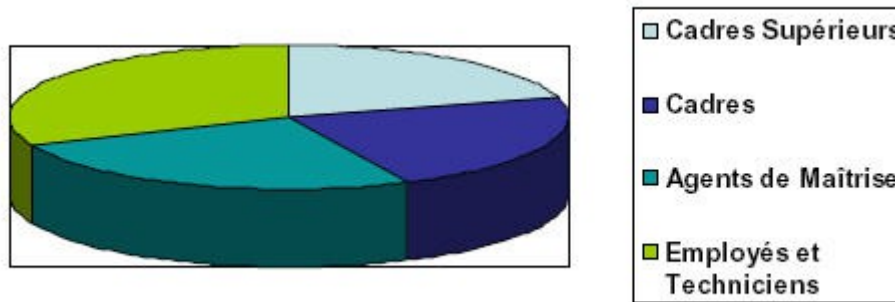
supérieure, chaque personne étant comptée pour une unité. Nous présentons les différentes manières d'accéder à la promotion dans la partie consacrée à la population étudiée.

Tableau N°29: Tableau présentant le nombre de salariés promus dans une catégorie supérieure en 2002, 2003 et 2004, extrait du site internet : http://www.francetelecom.com/fr/groupe/initiatives/savoirplus/documentation/bilan_social/att00035564/bilan_social_2004.pdf

	2002			2003			2004		
Catégories de Salariés	Femmes	Hommes	Femmes et Hommes	Femmes	Hommes	Femmes et Hommes	Femmes	Hommes	Femmes et Hommes
Cadres Supérieurs	387	855	1242	231	774	1005	309	825	1134
Cadres	430	958	1388	386	858	1244	380	833	1213
Agents de Maîtrise	509	878	1387	532	822	1354	579	813	1392
Employés et Techniciens	727	1008	1735	701	1030	1731	662	1042	1704
Total de la population	2053	3699	5752	1850	3484	5334	1930	3513	5443
Total en Pourcentage	4,7%	5,1%	4,96%	4,5%	5,1%	4,87%	4,9%	5,2%	5,14%

On observe au niveau des totaux réalisés par genre et par année, toute catégorie confondue, que les promotions sont davantage accordées aux hommes qu'aux femmes. On note également que 2004 fut une année davantage propice aux promotions internes que les deux années précédentes. Nous illustrons maintenant la répartition par catégorie des promotions internes pour l'année 2004 :

Figure N°47 : Graphique présentant le nombre de salariés promus dans une catégorie supérieure en 2004, extrait du site internet : http://www.francetelecom.com/fr/groupe/initiatives/savoirplus/documentation/bilan_social/att00035564/bilan_social_2004.pdf



Les promotions sont majoritairement accordées dans les catégories des Employés et Techniciens, à hauteur de 31% et celles des Agents de Maîtrise pour 25%. Apparaissent ensuite successivement la catégorie des Cadres enregistrant 23% de promotions et finalement celle des Cadres Supérieurs avec 21%.

Nous allons maintenant présenter la population que nous avons étudiée au cours de notre enquête.

1.5/ Présentation de la population étudiée

Les caractéristiques des répondants sont présentées dans les tableaux suivants, le premier présente la population des techniciens, répartie entre les rangs 2.2 et 2.3 et le deuxième celle des cadres et des cadres supérieurs, située dans les rangs 3.2 et 4.2. Les entretiens sont réalisés en amont de la transition « entreprise publique vers une entreprise privée » qui a eu lieu à la fin de l'année 2004. France Télécom emploie à la fois des fonctionnaires et des contractuels, elle doit mettre en place un système de promotion adapté pour l'ensemble de ses salariés.

Nous avons retenu les quatre fonctions suivantes :

- Commercial (Ccial)
- Technique (Techn)
- Ressources Humaines (RH)
- Informatique (Info).

Nous avons mis en évidence le type de promotion interne mobilisé par les salariés interrogés.

Tableau N°30: Les salariés non cadres interviewés de France Télécom en 2004.

ENTRETIENS	GRADE	FONCTION	type promo
Entretien N°1	2.2	Ccial	Concours
Entretien N°2	2.2	Techn	Non
Entretien N°3	2.2	Techn	Non
Entretien N°4	2.2	RH	Non
Entretien N°5	2.2	Techn	R de C
Entretien N°6	2.3	Info	R de C
Entretien N°7	3.2	Info	R de C
Entretien N°8	2.3	Techn	R de C
Entretien N°9	2.3	Info	R de C
Entretien N°10	2.3	Info	R de C
Entretien N°11	2.2	Ccial	R de C
Entretien N°12	2.2	Techn	R de C
Entretien N°13	2.3	Ccial	A & P
Entretien N°14	2.3	Ccial	R de C
Entretien N°15	2.3	Techn	R de C

Les procédures de promotion interne sont hétéroclites, se partageant entre les formules suivantes :

- Aptitude et Potentiel (A & P). Cette promotion signifie que le candidat change de grade et de fonction.
- Reclassification. L'entreprise a changé sa classification en 1996 et certains salariés ont bénéficié alors d'une promotion. Ils ont été reclassés dans un rang supérieur.
- Parcours Diplômant. Certains salariés demandent à l'entreprise de bénéficier d'une formation externe à l'entreprise leur donnant l'opportunité d'obtenir un diplôme et une promotion.
- Reconnaissance de Compétences (R de C). Cette promotion signifie que les salariés changent de grade mais pas de fonction.

Les salariés non cadres interrogés se situent majoritairement à l'intermédiaire de la fonction cadres. Nous constatons que la promotion reconnaissance de compétences (R de C) est principalement mobilisée par ces salariés.

Tableau N°31: Les salariés cadres interviewés de France Télécom en 2004.

ENTRETIENS	GRADE	FONCTION	type promo
Entretien N°1	3.2	Techn	A & P
Entretien N°2	3.2	Techn	Reclassification
Entretien N°3	3.2	Ccial	Parcours diplômant
Entretien N°4	3.2	Techn	Reclassification
Entretien N°5	3.2	Ccial	Parcours diplômant
Entretien N°6	3.2	Techn	R de C
Entretien N°7	3.2	Techn	R de C
Entretien N°8	3.2	RH	A & P
Entretien N°9	3.3	Info	R de C
Entretien N°10	3.2	Ccial	Parcours diplômant
Entretien N°11	3.2	Techn	R de C
Entretien N°12	4.2	Ccial	Concours
Entretien N°13	3.2	Ccial	A & P
Entretien N°14	3.2	Techn	Reclassification
Entretien N°15	3.2	Techn	A & P

La population des cadres et cadres supérieurs interrogée concerne majoritairement des cadres de proximité, des salariés issus de la catégorie des non cadres. Nous constatons que les promotions mobilisées par ces salariés diffèrent de celles évoquées par les non cadres.

Nous allons maintenant présenter notre deuxième étude de cas : la SNCB.

2/ la SNCB

La SNCB ou Société Nationale des Chemins de Fer Belge, créée en 1926, présente un chiffre d'affaires de 2,33 milliards d'euros en 2003 et un réseau s'étendant sur 3521 KM. Cette entreprise publique autonome de droit belge assure les missions suivantes :

- L'acheminement des voyageurs
- L'entretien du réseau
- Le transport des marchandises.

Dans un premier temps, nous abordons l'historique de l'entreprise, puis nous établissons son bilan pour l'année 2004. Nous présentons ensuite les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place à la SNCB. Nous terminons par l'identification de la population étudiée par cette étude.

2.1/ Historique de l'entreprise

L'historique de la SNCB commence en 1830 lors de la libération de la Belgique du joug Hollandais, entraînant un risque pour le pays de perdre son rôle de pays de transit car les voies navigables vers les provinces du nord sont fermées et le port d'Anvers est bloqué. Le pays doit rapidement trouver une nouvelle liaison entre Anvers et le Rhin sans passage par les Pays-Bas. Les ingénieurs Pierre Simons et Gustave De

Ridder travaillent sur les possibilités de construire un chemin de fer et proposent un premier rapport publié en 1831 accepté par la commission dès février 1832. L'enjeu pour le pays est de taille car les chemins de fer constituent un gain de temps considérable et soutiennent l'industrie nationale. Finalement, le Parlement entérine la loi relative à la création d'un réseau ferré national le 1^{er} mai 1834 reposant sur le projet de faire aménager et exploiter par l'Etat un réseau d'environ 380 kilomètres. Le Roi inaugure la ligne de chemin de fer reliant Bruxelles à Malines le 5 mai 1835. En 1837, le Parlement décide d'étendre l'infrastructure des chemins de fer en reliant les chefs-lieux des provinces. La législation sur les concessions de 1843 attire les investisseurs privés. Les réseaux des chemins de fer s'étendent rapidement et le train devient le premier moyen de transport du pays. Dès 1843, des axes centraux à vocation internationale comprenant les branches nord-sud et est-ouest sont achevés grâce à des emprunts importants réalisés par l'Etat. En 1861, l'Etat continue à développer le réseau ferroviaire et fait appel à des sociétés privées à capitaux anglais ; le réseau atteint alors 1 935 kilomètres dont seulement 750 kilomètres appartiennent à l'Etat. Dans la période antérieure à la guerre franco-allemande de 1870, le gouvernement belge, apprenant que l'Allemagne à l'instar de la France souhaite s'approprier les compagnies privées belges, s'assure suite à des considérations militaires et une opinion publique favorable que ces dernières demeurent détenues par des Belges. En 1864, le Grand Central Belge est ainsi créé regroupant diverses compagnies. A partir de 1870, l'Etat gère environ 863 kilomètres de lignes de chemins de fer et 39 entreprises privées exploitent un réseau d'environ 2 231 kilomètres. Le pays traversant une période de récession économique, l'Etat amorce de 1870 à 1882 un lent processus de rachat et d'unification afin de nationaliser les chemins de fer. Le gouvernement repense sa gestion des chemins de fer craignant sur le plan politique que certaines concessions privées influencées par des puissances étrangères gênent la neutralité du pays. La législation, libre concernant les concessions, entraîne des exploitations doubles, des difficultés d'organisation du trafic et une trop grande diversité dans les pratiques tarifaires. L'Etat entame donc une opération de rachat et envisage dès 1912 la création d'une société autonome. L'Etat possède alors 4 786 kilomètres de réseau de chemins de fer alors que les lignes privées comprennent seulement 275 kilomètres. C'est en 1926 que l'Etat décide de créer la Société Nationale des Chemins de fer Belges, d'abord désignée sous l'acronyme SNCFB puis sous la forme que nous connaissons actuellement SNCB. L'Etat, contraint de réduire son endettement suite à la crise financière, décide de transformer les chemins de fer en une entreprise autonome par action. Des critiques émergent concernant l'influence politique sur les chemins de fer évoquant des intérêts divergents. De plus, l'entreprise subit les lourdeurs de l'administration gouvernementale entravant les possibilités d'innovation ou l'application rapide de décisions.

La loi du 23 juillet 1926 entérine la création de la SNCB avec un droit d'exploitation sur une période de 75 ans à compter du 1^{er} septembre de cette année. La SNCB est alors dotée d'une autonomie financière, administrative et de gestion.

En 1938, l'entreprise décide d'utiliser le logo « B » et c'est en 1958 que le mouvement de nationalisation prend fin et que l'ensemble du réseau ferroviaire belge est détenu par la SNCB. Elle gère 4 800 kilomètres de voies, 1 368 gares et arrêts ainsi que de nombreuses locomotives, voitures et wagons.

A la fin de la Seconde Guerre Mondiale, la SNCB connaît une situation dramatique, la moitié de son réseau est détruit, contraignant l'entreprise à lancer une campagne de reconstruction. Au cours des années 1950 et 1960, la SNCB modernise de manière radicale son infrastructure afin de mieux affronter l'arrivée de nouveaux concurrents : l'automobile et l'avion.

Dans les années 1970, le processus de modernisation est ralenti suite à la crise pétrolière et à une conjoncture économique défavorable.

La SNCB opte dans les années 2000 pour une restructuration afin de répondre aux exigences de la législation européenne: « le contexte européen nous presse à réaliser cette réorganisation importante »⁵¹. La distinction entre l'infrastructure et l'opérateur devient essentielle, le plan « move » prévoit la scission de l'entreprise en trois structures pour 2005 afin de répondre aux exigences européennes, « le trafic marchandises sera totalement (axes majeurs et transports intérieurs) libéralisé à partir de 2007... La libéralisation du transport de personnes »⁵² est prévue pour 2010. Le gouvernement s'engage à racheter une partie de la dette de l'entreprise, « l'ensemble sur lequel gouvernement, entreprise et syndicats se sont accordés comprend la reprise par l'Etat d'une partie substantielle de notre dette : 7,4 milliards d'euros »⁵².

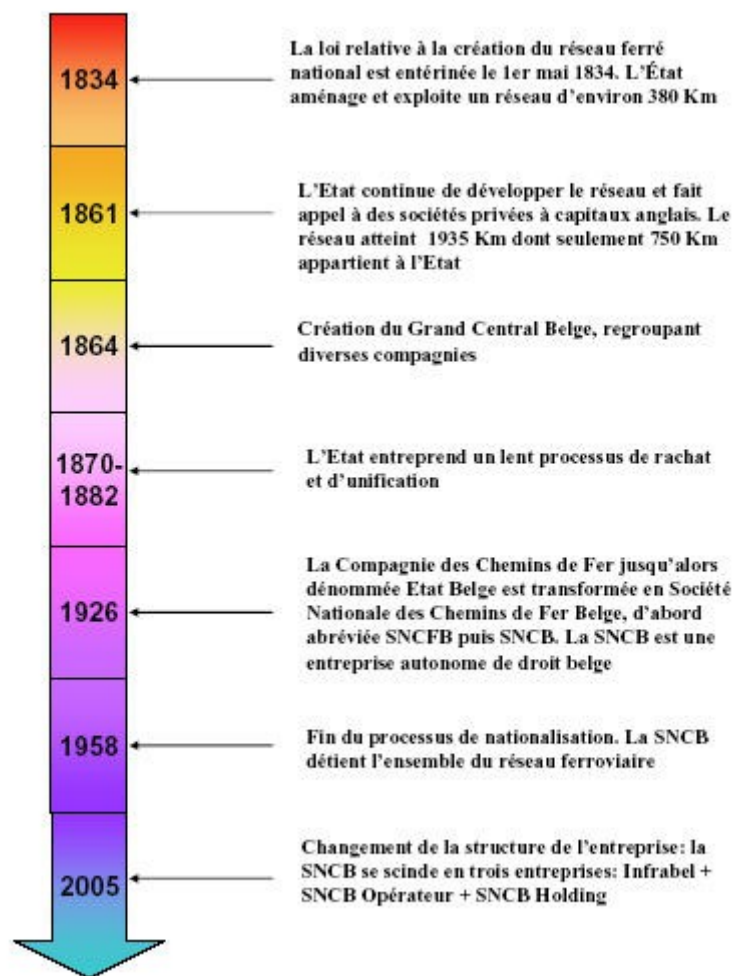
La concurrence apparaissant sur le marché belge, la SNCB doit se protéger financièrement : l'idée est de « mettre les entreprises ferroviaires traditionnelles sur pied d'égalité avec les nouveaux opérateurs »⁵².

La frise chronologique suivante retrace les moments marquants de l'histoire de la SNCB.

Figure N°48: Frise chronologique de l'évolution de la SNCB.

⁵¹ Extrait du magazine du personnel de la SNCB « C'est-à-dire », 2004, volume n°2.

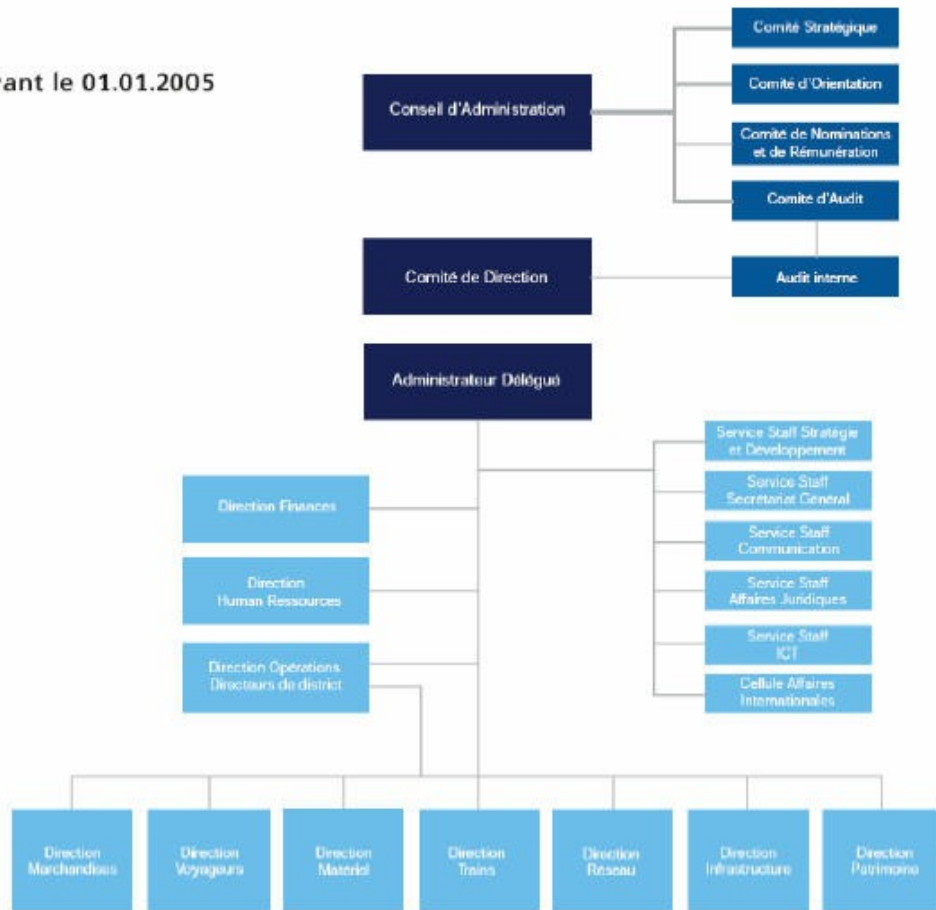
⁵² Source internet : www.b-rail.be suivre L'entreprise -organigramme.



Notre enquête se déroule en amont de la mise en place de la nouvelle structure prévue dès janvier 2005. Nos entretiens étant conduits en 2004, nous tentons de comprendre les opportunités de carrière des agents de la SNCB juste avant cette mutation organisationnelle. Habituellement, les études se consacrent à l'observation de situations stables, nous souhaitons à travers ce contexte analyser la préparation de cette entreprise à une transformation radicale. L'organigramme suivant présente ainsi l'organisation de l'entreprise dans laquelle nous avons entrepris nos investigations. La SNCB correspond encore à une seule structure, dépendante d'un conseil d'administration, d'un comité de direction et d'un administrateur délégué. L'entreprise est subdivisée par direction en fonction d'une activité comme : l'activité marchandises, voyageurs, matériel, trains, réseau, infrastructure ou encore patrimoine. La gestion des ressources humaines chapeaute l'ensemble des ces activités. La figure N°49 présente l'organigramme de la SNCB à la veille de la restructuration prévue pour 2005.

Figure N°49: Organigramme de la SNCB en 2004. Extrait du site internet : http://www.b-rail.be/corp/F/assets/pdf/2004_activity_fr.pdf

Avant le 01.01.2005



Trois unités vont émerger de l'ancienne structure mais la gestion des ressources humaines sera toujours centralisée dans la structure « Holding ». L'Etat reste investi dans la gestion des chemins de fer en Belgique comme l'atteste le schéma de la figure N°50.

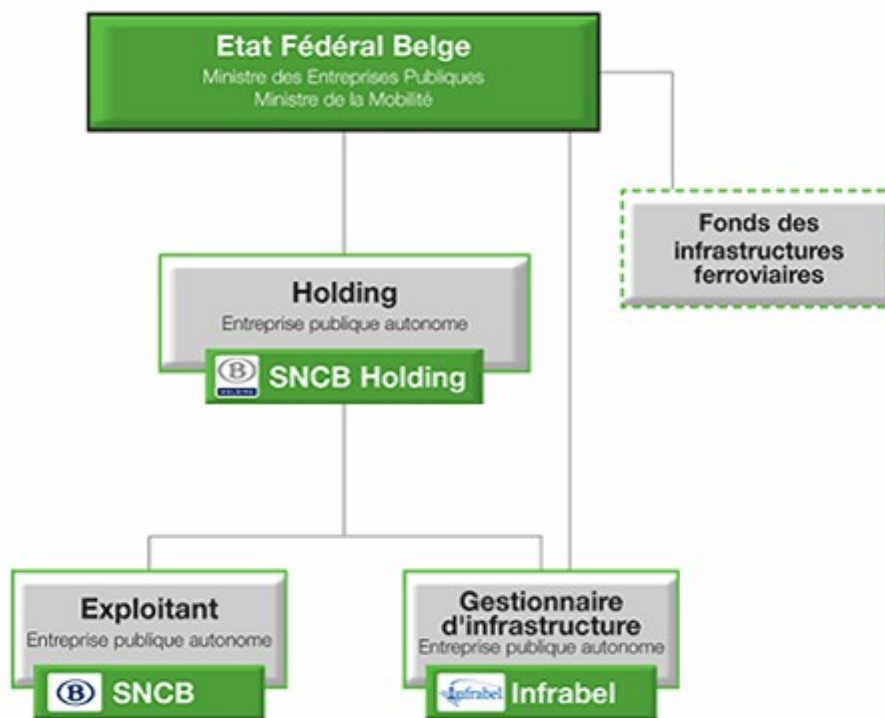
Les missions de la Holding concerneront la gestion des ressources humaines, les finances, la gestion du patrimoine ainsi que les services centraux. La SNCB Holding dépend à 100% de l'Etat qui est son actionnaire.

L'Exploitant, nommé SNCB, est l'opérateur, responsable des voyageurs, des marchandises, des trains et du matériel.

La dernière entité concerne l'infrastructure, désignée dans le schéma par « gestionnaire d'infrastructure », appelée Infrabel. Sa responsabilité comprend la gestion de l'infrastructure et du réseau.

La distinction entre l'infrastructure et l'opérateur permet de ne pas biaiser les lois de la libre concurrence, le gestionnaire du réseau octroyant des droits de passage ne doit pas privilégier l'opérateur belge au détriment des autres concurrents. Le schéma de la figure N°50 présente les relations existantes entre les trois nouvelles entités.

Figure N° 50 : Présentation de la nouvelle structure de la SNCB en 2005. Document extrait du site internet : <http://www.b-rail.be/corp/F/group/structure/index.php>



Le contexte européen incite la SNCB à s'engager dans un plan baptisé « Move » afin d'amorcer de profondes restructurations pour rendre l'entreprise plus efficace et plus compétitive. Deux phases sont prévues dans la réalisation de ce plan. La première phase, en cours de réalisation en 2004 et s'achevant à la fin de l'année 2005, comprend une dimension sociale suite à un accord entre la Direction et les Organisations Syndicales prévoyant les éléments suivants :

- La réorganisation en profondeur du secteur marchandises,
- Un vaste plan de formation du personnel,
- Un plan de départ anticipé sur base volontaire, afin de ramener les effectifs à 38 000 postes pour la fin 2005.

Par la suite, de nouvelles négociations sont prévues afin de déterminer la meilleure stratégie d'assainissement de l'entreprise. L'objectif étant de conduire la SNCB vers une optique plus commerciale tout en garantissant un équilibre financier.

2.2/ Bilan de l'entreprise en 2004

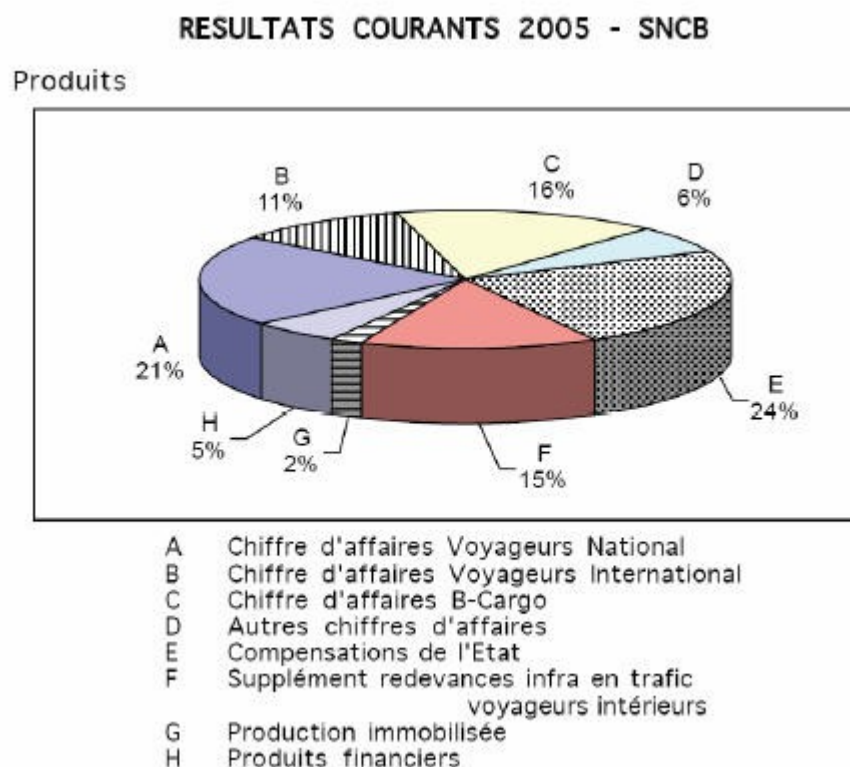
Concernant le contexte économique lors de la conduite de l'étude, consécutivement à deux années de morosité, la SNCB bénéficie en 2004 d'une reprise économique marquée par une croissance du PIB, ce

dernier affichait une croissance de 1,3% en 2003 et de 2,7% en 2004. Malgré l'amélioration de l'activité, le taux de chômage demeure élevé affichant 8,5% en 2003 et 9% à la fin de l'année 2004. Le pays connaît un taux d'emploi de la population en âge de travailler de 60,4%, ce taux est inférieur à la moyenne européenne. L'inflation a augmenté suite au renchérissement de l'énergie, le taux est passé de 1,5% en 2003 à 1,9% en 2004.

L'entreprise affiche un chiffre d'affaires de 2 210,2 millions d'euros en 2004, ce dernier est inférieur à celui enregistré en 2003 de 5,2%. En 2003, le chiffre d'affaires de l'entreprise comprenait pour les neuf premiers mois de l'année, l'activité de transport des envois de détails ; cette activité fut reprise en octobre 2003 par ABX Logistics SA. La part relative aux activités de transport de voyageurs et wagons complets s'élève à 940,6 millions d'euros et les interventions financières de l'Etat pour les deux missions de service public atteignent 1 075,9 millions d'euros soit une progression de 2% par rapport à l'année 2003.

La figure N°51 présente les résultats de l'activité de la SNCB pour l'année 2005.

Figure N°51: Résultats courants de la SNCB en 2005. Extrait du site internet : http://www.b-rail.be/corp/F/assets/pdf/annuaire_stat_06_fr.pdf



Nous constatons que les parts des résultats de l'entreprise les plus importantes proviennent des activités suivantes :

- Les compensations de l'Etat, pour 24%,

- Le chiffre d'affaires voyageurs national, pour 21%
- Le chiffre d'affaires B-cargo, pour 16%
- Le supplément redevances infra en trafic voyageurs intérieurs, pour 15%.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 3 648,6 millions d'euros en 2004, ces dernières sont en baisse de 4,3% par rapport à l'année 2003 grâce à une diminution des charges en services et biens divers de 9,2% ainsi qu'une diminution des charges de personnel de 1,5%. L'effectif moyen des salariés de l'entreprise est passé de 41 015 agents en 2003 sans comptabiliser les agents non statutaires ABX à 39 432 pour l'année 2004, soit une diminution de 3,9%. La figure N°52 présente les résultats de l'entreprise de 1990 à 2004.

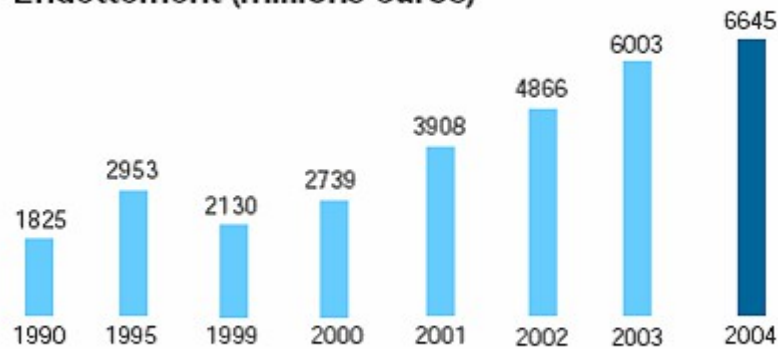
Figure N°52 : Résultat global de la SNCB de 1990 à 2004. Extrait du site internet : http://www.b-rail.be/corp/F/assets/pdf/2004_activity_fr.pdf



L'entreprise connaît un résultat global positif jusqu'en 2000 puis son activité commence à perdre en rentabilité affichant un pic de -911,7 millions d'euros pour l'année 2002. Depuis, l'entreprise tente de redresser ce chiffre d'affaires, les pertes sont de -350,1 millions d'euros pour l'année 2004. Nous allons maintenant analyser l'endettement de l'entreprise de 1990 à 2004.

Figure N°53: Endettement de la SNCB de 1990 à 2004. Extrait du site internet : http://www.b-rail.be/corp/F/assets/pdf/2004_activity_fr.pdf

Endettement (millions euros)



L'entreprise affiche une progression de son endettement de 264% entre 1990 et 2004, passant de 1 825 millions d'euros d'endettement en 1990 à 6 645 pour l'année 2004.

L'année 2004 marque une rupture pour l'entreprise car elle se prépare à la création d'une nouvelle structure. Les Arrêtés Royaux du 19 octobre 2004 préconisent la réorganisation de la SNCB afin de répondre aux exigences européennes insistant sur la séparation entre le gestionnaire de l'infrastructure et l'exploitant ferroviaire. L'entreprise mise sur une stratégie basée sur le « long terme », suite à de nombreuses négociations avec l'ensemble des actionnaires (Stakeholders) de la SNCB, reposant sur les objectifs suivants :

- Attirer davantage de voyageurs,
- Fidéliser la clientèle existante,
- Augmenter les recettes.

Afin de réaliser ces objectifs, l'entreprise poursuit les initiatives suivantes :

- Dans le cadre de la campagne « Minder Hinder », la SNCB s'adresse aux automobilistes d'Anvers afin de les informer sur les travaux effectués sur la rocade (le ring) et de leur proposer une solution alternative de déplacement sous forme d'une « offre-train » renforcée par l'introduction de trains supplémentaires et la réouverture de points d'arrêts.
- La SNCB lance une campagne de sensibilisation destinée aux automobilistes travaillant sur Bruxelles pour suggérer une alternative comme mode de déplacement.
- Dès le 8 mars 2004, la SNCB propose la vente de billets sur internet, le e-ticketing avec impression du billet à domicile. Cette initiative fut un succès car l'entreprise a vendu 65 000 billets grâce à ce nouveau canal de distribution, représentant une recette d'environ 600 000 euros.
- Entre le 26 octobre et le 22 novembre, on assiste au lancement de la campagne « Speed », mettant l'accent sur le gain de temps de trajet obtenu pour un déplacement en train par rapport à l'automobile.

L'entreprise parie également sur une meilleure qualité des services proposés aux utilisateurs basée sur :

- La satisfaction du client,
- La ponctualité des trains
- La propreté des trains
- Offrir un nombre de places suffisant.

Nous allons maintenant présenter les pratiques de gestion des ressources humaines observées à la SNCB.

2.3/ Les pratiques de gestion des ressources humaines

L'analyse des objectifs principaux, désignés par le directeur des ressources humaines en terme de gestion du personnel indique que nous nous situons dans le cadre d'une structure rigide. Ces objectifs sont divisés en cinq points⁵³ :

- La coordination des relations sociales et des conditions de travail au sein de la SNCB
- La coordination de la gestion des effectifs de la SNCB (besoins en personnel, formation, gestion du personnel d'encadrement supérieur)
- La définition d'un cadre réglementaire pour les carrières : politique salariale, mutations...
- La gestion de l'administration du personnel (recrutements et formation, carrières et rémunérations, pensions, relations sociales et services médicaux)
- Coordination et gestion de la politique du personnel de la SNCB.

Le premier objectif souligne l'action du service des ressources humaines sur la réglementation interne, en définissant le cadre juridique et social des relations interpersonnelles et des conditions de travail. Ce service est médiateur, chargé des négociations avec les syndicats, tout changement étant soumis à leurs avis.

Le second repose sur la coordination des effectifs fortement dépendante du service des ressources humaines, la décentralisation étant absente. Chaque département doit faire remonter l'information concernant leurs besoins en personnel, le service des RH se charge ensuite des ouvertures des sessions de concours. Ce type de fonctionnement génère un processus lent, les procédures sont lourdes. Les services recruteurs ne choisissent pas leur personnel car le candidat, selon son classement au concours, choisit le département qu'il veut rejoindre sans subir de contrainte : il n'y a donc pas toujours d'adéquation entre les compétences de l'individu et celles nécessaires pour tenir le poste. Le concours, organisé selon le grade des salariés, porte sur des connaissances d'ordre général. Les demandes de formation doivent remonter au service des ressources humaines, les formations sont regroupées sur un métier mais elles ne sont pas adaptées précisément à un poste. Le personnel d'encadrement supérieur bénéficie d'un traitement particulier : son évaluation ne dépend pas du service des ressources humaines mais du Comité de Direction.

Le troisième élément désigne les conditions d'accès aux concours et la gestion des demandes de mutation.

⁵³ Source internet : www.b-rail.be suivre L'entreprise -organigramme.

Le quatrième suggère que le département des ressources humaines, responsable du recrutement externe, annonce les ouvertures de poste au grand public et ouvre les sessions. Les services recruteurs ne choisissent pas leurs personnels, ils ne font pas partie de la procédure de recrutement.

Cinquièmement, la dernière mission du service des Ressources Humaines concerne la gestion des flux de personnel.

Deux types de salariés sont engagés à la SNCB : les statutaires et les contractuels. Différentes réglementations sont appliquées selon le statut du personnel. Les statutaires, représentant la majeure partie des salariés, sont soumis à l'application « du Statut du Personnel » propre à l'entreprise. Les contractuels sont soumis à la loi Belge concernant les contrats de travail du 03.07.1978.

Les modifications structurelles prévues en 2005 par le plan « move » perturbent l'organisation interne du personnel : il faut répartir les salariés dans chacune des nouvelles structures, les insérer dans un nouvel organigramme. La SNCB ne prévoit pas de licenciement, les statutaires conserveront leurs privilèges.

Les salariés sont répartis hiérarchiquement selon le service auquel ils sont rattachés, selon le type d'activité qu'ils exercent. La restructuration va entraîner la suppression de certains postes, certains métiers devenus obsolètes, « La SNCB ne peut plus vivre comme depuis près de 80 ans en assumant les mêmes tâches qu'autrefois »⁵⁴. La pérennité de l'entreprise dépend de sa capacité à adapter son personnel aux nouveaux défis : « il faut améliorer notre manière de travailler et gagner en productivité »⁵⁴. Trois comités opérationnels, composés de membres du comité de direction, travaillent les aspects du changement comme la redistribution des ressources humaines. La Holding, responsable des rémunérations, de la sécurité sociale, sera chargée de mandater les salariés nécessaires au bon fonctionnement des deux autres entités.

La stratégie de l'entreprise organise une mesure de départs massifs à la retraite concernant les salariés comptant 20 ans de service et un âge minimum relatif en fonction des rangs occupés par les salariés (rangs 7, 8 et 9 : 55 ans ; les autres agents doivent avoir 57ans). La rentabilité est intégrée dans l'objectif de l'entreprise⁵⁵.

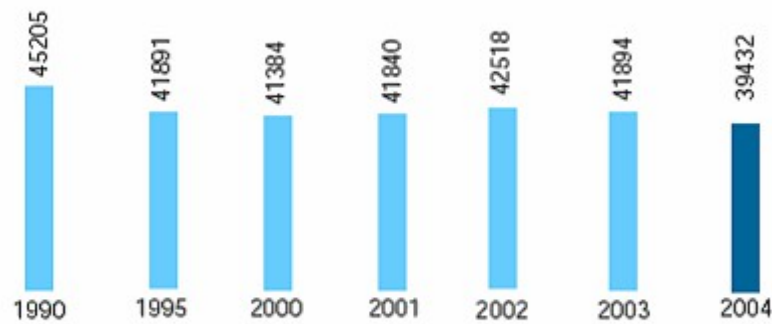
Cette stratégie a permis à l'entreprise de faire sensiblement baisser ses effectifs, elle ne compte plus que 39 432 salariés en 2004 contre 45 205 en 1990, soit une diminution de 12,7% comme en atteste la figure N°54.

Figure N°54 : Effectif moyen du personnel de la SNCB de 1990 à 2004. Extrait du site internet : http://www.b-rail.be/corp/F/assets/pdf/2004_activity_fr.pdf

⁵⁴ Extrait du magazine du personnel de la SNCB « C'est-à-dire », 2004, volume n°2.

⁵⁵ Informations extraites d'un tract diffusé par le syndicat : C.G.S.P (Cheminots de la Région de Bruxelles), intitulé : « Avis au personnel : mesures de départ », 2004.

Effectif moyen de personnel



L'année 2004 fut marquée par le départ de 1 101 agents et par le recrutement de 174 nouveaux agents dont 87 statutaires. Le recrutement des statutaires concerne presque exclusivement deux catégories de salariés, le personnel de conduite et le personnel d'accompagnement des trains. En décembre 2004, la SNCB comptabilisait 39 289 agents rémunérés se répartissant entre 3 027 agents féminins et 36 262 agents masculins ; ces effectifs comprennent 37 889 agents statutaires. L'effectif annuel moyen atteint 39 432 agents, soit une diminution de 3,9%, sans compter le personnel non statutaire ABX.

En avril 2004, un protocole d'accord social fut conclu avec les Organisations reconnues afin de prendre les mesures suivantes :

- L'augmentation de l'efficacité du secteur des marchandises en procédant à la création de métiers Cargo spécifiques. L'entreprise a regroupé dans quelques métiers de Cargo un certain nombre de compétences spécifiques jusqu'alors dispersées entre différents grades afin d'accroître la polyvalence du personnel travaillant dans le secteur des marchandises.
- La modernisation de la réglementation concernant la réinsertion des agents devenus disponibles suite à la suppression de leur emploi afin de favoriser une meilleure affectation des salariés dans l'entreprise.
- La proposition d'un régime de départ en retraite sous la forme d'interruption de carrière avec conditions spécifiques pour les agents comptabilisant au moins 25 années de service.
- En supplément de l'indemnité d'interruption versée par l'ONEM (l'office national de l'emploi belge, organisme de service public appartenant au système de Sécurité Sociale belge), une allocation complémentaire est prévue pour les salariés âgés de plus de 50 ans bénéficiaires d'une interruption de carrière à temps partiel.
- Une augmentation de la prime prévue pour les vacances
- Grâce à une augmentation de la quote-part patronale, la valeur des chèques repas s'élève à 4 euros à partir de juillet 2004 et augmentera de 50 centimes à partir de janvier 2005.

Un plan du personnel fut mis en place suite à l'introduction en bourse de la nouvelle structure SNCB (concernant les trois organisations émergentes en janvier 2005) en 2004 :

- La SNCB Holding deviendrait l'employeur de l'ensemble du personnel. Les projets des textes des conventions furent rédigés en 2004 et discutés avec les Organisations reconnues.
- A la fin de l'année 2004, en fonction des activités, chaque membre du personnel a été désigné pour rejoindre l'une des trois nouvelles sociétés.

Nous allons maintenant présenter les salariés travaillant à la SNCB.

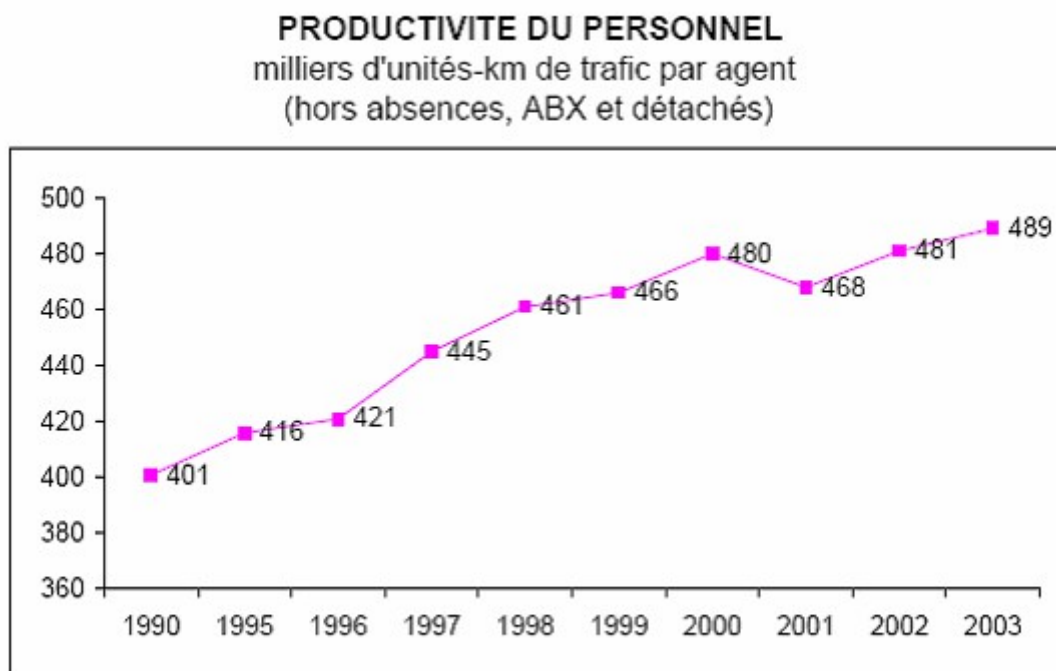
2.4/ Présentation des salariés

La SNCB est une entreprise composée à la fois d'une population flamande et d'une population wallonne.

La productivité du personnel ne cesse de progresser entre 1990 et 2003 comme le confirme la figure N°55.

Figure N°55 : Productivité du personnel de la SNCB de 1990 à 2003. Extrait du site internet :

http://www.b-rail.be/corp/F/assets/pdf/annuaire_stat_06_fr.pdf

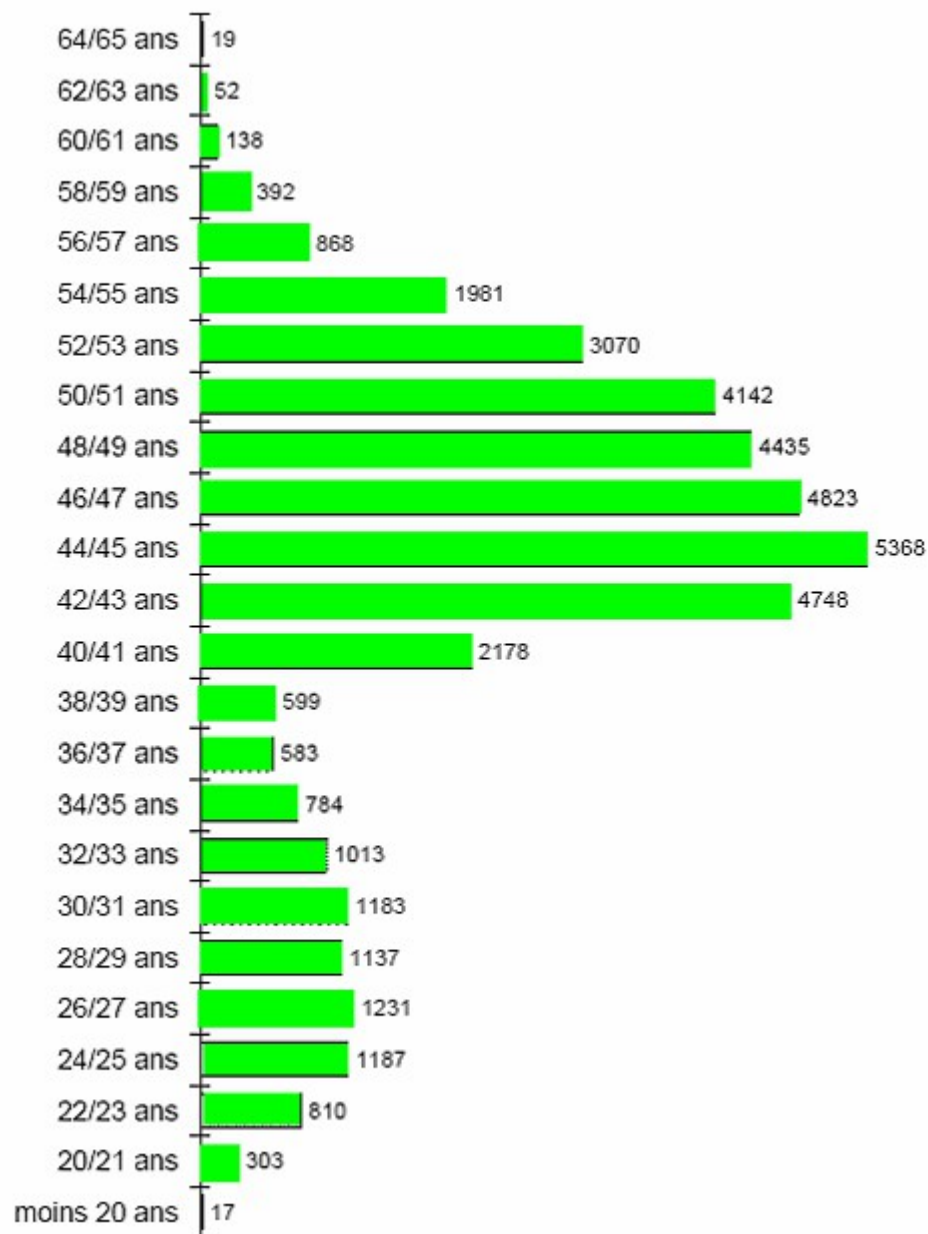


Les salariés sont répartis dans l'entreprise en fonction de leurs rangs. Les rangs correspondent à la position des personnes dans la hiérarchie de l'entreprise. La répartition se réalise de la manière suivante :

- Les salariés titulaires d'un diplôme d'études supérieures (experts, dirigeants) regroupés dans les rangs de 0 à 3.
- Les autres salariés (ouvriers, agents de maîtrise) étant répartis dans les rangs 4 à 9 en fonction de leur diplôme.

L'âge moyen des salariés de l'entreprise se situe entre 44 et 45 ans, attestant d'une population vieillissante dans la structure. Ces derniers sont caractérisés par une carrière plutôt longue. Ces critères laissent penser que, tout comme la population observée à France Télécom, les changements sont difficiles à introduire. La part des jeunes dans la SNCB demeure faible proportionnellement à celle observée sur une population âgée de plus de 40 ans.

Figure N°56: Effectif du personnel de la SNCB par tranche d'âge du 01/01/2004. Extrait du site internet : http://www.b-rail.be/corp/F/assets/downloads/pdf/statistiqueannuaire_2003.pdf



Deux systèmes de promotions internes se côtoient, ils s'adressent à la double répartition des salariés évoquée ci-dessus. Le premier, adressé aux rangs 4 à 9, de nature très formelle, s'exprime soit sous la forme de

promotion consécutive à l'ancienneté du salarié soit sous la forme de concours internes portant sur des sujets généraux. Le deuxième, prévu pour les rangs 0 à 3, où les relations interpersonnelles sont importantes, concerne l'examen du « très bon » devant le comité de direction pour l'obtention d'un poste de niveau supérieur.

Les salariés sont hiérarchisés dans les différents services par rangs. La classification s'établit par niveau scolaire mais la promotion interne permet aux salariés d'accéder au niveau supérieur.

Les promotions internes sont favorisées par secteur d'activité comme le souligne le responsable des ressources humaines : « on n'a pas intérêt à ce qu'une personne formée dans un type de travail change de travail. C'est une perte d'argent et de temps »⁵⁶. Selon le domaine d'activité, les salariés peuvent bénéficier soit de bonnes perspectives d'avancement (les administratifs recouvrant les rangs 3 à 9 par exemple), soit de possibilités réduites en termes de carrière (les traducteurs se trouvent dans les rangs 3+ à 5).

Deux systèmes de promotion interne se côtoient dans la SNCB selon le niveau d'éducation des salariés.

Tout d'abord, un système formel qui s'adresse aux personnes des rangs 4 à 9. Les procédures sont régies par des règles strictes. L'entreprise propose aux salariés un système de promotion basé sur l'ancienneté où seule l'échelle indiciaire varie avec le temps, «le barème change à l'intérieur de la grille de classification selon l'ancienneté du salarié »⁵⁷. Le salaire dépend du coût de la vie, « il y a en Belgique un système d'indexation, ce montant là dépend du coût de la vie, il est variable d'une année sur l'autre »⁵⁷.

Tableau N°32 : Tableau récapitulatif de la hiérarchisation des salariés de la SNCB par rang (2004).

Rangs 1, 2 et 3 supérieurs	Fonctionnaires supérieurs
Rang 3	Enseignement universitaire ou supérieur de type long
Rang 4	Enseignement supérieur de type court
Rang 5	Enseignement secondaire supérieur
Rang 6	Enseignement secondaire inférieur avec promotion
Rang 7	Enseignement secondaire inférieur
Rang 8	Formation interne
Rang 9	Aucun diplôme ni certificat

⁵⁶ Extrait de l'entretien avec l'un des responsables des ressources humaines.

⁵⁷ Extrait du magazine du personnel de la SNCB « C'est-à-dire », 2004, volume n°2.

On observe que chaque rang implique un niveau scolaire. Cependant, dans la pratique, les salariés ne sont pas tenus de posséder le diplôme requis, ils peuvent se présenter aux concours internes jusqu'au niveau 4. Les examens, accessibles après 6 mois d'ancienneté, se décomposent généralement en deux étapes distinctes : une partie écrite portant sur des connaissances d'ordre général puis un entretien oral devant un jury. Pour certains postes, un entretien avec un psychologue peut être prévu. Ces examens sont organisés, de manière systématique ou en fonction des besoins, selon le type d'emploi, par la direction des ressources humaines. Cette dernière s'occupe « de l'annonce par communication interne, de la logistique, de la constitution des membres du jury »⁵⁷. Toute réglementation étant négociée avec les organismes syndicaux, « tout ce qui concerne le personnel doit être discuté avec les organisations syndicales »⁵⁷, certaines promotions sont freinées par le manque d'ouverture de postes. Certains salariés se présentent donc aux épreuves mais ne pourront bénéficier de leur nouveau grade : ils auront acquis des droits pour les années à venir. Ces individus se trouvent sur liste d'attente, « tous les candidats sont classés par rapport à leurs résultats, à l'année, la date d'obtention du diplôme, où ils se sont créés des titres »⁵⁷. Lorsque des postes se libèrent, une liste est transmise aux candidats selon leurs résultats, « on va offrir par exemple dix emplois vacants au premier de la liste...on ne les installe pas d'office, on leur donne le choix »⁵⁷. Cette étape révolue, le salarié bénéficiera de son nouveau grade après réussite d'une année de stage constituée de deux phases: les premiers six mois sont consacrés à une formation professionnelle puis il testera son aptitude à gérer son nouveau poste. L'individu doit se conformer aux procédures, lentes et longues, exigeant un investissement personnel. Les relations interpersonnelles n'interviennent presque pas dans ces procédures, seul au moment de l'inscription au concours, l'avis du supérieur hiérarchique est requis. Ce dernier donne de manière quasiment systématique son consentement, avis favorable, sous peine de justification auprès de l'entreprise et des syndicats.

La restructuration conduisant à la disparition de certains métiers, les salariés ne pouvant être renvoyés devront se diriger vers de nouveaux services. Les grades de chef de gare de 4^{ième} classe, les chefs-gardes ou encore les officiers de police sont par exemple appelés à disparaître, « ces personnes sont donc disponibles, l'objectif des ressources humaines est de leur trouver un emploi fonctionnel »⁵⁷. Les salariés ont toujours la possibilité « de refuser si l'allongement de leur temps de parcours journalier excède 12 heures par rapport à ce qu'il était auparavant...le seul moyen que nous avons de palier à cela, c'est de proposer des modules de formation très attractifs »⁵⁷.

Le passage du rang 4 à 3 est rare, il implique que les salariés acceptent de suivre un cursus scolaire en externe, la SNCB ne proposant que des formations professionnelles, processus long exigeant un investissement personnel important.

Le deuxième système de promotion interne concerne les salariés du rang 3 à 0. La rupture se situe plus exactement entre les salariés du rang 3 premier échelon et ceux du rang 3 deuxième échelon. Deux types

d'évolution sont envisageables : une carrière fonctionnelle et une carrière de gestion. La population de ces rangs est constituée :

- D'Ingénieurs Civils (correspondant en France à un niveau de baccalauréat plus 5 ans)
- De Conseillers
- D'Architectes
- D'Ingénieurs Industriels (correspondant en France à un niveau de baccalauréat plus 4 ans)

La carrière fonctionnelle est assujettie aux conditions suivantes : avoir un « signalement très bon »⁵⁸ lors d'un entretien devant le Comité de Direction et une certaine ancienneté dans l'entreprise. La carrière de gestion est décidée par le Comité de Direction.

Les grades correspondant aux rangs 3 à 0 sont : principal adjoint, principal, en chef – chef de division, en chef – chef de service, directeur de district, directeur adjoint et finalement directeur. La répartition de ces grades selon la carrière choisie est décrite dans le tableau N°33⁵⁹ :

Tableau N°33 : Tableau récapitulatif des carrières envisageables à la SNCB pour la population des rangs 3 à 1.(2004).

	CARRIERE DE GESTION	CARRIERE FONCTIONNELLE
Rang 1	en chef, chef de service	
Rang 2+	En chef, chef de division	En chef, chef de division
Rang 2	Principal	Principal (rémunération semblable A celle du Rang 3+).
Rang 3+	Chef de division adjoint	Principal Adjoint
Rang 3	Ingénieurs, conseillers, architectes	Ingénieurs, conseillers, architectes

La carrière de l'individu est décidée lors du signalement « très bon », selon l'appréciation du jury constitué de membres du Comité de Direction. Ce processus est accessible une fois tous les six mois, l'entretien est libre, non structuré⁶⁰.

Malgré une apparente formalisation, procédures à suivre et ancienneté requise, les relations interpersonnelles sont au cœur de ce système de promotions internes. Les compétences ne suffisent pas, la reconnaissance des salariés est tributaire de leur comportement, de leurs capacités à se démarquer, à conduire une négociation. La formation initiale favorise le choix professionnel, l'accès aux rangs supérieurs est réservé aux salariés désignés pour une carrière de gestion. Les Ingénieurs Civils sont représentés à hauteur de 68.2% dans les

⁵⁸ Cette terminologie est utilisée à la SNCB.

⁵⁹ Tableau extrait d'un document en interne diffusé par les services généraux du personnel et des affaires sociales. 2004.

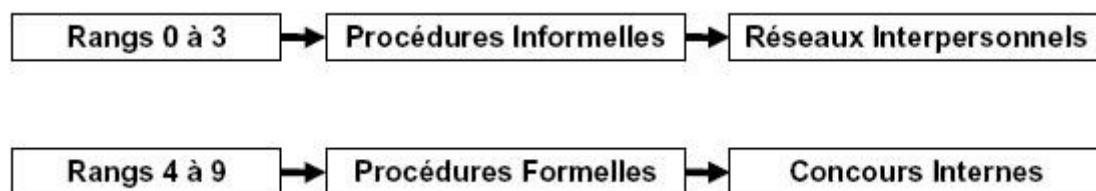
⁶⁰ Informations extraites d'un entretien avec un salarié du rang 1+.

rangs 1 contre seulement 27,3% pour les conseillers et 4.5% pour les Ingénieurs Industriels, ils sont également majoritaires dans les rangs 2. Le rang 3+ comprend autant d'Ingénieurs Civils que d'Ingénieurs Industriels⁶¹.

Le système formalisé dédié aux rangs 9 à 4 favorise l'indépendance des salariés : s'ils réussissent les examens, ils sont acteurs de leur parcours professionnel et non tributaires des relations interpersonnelles. L'autre système, moins formalisé, rend l'ascension sociale des individus tributaires de leur environnement, des relations interpersonnelles. La maîtrise de leur carrière est plus incertaine (Goujon Belghit A., Roger A., 2006 ; Goujon Belghit, 2007).

Cette description des deux systèmes de promotion interne nous indique que les réseaux interpersonnels sont efficaces dans le processus au niveau des managers et non des opérateurs.

Figure N°57 : Schéma récapitulatif des systèmes de promotions internes répertoriés au sein de la SNCB.



Dans la première configuration, celle des managers, la constitution d'un capital social est essentielle pour effectuer une carrière au sein de l'entreprise.

2.5/ Présentation de la population étudiée

30 entretiens semi directifs ont été conduits dont 14 sur les salariés appartenant aux rangs 4 à 9, 15 provenant des individus des rangs 0 à 3 et un entretien réalisé auprès d'une personne responsable des ressources humaines.

Tableau N°34 : Les salariés non cadres interviewés de la SNCB en 2004.

⁶¹ Pourcentages extraits d'un document interne intitulé : « Verdeeld per rang », 2004.

ENTRETIENS	RANG	FONCTION	type promo
Entretien N°1	4	Sous Chef de Bureau	Concours internes
Entretien N°2	4	Sous Chef Secteur Technique	Concours internes
Entretien N°3	7	Ajusteur	En train de passer des Examens
Entretien N°4	4	Secrétaire Administratif	Concours internes
Entretien N°5	7	Agent de Sécurité	Non
Entretien N°6	4	Secrétaire Commerciale	Non
Entretien N°7	4	Secrétaire Administratif	En train de passer des Examens
Entretien N°8	4	Secrétaire Administratif	Concours internes
Entretien N°9	4	Conducteur de Train	Concours internes
Entretien N°10	4	Conducteur Principal	Concours internes
Entretien N°11	4	Technicien Principal	Concours internes
Entretien N°12	4	Technicien Principal	Concours internes
Entretien N°13	4	Rédacteur	Concours internes
Entretien N°14	4	Sous Chef Secteur Technique	Concours internes
Entretien N°15	4	Sous Chef de Bureau	Concours internes

Nous constatons que le type de promotion interne déjà mobilisé par les salariés non cadres concerne principalement les concours internes. Nous avons interrogé majoritairement des non cadres situés à la frontière avec le statut des cadres.

Tableau N°35 : Les salariés cadres interviewés de la SNCB en 2004.

ENTRETIENS	RANG	FONCTION	type promo
Entretien N°1	3	Ingénieur Industriel	Non
Entretien N°2	3	Conseiller, chef de projet	opportunité (recruté par un Directeur Régional)
Entretien N°3	2	Ingénieur Principal/Ingénieur Civil	Ancienneté
Entretien N°4	3+	Principal Adjoint / Ingénieur Industriel	Ancienneté + examen du TB
Entretien N°5	3	Ingénieur Industriel	Ancienneté + examen du TB
Entretien N°6	3	Conseiller Juridique / Principal Adjoint	Non
Entretien N°7	3	Conseiller	Non
Entretien N°8	3	Conseiller en Prévention Psychologique	Non
Entretien N°9	3+	Ingénieur Civil / Principal Adjoint	Ancienneté + examen du TB
Entretien N°10	3+	Ingénieur Industriel / Principal Adjoint	Ancienneté + examen du TB
Entretien N°11	3	Conseiller en Prévention	Non
Entretien N°12	1+	General Manager	Oui, changement d'entreprise puis retour
Entretien N°13	2	Conseiller Principal / Chef de division	Ancienneté + examen du TB
Entretien N°14	3	Ingénieur Commercial et de Gestion	Non
Entretien N°15	3	Chef de section	Concours internes

Nous constatons que le type de promotions internes déjà mobilisé par la population des cadres est différent, il s'agit plutôt de l'examen du très bon devant un comité de direction.

Bilan du chapitre

La nouvelle réglementation européenne, contraignant à la privatisation, incite France Télécom à mener des réformes structurelles importantes de manière à rester compétitive sur son marché. Dès 1992, l'entreprise conduit une réforme concernant les classifications, remplaçant ainsi 700 grades de fonctionnaires en 4 classes, chacune étant structurée en trois niveaux distincts, la classe 4 étant la plus élevée et la classe 1 la plus faible. Ces salariés sont répartis de la manière suivante : la Classe I et II regroupant les employés, les techniciens et les agents de maîtrise, la Classe III désignant les cadres et la Classe IV répertoriant les cadres supérieurs et dirigeants. L'ouverture du marché national à la concurrence initie la loi de 1996 transformant l'exploitant public en société anonyme dont le seul actionnaire est l'Etat français.

France Télécom affiche en 2004 un bilan positif avec une progression du chiffre d'affaires de 4,1%. L'environnement de France Télécom, fortement concurrentiel, conduit l'entreprise à établir le plan TOP, Total Operational Performance, afin de régler le problème de la dette de l'entreprise. Ces réorientations stratégiques et organisationnelles, conduites dans les années 90 perturbent la gestion des ressources humaines. Elles souhaitent rapprocher France Télécom des pratiques concurrentielles du secteur privé. L'entreprise individualise la gestion des ressources humaines. Des entretiens de progrès (EP) ou entretiens annuels d'évaluation conduits par le supérieur hiérarchique direct sont mis en place. Ce système se démarque des pratiques antérieures basées sur un système d'évaluation uniquement administratif reposant sur des critères d'ancienneté. L'objectif des entretiens de progrès est d'évaluer les résultats obtenus pour l'année précédente, de déterminer de nouveaux objectifs pour l'année à venir et d'aborder les questions de formation ou de promotions. Toutes les informations relatives à la gestion des ressources humaines sont informatisées et disponibles sur le portail nommé RH@noo.

Les effectifs de cette entreprise passent de 140 000 personnes en 1993 à 220 000 en 2001. Depuis janvier 2002, l'entreprise n'embauche plus de fonctionnaires, ils sont encore aujourd'hui dénombrés à 80 000, les autres salariés sont des contractuels engagés en CDI. Les métiers de cette entreprise s'axent principalement sur la vente. On observe que les promotions sont majoritairement accordées aux catégories des Employés et Techniciens, à hauteur de 31% et celles des Agents de Maîtrise pour 25%. Apparaissent ensuite successivement la catégorie des Cadres enregistrant 23% de promotions et finalement celle des Cadres Supérieurs avec 21%.

La SNCB ou Société Nationale des Chemins de Fer Belge, créée en 1926, est une entreprise publique autonome de droit belge, forte d'un chiffre d'affaires de 2,33 milliards d'euros en 2003 et d'un réseau s'étendant sur 3521 KM. La loi du 23 juillet 1926 entérine la création de la SNCB avec un droit d'exploitation sur une période de 75 ans à compter du 1^{er} septembre de cette année. La SNCB est alors dotée d'une autonomie financière, administrative et de gestion.

L'entreprise déclare un chiffre d'affaires de 2 210,2 millions d'euros en 2004, ce dernier est inférieur à celui enregistré en 2003 de 5,2%. L'entreprise affiche une progression de son endettement de 264% entre 1990 et 2004, passant de 1825 millions d'euros d'endettement en 1990 à 6645 pour l'année 2004.

L'analyse des objectifs principaux indique que nous nous situons dans le cadre d'une entreprise bureaucratique. Ces objectifs sont divisés en cinq points, la coordination des relations sociales et des conditions de travail au sein de la SNCB, la coordination de la gestion des effectifs de la SNCB, la définition d'un cadre réglementaire pour les carrières, la gestion de l'administration du personnel, la coordination et gestion de la politique du personnel de la SNCB.

Deux types de salariés sont engagés à la SNCB : les statutaires et les contractuels. Différentes réglementations sont appliquées selon le statut du personnel. Les statutaires, représentant la majeure partie des salariés, sont soumis à l'application « du Statut du Personnel » propre à l'entreprise. Les contractuels sont soumis à la loi Belge concernant les contrats de travail du 03.07.1978.

Les modifications structurelles prévues en 2005 par le plan « move » perturbent l'organisation interne du personnel : il faut répartir les salariés dans chacune des nouvelles structures, les insérer dans un nouvel organigramme. La SNCB ne prévoit pas de licenciement, les statutaires conserveront leurs privilèges.

L'entreprise opte pour une mesure de départs massifs à la retraite concernant les salariés comptant 20 ans de service et un âge minimum relatif en fonction des rangs occupés par les salariés. La SNCB est une entreprise composée à la fois d'une population flamande et d'une population wallonne.

Les salariés sont répartis dans l'entreprise en fonction de leurs rangs. Nous observons tout d'abord les salariés titulaires d'un diplôme d'études supérieurs (experts, dirigeants) regroupés dans les rangs de 0 à 3 puis les autres salariés (ouvriers, agents de maîtrise) répartis dans les rangs 4 à 9 en fonction de leur diplôme.

L'âge moyen des salariés de l'entreprise se situe entre 44 et 45 ans, attestant d'une population vieillissante dans la structure. Ces derniers sont caractérisés par une carrière plutôt longue. Deux systèmes de promotions internes se côtoient, ils s'adressent à la double répartition des salariés évoquée ci-dessus. Le premier, adressé aux rangs 4 à 9, de nature très formelle, s'exprime sous la forme de concours internes portant sur des sujets généraux. Le deuxième, prévu pour les rangs 0 à 3, où les relations interpersonnelles sont importantes, concerne l'examen du « très bon » devant le comité de direction pour l'obtention d'un poste de niveau supérieur.

Synthèse de la deuxième partie

Nous optons pour un paradigme de recherche constructiviste et pour une démarche qualitative. Notre objet de recherche est centré sur la gestion des carrières professionnelles dans les entreprises publiques contraintes d'évoluer suite aux nouvelles réglementations européennes. Nous répondons ainsi aux questions suivantes :

- **Quoi ?** : L'objet de recherche concerne la perception des salariés de la gestion des carrières dans le contexte d'entreprises publiques en restructuration.
- **Pourquoi ?** : Nous cherchons à montrer l'évolution des pratiques de gestion des carrières suite aux mouvements de libéralisation des marchés de certaines entreprises publiques.
- **Comment ?** : Par l'étude du système de promotion interne formel et informel.

Notre méthodologie de recherche renvoie aux éléments suivants :

- *Problématique* : Quelles sont les pratiques de gestion des carrières dans les entreprises publiques contraintes aux restructurations ?
- *Démarche choisie* : Etude de deux cas en France et en Belgique, France Télécom et la SNCB
- *Recueil de Données* : Conduite d'entretiens semi-directifs, prise de notes et enregistrements vocaux.
- *Méthode d'analyse* : Les entretiens sont analysés par l'utilisation de trois outils différents : l'analyse textuelle, l'analyse discursive et l'analyse thématique.

Nous avons conduit une soixantaine d'entretiens semi-directifs analysés à travers trois outils.

Tout d'abord, nous procédons à une analyse thématique afin de découper de manière transversale les entretiens en fonction de thèmes définis par le chercheur. Cette analyse étudie les unités d'analyse placées dans leur contexte permettant de relier la théorie aux cas pratiques.

Ensuite, nous effectuons une analyse textuelle en utilisant le logiciel Alceste afin de faire émerger le sens profond des discours des répondants. Nous accédons à l'information principale par une technique quantitative de comptage du nombre d'unités d'analyse et de leur fréquence.

Finalement, nous élaborons des cartes cognitives pour comprendre les chemins de pensées des interlocuteurs. Le chercheur identifie dans le discours des répondants des thèmes qu'il relie entre eux par des liens afin de schématiser la représentation des opportunités de carrière des agents.

Finalement, nous introduisons nos études de cas : France Télécom et la SNCB. Ces deux entreprises relèvent le défi imposé par la Commission Européenne d'ouvrir leur marché à la concurrence, conduisant ces dernières à modifier leur structure et leurs pratiques de gestion des ressources humaines. La première entreprise, étudiée en France, a déjà amorcé le processus, la SNCB se situe à la veille d'une restructuration majeure. C'est au cœur de ce contexte que nous analysons les pratiques de gestion des carrières.

Maintenant que nous avons présenté notre revue de la littérature et notre méthodologie de recherche, nous allons procéder à l'analyse de nos résultats.

Troisième partie. Présentation des résultats

Chapitre 7. Les relations entre l'entreprise, les salariés et la réglementation à travers l'étude des promotions internes

Objectifs du Chapitre

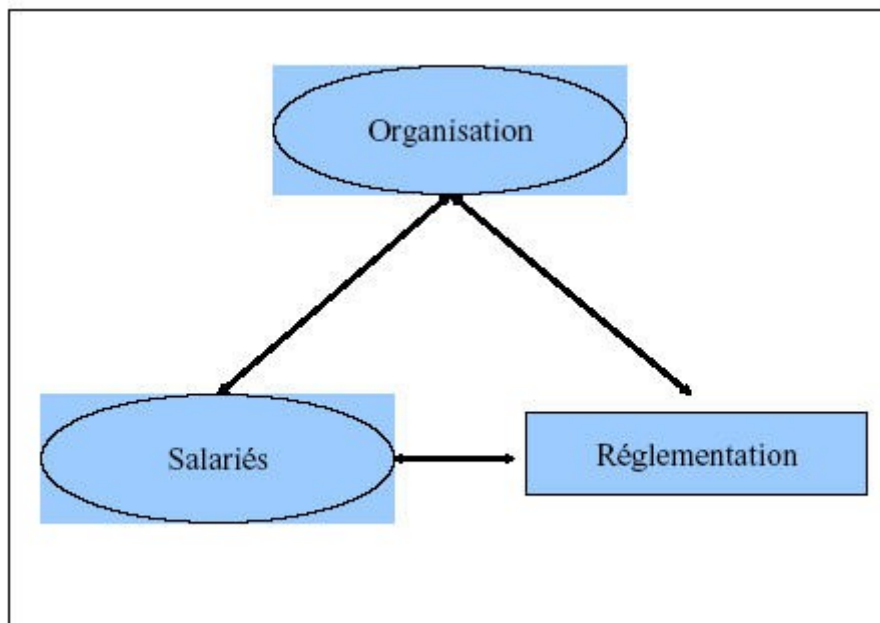
- Nous présentons les pratiques de gestion des ressources humaines observées dans les entreprises publiques en restructuration
- Nous précisons les pratiques de gestion des carrières des salariés
- Nous étudions l'impact des promotions internes sur la réglementation interne
- Nous analysons les relations triangulaires établies entre l'entreprise publique en restructuration, les salariés et la réglementation interne.

Nous identifions dans cette partie les relations entre l'entreprise, les salariés et la réglementation interne à travers le prisme du processus de promotion interne. Par souci de clarté, l'analyse N-Vivo n'est pas présentée dans son ensemble. Les résultats ne sont pas proposés en fonction des thèmes élaborés et présentés dans la partie 2, chapitre 5 mais en fonction des interactions identifiées dans le schéma suivant.

C'est dans notre première partie, chapitre 2, que nous avons expliqué la nature de la relation entre ces trois éléments. Nous n'occultons pas le fait que la réglementation interne est l'une des caractéristiques de l'organisation mais nous avons préféré la considérer comme un cadre inférant de l'intérieur à la fois sur l'organisation et sur les salariés d'où le choix de la placer au même niveau que les deux autres éléments dans cette étude.

Cette triangulation est représentée dans la figure N°58 ; elle a pour vocation l'étude des pratiques de gestion des carrières dans les entreprises publiques en restructuration.

Figure N°58: Les relations d'interdépendance entre l'organisation, les salariés et la réglementation (Présentée dans la partie 1, chapitre 2, P13).



Nous rappelons que notre objet de recherche concerne la gestion des carrières professionnelles dans les entreprises publiques en restructuration. Nous allons dans ce chapitre identifier la gestion des ressources humaines à travers les relations entre l'entreprise, les salariés et la réglementation interne. Nous répondons ainsi à la sous problématique :

Quelles sont les relations entre l'entreprise, le salarié et la réglementation interne à travers le prisme du processus de promotion interne ?

Nous concentrons notre réflexion sur la place des cadres dans ces organisations, aussi nous répondrons également à la question :

Quelles sont les chances d'accès au statut de cadre pour les salariés non cadres dans les entreprises publiques en restructuration ?

Nos résultats sont proposés en fonction de l'analyse des entretiens : nous avons sélectionné certains éléments des discours des répondants pour les associer à des thèmes. Dans ce chapitre, nous insistons sur les éléments principaux de cette analyse en considérant les aspects « clés » des discours.

Nous avons réuni les résultats extraits des discours avec des supports d'information comme l'accès à des données directement extraites des entreprises ou d'Internet.

Dans un premier temps, nous déterminons les pratiques de gestion des ressources humaines observées dans les entreprises publiques en restructuration, puis nous précisons la place et le rôle des salariés dans l'entreprise. Pour terminer, nous identifions les pratiques de gestion des carrières par l'étude de la réglementation interne sur les promotions.

1/ Les pratiques de gestion des ressources humaines observées dans les entreprises publiques en restructuration.

Tout d'abord, nous abordons les pratiques concernant les salariés pour ensuite évoquer l'impact de l'entreprise sur la réglementation interne.

1.1/ Les pratiques de l'entreprise concernant les salariés

Nos résultats indiquent que les entreprises mobilisent à la fois une gestion des ressources humaines objectivante et des pratiques individualisantes.

Nous présentons tout d'abord les éléments relevés comme caractéristiques du modèle objectivant.

Les bureaucraties, caractérisées par une standardisation des procédés de travail, fonctionnent sur des procédures rigides et des modes de communication formalisés.

A France Télécom, les décisions sont centralisées au niveau du département des ressources humaines chargé d'organiser les promotions ou encore les formations. La gestion des ressources humaines est basée sur des quotas sans prise en compte des qualités ou des performances des salariés. Ainsi les procédures de promotion interne sont centralisées et dépendent d'un système de quota. En effet, chaque année, en fonction des budgets, le département des ressources humaines ouvre un certain nombre de postes à la promotion interne. Ces informations sont publiées à l'avance permettant aux agents de s'informer. La hiérarchie pèse sur les salariés, « je pense que France Télécom est resté très hiérarchique ». Ils communiquent avec leur supérieur hiérarchique direct mais n'envisagent pas de s'adresser à des supérieurs plus hauts placés dans la hiérarchie. L'entreprise souffre d'une absence de management et d'une lourdeur des procédures. Le rôle de manager est difficile à exercer à France Télécom car les cadres manquent d'autorité pour assigner des directives à leurs subordonnés, « aujourd'hui, il est presque difficile de demander à quelqu'un d'effectuer un travail ». De plus, les managers doivent se référer aux procédures pour exercer leur fonction, « il faut le faire dans la prudence, prévoir tout dans le temps. Il y a des lourdeurs de procédure ». L'entreprise affiche une volonté de diminuer les effectifs afin de franchir sa période de transition et d'aboutir à une privatisation totale. Elle réorganise sa structure et réoriente sa stratégie en fonction d'objectif de rentabilité. Dans cette optique, France Télécom propose des départs à la retraite anticipés ou des passerelles vers d'autres secteurs publics. Concernant la rémunération, les salaires sont déterminés à l'avance d'après des conventions collectives pour assurer un égalitarisme entre les salariés ; elle n'est pas soumise à une négociation entre l'agent et l'entreprise. Le cadre n'a pas d'impact sur la paye de ses collaborateurs, « on ne peut pas parler des salaires mais plutôt de primes car en fait, on n'a pas le droit de toucher à ces salaires ». La rémunération est

déterminée d'après une grille des indices, prévoyant une évolution en fonction de l'ancienneté sans rapport avec les compétences de l'individu.

La SNCB présente des similarités avec France Télécom. En effet, cette entreprise applique la standardisation des procédés de travail, basée sur des procédures rigides et des modes de communication formalisés. Ainsi la hiérarchie est pesante, la structure est rigide, monodirectionnelle. Les décisions et les objectifs émanent de la direction par notes et cette dernière n'informe pas ses collaborateurs des résultats de leurs suggestions. La direction décide des missions et transmet les informations à ses collaborateurs, « nous attendons toujours que les objectifs viennent d'en haut ». Le département des ressources humaines gère l'ensemble des salariés de l'entreprise, il s'occupe des recrutements externes autant que des promotions internes. Il organise des appels à candidature dans tout le pays ; la sélection s'opère en fonction de critères dits objectifs comme l'ancienneté. Les compétences du salarié sur le poste ne sont pas prises en considération. Les procédures de gestion des ressources humaines fonctionnent sur la base de quotas. Ainsi les promotions sont fixées par le département de gestion des ressources humaines en fonction du budget de l'entreprise, il propose des « vagues de nominations » ou des concours. Ce système fonctionne sur une gestion globale de la main d'œuvre et non sur l'évaluation des performances individuelles des salariés. Les taux de réussite à ces examens dépendent non seulement des résultats des candidats mais également des besoins de l'entreprise. Selon le classement du salarié lors du concours, le département des ressources humaines propose au candidat d'effectuer trois choix parmi une liste de postes disponibles. Une nouvelle affectation est ensuite attribuée au candidat. Les promotions s'effectuent suite à des ouvertures de postes sur l'ensemble des services. Le salarié promu ne sera pas automatiquement affecté dans son service, il est généralement soumis à une mobilité. Les salariés ont le sentiment de ne pas choisir leur carrière professionnelle, l'entreprise décide pour eux en fonction de ses besoins. Lorsqu'ils rejoignent un nouveau service suite à une promotion interne, ils ne savent pas quel type de travail les attend et ils ne connaissent pas leur nouvelle équipe. Les supérieurs hiérarchiques signent un ordre de mutation pour permettre au salarié de rejoindre sa nouvelle affectation. Le service recruteur ne sélectionne pas le candidat, ce dernier est imposé par le département des ressources humaines. Les personnes responsables de divisions précisent qu'elles se voyaient dans l'obligation d'accueillir des agents non sollicités, « on m'a dit un matin, j'ai rien demandé, il y a un jeune, tu le veux, tu ne le veux pas, c'est un technicien, c'est pour toi ». Il s'agit d'un système centralisé occasionnant des dysfonctionnements. Ainsi, un cadre nous informe que certaines divisions sont soumises à un turn-over important décidé par le département des ressources humaines, « tous les 6 mois, on nous les changeait donc à peine ils étaient formés qu'il fallait en reformer d'autres ». Ces décisions perturbent le fonctionnement d'une division, chargée d'assurer la formation des nouveaux venus, occasionnant des retards dans leurs missions. Les syndicats sont des interlocuteurs importants notamment pour changer les conditions de travail. Aucune modification dans la structure concernant par exemple une redéfinition des missions associées à un poste ne peut s'envisager sans négociation au préalable avec les syndicats. Ils sont généralement présents lors des procédures de

recrutement pour s'assurer du respect des procédures. Les missions des salariés sont décrites sur leur fiche de poste, elles ne sont pas imposées par la hiérarchie. Ils connaissent leur rôle et exercent leur métier par « habitude ». Ils observent une absence d'adéquation entre les compétences d'un individu et celles requises pour le poste. Les salariés bénéficient d'un contrat de travail les protégeant du chômage. La rémunération est établie d'après des critères d'ancienneté, elle est fixée par une échelle barémique. En fonction du poste et du rang occupés par le salarié, le salaire sera établi selon des barèmes, précisant non seulement le montant de la rémunération mais également les augmentations annuelles.

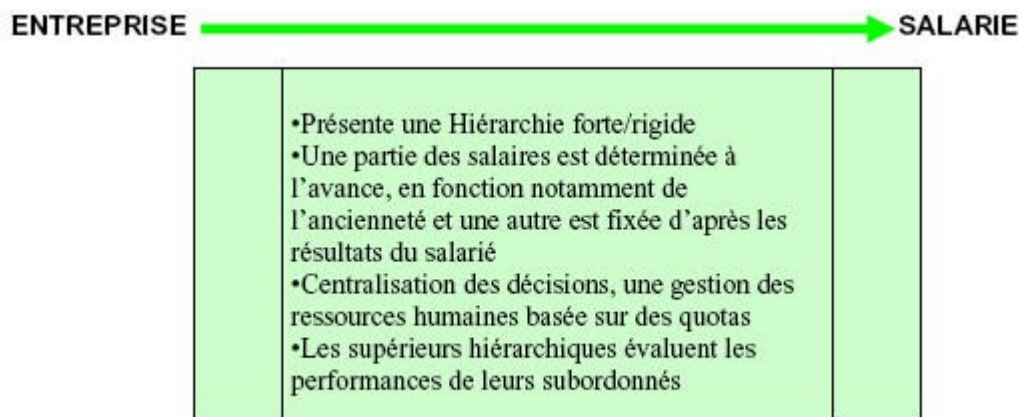
Nous constatons, d'après nos résultats, que certaines structures publiques, fonctionnant sur un modèle objectivant, évoluent. Elles s'adaptent à la libéralisation de leur marché et proposent à leurs salariés une gestion des ressources humaines progressivement basée sur un modèle individualisant.

Les salariés de France Télécom bénéficient de primes de résultats calculées d'après leurs performances individuelles. Les agents connaissent les résultats obtenus par leurs collaborateurs, certains ressentent une gratification à être placés parmi les premiers. Les salariés sont soumis à des contraintes de résultats matérialisées sous forme de challenge. Les challenges sont déterminés à la semaine puis un classement est effectué entre les cadres afin de mettre en valeur le plus performant d'entre eux et de motiver les autres. Ces informations sont transparentes et connues. L'entreprise favorise la concurrence entre les salariés et diffuse des outils pour reconnaître les personnes les plus performantes. Cette mise en concurrence, mal perçue par les salariés âgés de France Télécom, perturbe les relations interpersonnelles. L'évaluation est fondée sur le bilan des compétences et l'entreprise met en place des outils de mesure de la performance individuelle comme l'outil « PIC » permettant de mesurer les Performances Individuelles Comparées. Ainsi, la rémunération est déterminée en fonction des performances individuelles. Le salaire est basé non seulement sur une part fixe, déterminée d'après des indices internes, mais également sur une part variable. Un pourcentage de la rémunération est ainsi déterminé suite aux résultats obtenus par l'individu. Ils perçoivent un bonus variable considéré comme une prime semestrielle calculée selon plusieurs critères comme les résultats du cadre, l'atteinte de ses objectifs ou encore son comportement. Les cadres sont évalués d'après leurs performances individuelles mais également d'après les résultats obtenus par leurs équipes, « nous avons d'ailleurs des primes au rendement selon les résultats de notre équipe ». L'entreprise met en place des entretiens de progrès. La fréquence de ces entretiens dépend de la volonté des supérieurs hiérarchiques, ils doivent au minimum être conduits une fois par an. Cet entretien se décompose en trois étapes, comprenant un bilan de l'année écoulée, la définition des nouveaux objectifs et finalement l'évocation des souhaits en termes de formation ou de promotion. En fonction des résultats obtenus, le supérieur hiérarchique pourra estimer le montant des primes accordées aux salariés. Les entretiens de progrès étant réalisés avec les supérieurs hiérarchiques directs, ces derniers ont la responsabilité d'évaluer les performances réalisées par le salarié et ses opportunités de promotions internes. Les salariés dépeignent une individualisation des relations entre eux et leur entreprise. Le processus de privatisation bouscule les relations interpersonnelles et

modifient les liens existant entre l'entreprise et le salarié. Ces derniers dépendaient dans le passé de conventions collectives souhaitant un système égalitaire alors que les nouvelles règles définissent une individualisation dans le traitement des salariés afin de mettre en place un système de rémunération et de promotion basé sur leurs performances. Les salariés les plus âgés ressentent une pression de la hiérarchie et sont nostalgiques de l'esprit de groupe qu'ils ont connu, « j'ai l'impression que c'est plutôt chacun pour sa peau ».

Nous évoquons maintenant le modèle individualisant pour la population des cadres de la SNCB. Tout d'abord, les salariés sont soumis à des exigences de résultats. En effet, tous les six mois, le chef de division évoque avec le chef de service les résultats obtenus par les cadres. Les cadres ne sont soumis à l'examen du « très bon » que sur décision de leur supérieur hiérarchique, en fonction de leurs performances. Les supérieurs hiérarchiques soutiennent leurs subordonnés dans leur carrière, « les responsables prennent de plus en plus en main la carrière de leurs collaborateurs », notamment en les proposant pour l'examen du « très bon ». Une partie de la rémunération des salariés dépend de leurs résultats. Tout comme les salariés de France Télécom, leur rémunération est calculée selon une part fixe et une part variable. Cette dernière, désignée sous forme de primes de productivité, est révisée tous les 6 mois, « tous les 6 mois, on a une prime de productivité ». Elle est déterminée par le supérieur hiérarchique direct en fonction des performances réalisées par le subordonné. Ces primes se calculent d'après des coefficients de productivité, ces coefficients sont compris entre 0 et 1,5. Généralement, ces coefficients sont déterminés en moyenne à 1,1. Dans certains cas, des postes sont attribués en fonction des compétences des salariés. Certains chefs du personnel de service examinent les candidats afin de les diriger vers des postes convenant aux compétences de chacun, « le chef du personnel du service prenant a convoqué tous les candidats qui voulaient entrer dans ce service. Il a fait un peu le tour des compétences et il nous avait dit que nous serions dirigés selon nos compétences ». Toujours d'après notre figure N°58 conduisant le fil directeur de cette analyse et en partant du postulat que l'entreprise génère un cadre de vie pour ses salariés, nous aboutissons à la relation suivante entre l'entreprise et ses salariés dans les deux entreprises:

Figure N°59 : Identification des caractéristiques du lien entre l'entreprise publique et ses salariés.

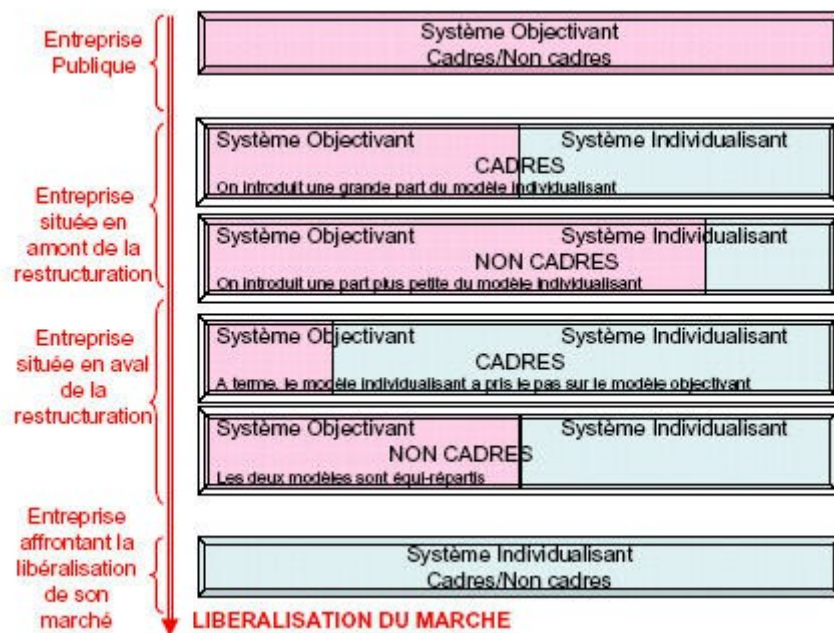


Nous observons que les pratiques de gestion des ressources humaines, et plus particulièrement des carrières, observées dans ces deux structures mobilisent non seulement un modèle objectivant mais également un modèle individualisant. Dans leur modèle de gestion des ressources humaines, François Pichault et Jean Nizet (2000) avaient précisé qu'il s'agissait de modèle « pur » de gestion, « en matière de GRH, nous établirons en effet des types « purs » en extrapolant et en portant à la limite de leur cohérence interne des tendances diverses provenant de nos observations.... » (Pichault et Nizet, 2000, P 114). Nous constatons ainsi que les structures étudiées mobilisent des pratiques de gestion des ressources humaines hybrides.

Ces deux structures s'inscrivent partiellement dans le courant du New Public Management, désignant l'émergence de mode de fonctionnement hybride et non la substitution du modèle public par le privé. Ainsi, elles répondent aux critères de pratiques de mises en concurrence, de mesure de la performance, d'introduction d'outils d'encouragements individuels. Elles sont néanmoins encore fortement dépendantes de leur héritage organisationnel, basé sur une forte réglementation et une centralisation des décisions notamment en termes de gestion des ressources humaines.

Ces deux entreprises s'inscrivent dans un processus de libéralisation de leur marché mais à des étapes différentes, France Télécom se situe en fin de parcours alors que la SNCB se trouve à la veille de cette transformation. Suite à nos résultats, nous proposons le modèle suivant :

Figure N°60 : Schématisation du processus de libéralisation dans les entreprises publiques pour la population des cadres et des non cadres.



L'entreprise publique est caractérisée par un fonctionnement reposant sur un modèle objectivant. Inscrite dans un processus de libéralisation, cette dernière envisage des restructurations et introduit tout d'abord chez la population des cadres un fonctionnement plus individualisant puis le propage progressivement chez les non cadres. Suite à différentes restructurations, les entreprises publiques fonctionnent pour la population des cadres principalement avec un modèle individualisant et continue d'insérer ce mode de fonctionnement chez les non cadres. A terme, l'entreprise publique affronte la libéralisation et repose uniquement sur un modèle individualisant.

Nous allons maintenant décrire l'impact de l'entreprise sur la réglementation interne.

1.2./ L'impact de l'entreprise sur la réglementation interne.

Dans cette partie, nous basons notre démarche sur le postulat que l'entreprise oriente la réglementation interne en fonction de ses objectifs. Nous avons constaté que France Télécom avait décidé de privilégier l'aspect commercial au technique alors qu'à la SNCB, la technicité demeure au cœur des discours.

Nous constatons dans un premier temps un héritage axé sur la technicité.

Anciennement attachée à la technicité, France Télécom présente la particularité de rassembler une grande partie de sa population dans les fonctions techniques et d'avoir dans le passé embauché la majorité des salariés dans ce domaine, « en ce qui concerne les cadres, ils sont souvent issus de l'exécution, du technique ». Les nouvelles réglementations européennes contraignent l'entreprise à repenser sa stratégie ; France Télécom l'oriente dorénavant vers une démarche plus commerciale. Dans cette perspective, l'entreprise cesse d'embaucher des personnes dans le domaine technique et privilégie l'emploi dans le secteur commercial. Elle incite ses techniciens à repenser leur carrière et à s'orienter vers un nouveau

métier ; certains d'entre eux ont le choix alors que d'autres subissent ces réaffectations, « j'ai des collègues qui ont perdu leur travail dans le technique car leur service a été supprimé, ils ont été redéployés sur des plateformes Wanadoo ou au 10/14 par exemple ». Les salariés perçoivent ces modifications comme une remise en cause de leur rôle dans l'entreprise et ont le sentiment que leurs compétences sont dépréciées. France Télécom redéfinit le rôle de ses cadres de proximité, ces derniers ne sont plus des « experts » techniques mais des « managers ». Elle propose aux techniciens d'assurer une fonction de soutien, l'entreprise désigne des experts dont le rôle consiste à seconder les techniciens et à répondre à leurs questions. Dorénavant, les salariés savent que leurs opportunités de carrière sont limitées dans le secteur technique.

A la SNCF, les postes sont déterminés principalement d'après des aspects techniques. Lors des recrutements ou des promotions internes, les salariés sont jugés selon leur niveau d'expertise. Concernant les non cadres, l'entreprise organise des promotions internes à la fois basées sur la technicité et sur des connaissances générales. En phase de promotion interne, les salariés sont auditionnés par un jury composé de différentes personnes dont certaines apparentées au domaine technique. Les autres membres du jury appartiennent à la gestion des ressources humaines ou encore à des syndicats, dont l'objectif est de s'assurer du bon fonctionnement de l'entretien. L'entreprise prend en charge la formation concernant des métiers spécifiques comme les conducteurs de train. Ces derniers apprennent la réglementation ferroviaire, la signalisation ou encore les principes concernant la circulation des trains. En effet, certains métiers ne s'apprennent pas lors des formations classiques car ils appartiennent à un domaine trop particulier jusqu'à présent seulement exploité par une entreprise nationale.

Dans le cadre de la libéralisation de leur marché, les entreprises observées souhaitent développer une logique commerciale.

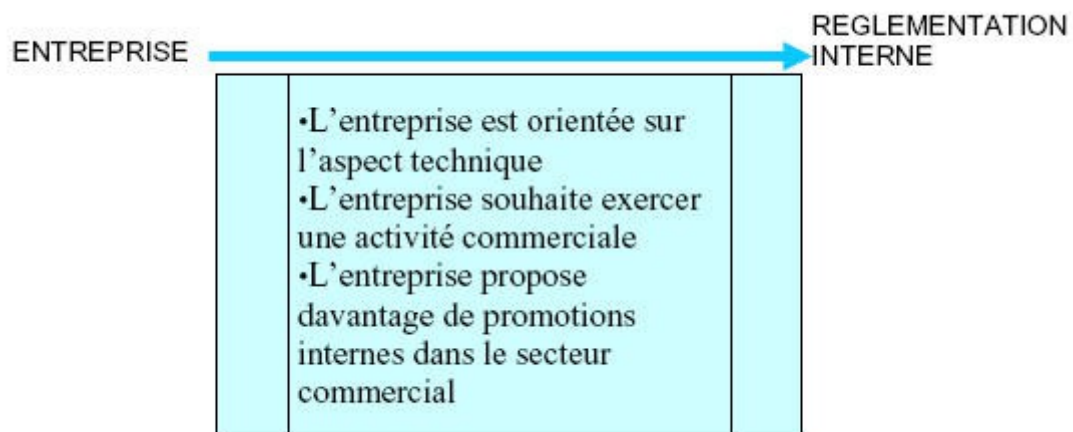
France Télécom oriente sa stratégie sur l'aspect commercial et souhaite réaffecter sa main d'œuvre sur cette activité. Ces évolutions, anticipées par les salariés, conduisent à un malaise pouvant entraîner des dépressions. Des personnes, situées sur des sites en fermeture, voient leurs postes supprimés et doivent se diriger vers le commercial, « il y a des services qui ferment, donc on leur dit, on recherche des vendeurs ». La réorientation de l'entreprise conduit à une modification des pratiques de gestion des ressources humaines, les emplois et les promotions sont dorénavant proposés dans les secteurs liés à l'activité commerciale. Les nouvelles réglementations européennes conduisant à l'ouverture du marché national à la concurrence obligent France Télécom à reconsidérer sa position monopolistique et à placer le client au centre de sa stratégie. France Télécom ne doit pas traiter de la même manière l'ensemble de ses clients et agir selon des priorités. L'entreprise segmente sa clientèle en fonction de ses enjeux afin d'adapter ses réponses ; ainsi elle s'adresse à trois types de clients : les résidentiels, les clients professionnels et les clients entreprise, « c'est évident qu'une entreprise a plus de besoins qu'un simple abonné ». France Télécom, subissant la pression de la concurrence, lance davantage de produits et de services sur le marché. Adoptant une logique de marché,

nécessitant une certaine réactivité, France Télécom développe et propose davantage de produits que dans le passé, « maintenant, il y a une réelle explosion des services et des produits ». Elle offre également un service après vente afin de régler les dysfonctionnements de certains produits et de satisfaire au mieux les attentes des clients. L'entreprise redéploie sa main d'œuvre et se restructure par zones d'activité afin de gagner en productivité et en performance. Cette situation perturbe les conditions de travail des salariés, certains sites ferment, obligeant ces derniers à changer de métier, « si cela m'arrivait, je serais vraiment très déçu. Je n'ai pas envi de changer de métier ».

La SNCB est une entreprise à vocation commerciale, comme le soulignent certains des cadres répondants. L'activité des chemins de fer nécessite des contacts avec la clientèle, « j'ai fait de la vente pendant 20 ans, donc j'ai des contacts avec l'industrie ». Elle affiche d'ailleurs une volonté de devenir commerciale mais les habitudes de gestion et de comportements adoptées par les salariés freinent les changements de stratégie, « on parlait de restructurations...il y aurait une optique plus commerciale...il y a des habitudes qui sont tellement ancrées, que les changements sont en fait très très lents. J'ai vite déchanté ». Ainsi, les salariés demeurent très attachés à la technicité, oubliant quelquefois l'aspect commercial.

Pour conclure sur notre relation entre l'entreprise et la réglementation interne, nos deux contextes étudiés présentent certaines similarités :

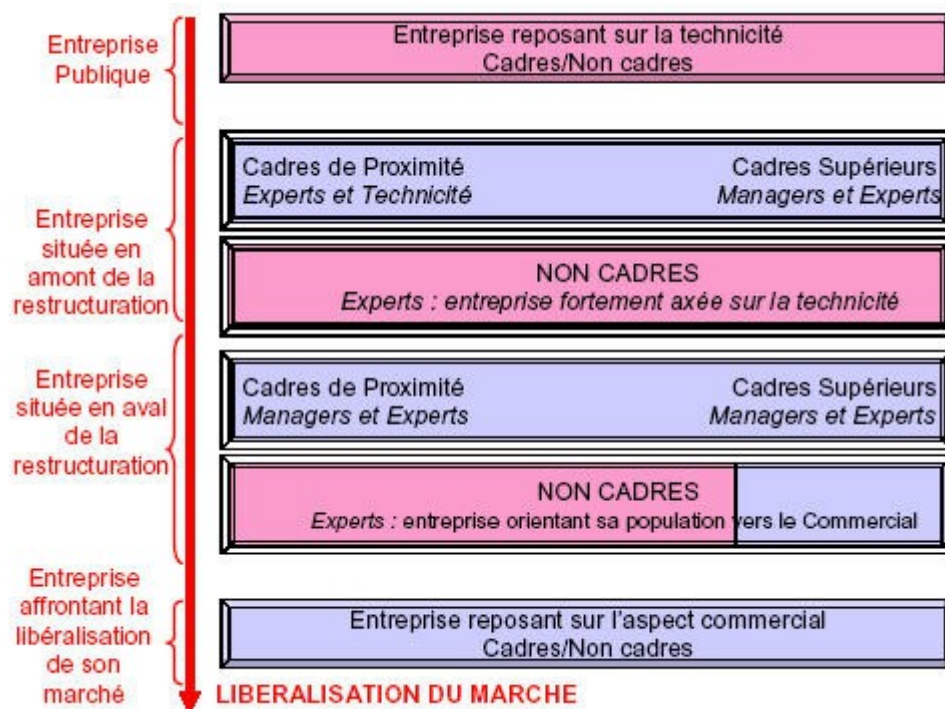
Figure N°61: Identification des caractéristiques du lien entre l'entreprise publique en restructuration et la réglementation interne.



L'entreprise publique en restructuration demeure axée sur la technicité mais souhaite orienter sa stratégie sur l'aspect commercial. Elle organise des formations internes en fonction des métiers. La réglementation interne dépend de la stratégie de l'entreprise, organisant les formations disponibles ainsi que les opportunités de promotions internes.

Ces deux entreprises, s'inscrivant dans un processus de libéralisation, reposent sur une réglementation différente selon leur stade d'évolution. Nous aboutissons au modèle suivant :

Figure N°62: Schématisation du fonctionnement des entreprises publiques en fonction de leur niveau d'évolution vers la libéralisation : l'organisation de la main d'oeuvre.



Suite à l'ouverture du marché national à la concurrence, l'entreprise publique souhaite réaffecter sa population majoritairement axée sur la technicité vers le secteur commercial. Les cadres de proximité de la structure publique avant le processus de restructuration sont des experts alors qu'ils deviennent suite aux restructurations des managers, chargés d'encadrer des équipes.

Après avoir décliné les pratiques de gestion des ressources humaines, nous précisons celles s'apparentant à la gestion des carrières.

2/ Les pratiques de gestion des carrières des salariés

Nous présentons dans un premier temps la place des salariés dans l'entreprise pour ensuite appréhender leur rôle dans la gestion de leur carrière.

2.1. Les relations entre les salariés et la réglementation interne : la place des salariés

Nous déclinons successivement les différentes populations observées dans ces structures : les cadres de proximité et les techniciens. Nous tentons de définir leur place dans l'entreprise par l'étude de leurs missions, du vocabulaire utilisé et des réseaux mobilisés.

Nous identifions les missions des cadres de proximité dans les entreprises publiques.

Les cadres de proximité de France Télécom exercent une fonction liée au suivi d'équipe, au coaching ; ils déterminent les activités de leurs collaborateurs et les mesurent. Ils organisent des entretiens avec les techniciens. Ils mobilisent des outils de mesure comme des tableaux de bord afin de suivre et d'évaluer l'activité. Ils établissent des reportings à leur hiérarchie, « on a même accès à tous les chiffres d'activités des différentes équipes » et répondent à des objectifs de productivité. Ils organisent leurs équipes en fonction des directives de la hiérarchie pour répondre à des objectifs de productivité, de volume. Les cadres sont mis en concurrence, les performances de leurs équipes sont comparées. Ils se sentent autonomes dans leur travail car ils sont responsables de leurs équipes et des activités, ne se référant à la hiérarchie qu'en cas de difficultés. Les cadres soutiennent leurs collaborateurs dans leur carrière professionnelle ; les non cadres demandent à leur supérieur de signer et d'apposer leur avis sur leur demande de promotion interne. Les cadres de proximité déclinent la politique de l'entreprise et sont les premiers interlocuteurs des techniciens au niveau de la gestion des ressources humaines, « on a l'habitude de dire que le cadre est un cadre de proximité, le premier RH ». Certains cadres considèrent que cette gestion leur fait perdre du temps alors qu'ils pourraient se consacrer au management de leurs équipes, « cela prend beaucoup de temps. Il y a beaucoup de choses à chercher, il y a beaucoup de papiers à faire. Il faut se renseigner en permanence car ça change souvent ce qui fait qu'on se trompe quelquefois ». Les cadres n'ont aucune influence sur les salaires des fonctionnaires mais ils agissent sur les primes et disposent d'autres formes de récompense. Ils proposent des compensations pour un travail de qualité comme la possibilité de disposer de véhicules à usage privé, de travailler à domicile, d'obtenir des primes ou encore un outillage plus performant, « tout le monde n'est pas équipé de la même manière, tout le monde n'a pas les mêmes moyens pour travailler ». Le salaire est fixé à l'avance, le cadre n'a « aucun pouvoir sur la fiche de paie ». Les cadres gèrent les effectifs de leurs équipes et redéploient parfois certains techniciens, « je vous l'ai dit, il fallait redéployer 3 personnes sur 15 donc pendant tout ce temps où on fait passer les entretiens pour savoir qui va être redéployé, il y a une période de tension car tout le monde se dit ça va être moi ».

Les cadres de la SNCB sont responsables de la sécurité de leurs collaborateurs, « quand on travaille avec la matière, on peut avoir des accidents, on peut avoir mort d'homme sur sa conscience, donc à ce moment là, il faut être très vigilant ». Ils évaluent les performances de leurs collaborateurs et leur attribuent des primes. Ils n'ont pas d'influence sur leur carrière professionnelle. Le cadre donne son avis pour accorder au collaborateur le droit de se présenter aux concours internes. Généralement, ce dernier donne son accord par

principe mais il arrive que certains considèrent que les agents ne sont pas assez performants pour se présenter aussi doivent-ils se justifier auprès de leur hiérarchie et des syndicats, « j'ai eu de très gros problèmes car un de mes agents avait réussi l'examen, il avait l'ancienneté et on m'a dit, maintenant, toi, tu lui donnes le signalement très bon et il se trouve que de tous les agents, c'était le moins bon ». Ce répondant indique qu'il a subi des pressions de la hiérarchie pour donner son accord à la promotion interne concernant cet agent. Il a dû présenter un rapport auprès de la hiérarchie, « il a fallu que l'agent en question commette une grave erreur au niveau de son travail pour que ma hiérarchie constate qu'effectivement, cet agent n'était pas bon et que c'était justifié de ne pas lui donner le signalement bon ». Les supérieurs peuvent conseiller leurs collaborateurs dans leur carrière.

Nous étudions tout d'abord le vocabulaire mobilisé par les cadres de proximité.

Les salariés de France Télécom estiment qu'il existe un vocabulaire propre aux cadres, ils mobilisent notamment de nombreuses abréviations ou le recours massif à des termes anglais. Pourtant, tous les répondants ne s'accordent pas sur ce principe puisque les anciens non cadres devenus cadres par la promotion interne ne ressentent pas de rupture au niveau du vocabulaire. Ils précisent que le vocabulaire est transmis par la hiérarchie puis diffusé progressivement à l'ensemble des salariés.

Les salariés de la SNCB évoquent une différence de vocabulaire concernant les contacts humains. Ils considèrent qu'il existe un clivage au niveau de la conception du travail et de l'organisation. Ils reçoivent des notes de leurs collaborateurs techniciens et sont frappés par leurs moyens d'expression. L'avis des non cadres est mitigé, certains expriment une rupture alors que d'autres estiment que les niveaux d'éducation ont évolué et que le vocabulaire mobilisé n'est pas forcément très différent entre les deux populations.

Nous examinons les réseaux des cadres de proximité dans les entreprises publiques.

Les répondants indiquent l'existence d'un réseau cadre, ces derniers se réunissent fréquemment et rencontrent par la même occasion leur chef d'établissement. Cette rencontre a pour objectif de dynamiser les cadres et d'impulser les grandes lignes de l'année à venir. Les cadres sont mis en compétition, ils doivent répondre à des challenges, des objectifs assignés par la hiérarchie. Les cadres de proximité entretiennent des relations non seulement avec leurs collaborateurs, avec leur supérieur hiérarchique mais également avec leurs pairs. Ils informent la hiérarchie des compétences de leurs collaborateurs afin de promouvoir leurs opportunités de promotions internes. Ils participent à des réunions qui leur sont réservées. Le relationnel est une dimension importante dans l'activité d'un cadre de proximité. Certains cadres pensent que leur réseau ouvre des opportunités de carrière, « je pense que plus on connaît de personnes, et plus on a d'opportunités ».

Les salariés de la SNCB indiquent qu'il existe une solidarité entre les personnes des rangs 3. Ils expriment une rupture entre les salariés du terrain et ceux qui travaillent à Bruxelles. Certains répondants indiquent qu'il existe un réseau d'ingénieurs civils. Des répondants évoquent l'association URPIC, l'association des ingénieurs civils. Ils organisent des réunions en interne. Ils se réunissent exclusivement entre eux bien qu'ils

commencent à accepter dans leurs réunions des ingénieurs commerciaux, « nous sommes 7 ingénieurs commerciaux au sein de la société à participer à ces réunions ». Des ingénieurs industriels se regroupent et forme une association. Ils souhaitent promouvoir la population des ingénieurs industriels à la SNCB car ils considèrent que les promotions internes sont principalement adressées aux ingénieurs civils. Les cadres responsables d'équipes souhaitent entretenir des relations étroites avec leurs collaborateurs pour connaître leurs activités.

Nous allons maintenant étudier la population des techniciens à travers leurs missions, leur vocabulaire et leurs réseaux.

Nous déterminons les missions des techniciens.

La population de France Télécom précise que les techniciens sont des spécialistes et que ces derniers prennent en charge les activités de soutien ; ils transmettent ainsi leurs connaissances à leurs collaborateurs. Les techniciens sont plus autonomes dans leur métier mais sont soumis à des contrôles d'activité. L'entreprise responsabilise ses techniciens tout en instaurant un système de contrôle à posteriori, « si on s'aperçoit en fin de mois que la personne devait faire 100 heures et qu'elle n'en a fait que 80, on va lui dire attention vous ne faites pas vos heures ». Les techniciens répondent à des objectifs définis par leur supérieur hiérarchique, leurs performances sont comparées à celles réalisées par les autres agents. Certains techniciens prennent en charge des activités de management et sont appelés à gérer des équipes, « je tire des tableaux sur la notion de productivité, de retour sur investissement. On mesure l'activité de l'individu de la journée, on regarde ce qu'il a coûté à l'entreprise. Il y a un coût journée de l'agent. Cela ne se dit pas d'une manière explicite. C'est encore tabou ». Ils intègrent les outils des cadres afin d'exercer leurs activités de management et se distancient des autres techniciens car ils n'abordent pas avec eux les notions de productivité comparée. Ils fournissent des rapports d'activités à leur supérieur hiérarchique. En fonction de leurs missions, ils élaborent des rapports d'activités correspondant à un cahier des charges déterminé à priori et mesurent leur activité.

La population de la SNCB indique que les techniciens sont issus du monde ouvrier, ils maîtrisent un métier.

Nous évoquons tout d'abord le vocabulaire des techniciens.

La population de France Télécom précise que le vocabulaire des techniciens concerne principalement les aspects techniques, « c'est vrai que dans une population de techniciens, les conversations tournent essentiellement autour de la technique donc celui qui ne connaîtrait pas du tout ce métier là, cet aspect technique, à mon avis, je ne vois pas trop de quoi il pourrait parler avec eux ».

La population de la SNCB ressent une différence entre le monde des techniciens et celui des cadres ; les techniciens mobilisent un vocabulaire technique.

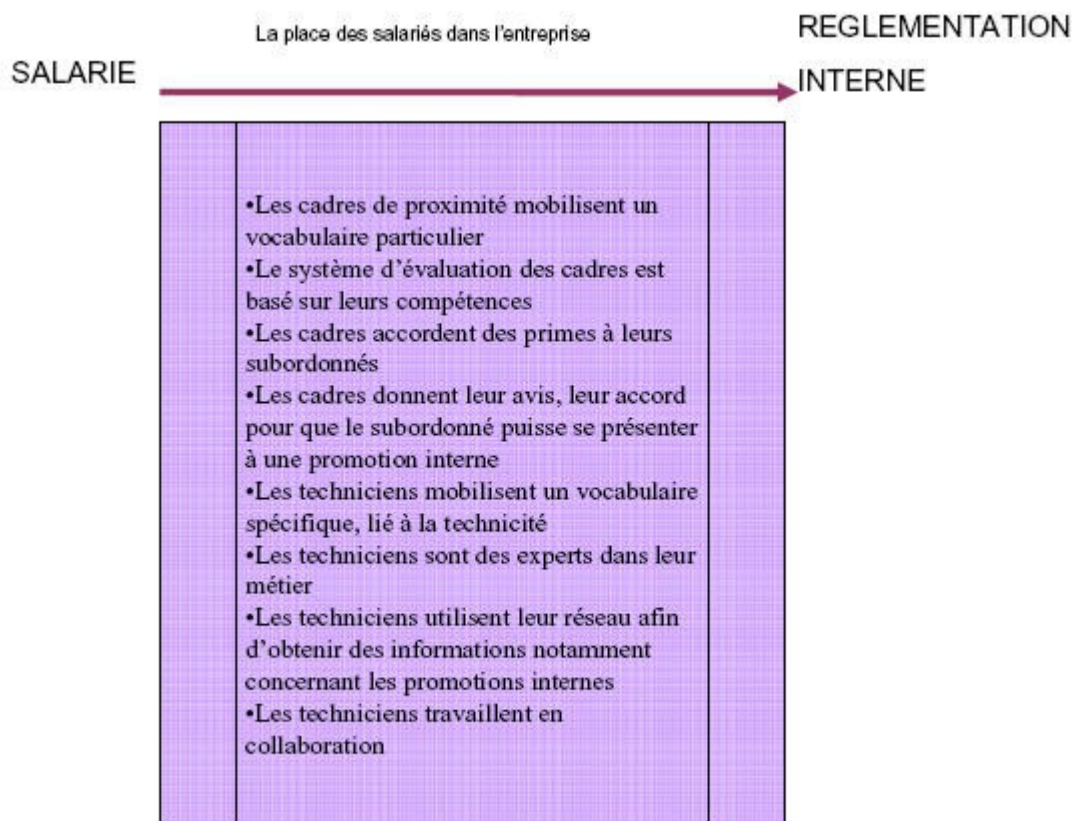
Nous terminons avec l'étude des réseaux de la population des techniciens.

La population de France Télécom précise que les techniciens ressentent une solidarité fédérée autour d'un métier. Les non cadres devenus cadres perdent quelquefois leurs anciens contacts car ces derniers leur font ressentir qu'ils n'appartiennent plus au même monde. Les techniciens s'organisent pour transmettre leurs connaissances, cette technique favorise un apprentissage rapide. D'ailleurs, certains répondants déplorent que ce mode de formation entre collaborateurs ne soit pas valorisé dans l'entreprise. Certains non cadres organisent des réunions avec leurs homologues afin de partager leurs connaissances, « on a une réunion par mois avec mes homologues des autres départements pour comparer les techniques et les méthodes et pour uniformiser nos méthodes de travail avec les autres ». Ils comparent leurs outils de manière à les uniformiser et à les rendre plus performants. Les non cadres travaillent en relation avec d'autres services, ils font parti d'une chaîne d'activité. Ils entretiennent des relations avec les salariés des autres services afin de répondre à une logique de communication transversale. Ils réalisent des projets ensembles. Les non cadres établissent facilement des contacts avec leur supérieur hiérarchique. Ils considèrent que ce dernier est accessible. La concurrence mise en place par l'entreprise entre les salariés conduit à une diminution du sentiment de solidarité. La solidarité existe toujours entre les techniciens mais elle commence à diminuer car les performances sont dorénavant mesurées et comparées. Le réseau interpersonnel est mobilisé pour bénéficier d'informations ou pour connaître les ouvertures de postes des autres services.

La population de la SNCB considère que les réseaux sont mobilisés afin d'obtenir des informations d'agents ayant déjà bénéficié d'une promotion interne. Ils évoquent une certaine solidarité entre les salariés, une disponibilité pour communiquer. Des salariés estiment travailler en collaboration avec leurs collègues.

Nous aboutissons aux similitudes suivantes entre les populations des deux contextes étudiés:

Figure N°63: Identification des caractéristiques du lien entre les salariés et la réglementation.

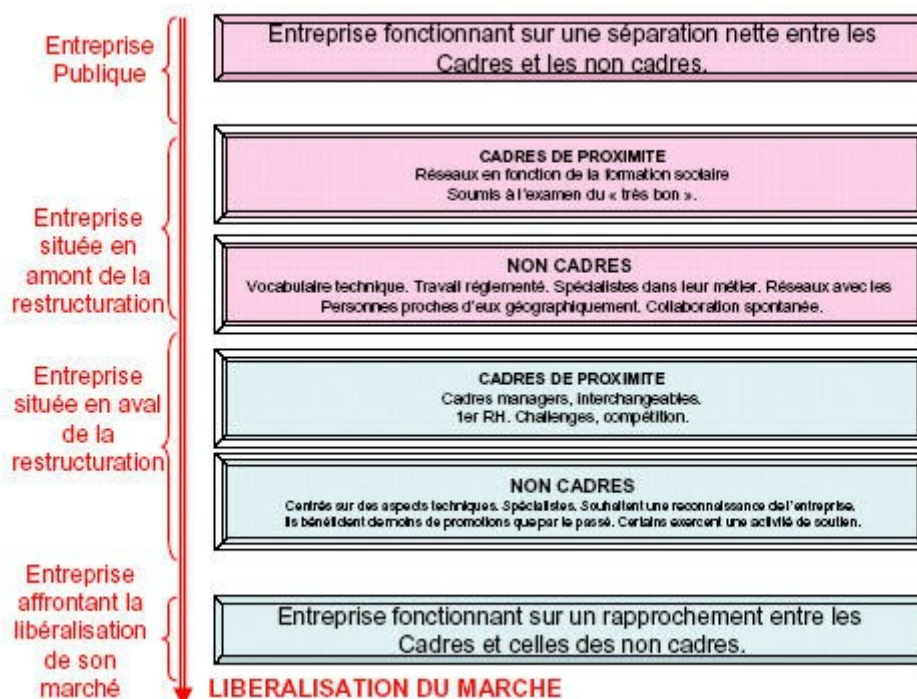


Les salariés influencent la réglementation interne puisqu'ils déterminent leur place dans l'entreprise. Ainsi, les cadres exercent une activité polyvalente, plus administrative. Ils élaborent des outils d'évaluation des compétences afin de mesurer l'activité des subordonnés. Les salariés mobilisent des vocabulaires spécifiques, traduisant une hiérarchie dans l'entreprise. Certaines réunions sont organisées par niveau hiérarchique. L'ensemble de ces éléments participe à l'élaboration d'un fonctionnement réglementé dans les entreprises publiques en restructuration.

Néanmoins, nous observons des différences dans l'attribution des rôles des agents dans ces deux entreprises. Ainsi pour répondre à la sous problématique concernant les chances d'accès pour la population des non cadres au statut de cadre, nous constatons que l'accès au statut de cadre est envisageable pour la population de France Télécom mais pas pour celle de la SNCB.

Le schéma suivant retrace les différents rôles des agents en fonction de l'évolution de l'entreprise vers la libéralisation :

Figure N° 64: Identification des caractéristiques du lien entre les salariés et la réglementation.



Dans l'entreprise située en amont de la restructuration, nous observons une séparation nette entre les non cadres et les cadres car l'accès à ce statut dépend du niveau scolaire. Les salariés ne disposent pas des mêmes chances de succès dans leur carrière, ces dernières dépendent de la formation initiale des agents. Dans l'entreprise située en aval de la restructuration, nous observons que la barrière entre les non cadres et les cadres a quasiment disparu. L'accès au statut représente toujours un horizon de réussite professionnelle pour ces salariés âgés et il devient envisageable. Les rôles des salariés évoluent de manière simultanée avec les changements organisationnels ; les cadres de proximité se retrouvent à la charnière entre les techniciens supérieurs et les cadres supérieurs.

Nous allons maintenant déterminer le rôle des salariés dans l'entreprise.

2.2. Le rôle des salariés dans l'entreprise

Dans cette partie, nous nous concentrons sur le rôle des salariés dans la gestion de leur carrière professionnelle. Nous abordons tout d'abord les relations sociales puis les compétences pour ensuite examiner les gains résultants de la constitution d'un réseau social.

Nous observons ainsi les avantages liés à l'instauration de relations sociales. Tout d'abord, les salariés de France Télécom mobilisent des circuits informels d'informations pour obtenir rapidement des renseignements. Les relations sociales permettent aux non cadres de se soutenir entre eux dans l'exercice de leur fonction et de se former. Ils essaient d'entretenir des relations régulières avec leurs pairs afin de bénéficier d'un soutien dans l'exercice de leur métier, « je parle avec les gens, je leur demande comment ils vont, s'ils s'en sortent avec l'outil informatique ». Les relations sociales favorisent également la transmission

du savoir, notamment entre les pairs. L'entreprise invite les cadres à partager leurs connaissances et à fonctionner sur un modèle de soutien, « demain, je dois me rendre sur un autre site pour aider l'une de mes collaboratrices qui vient de passer cadre ». Ensuite, les relations sociales permettent aux cadres de motiver leurs collaborateurs. En effet, ils préfèrent générer une ambiance « sympathique » de travail car ils estiment qu'une bonne cohésion sociale et un bon relationnel avec leur équipe permettent de solliciter davantage les agents, « quand les relations interpersonnelles sont bonnes, cela facilite la vie d'une façon non négligeable ». Ils essayent de trouver un équilibre dans leurs relations afin de solliciter davantage leurs collaborateurs, « quand on se connaît bien, on peut se dire les choses ». Ils souhaitent établir un esprit d'équipe et responsabiliser les agents. Ensuite, nous notons que les relations sociales favorisent la carrière professionnelle. Les répondants estiment que le relationnel est un critère important pour réaliser une carrière professionnelle : même s'ils reconnaissent des qualités de management à certains collaborateurs, ils déplorent leur inaptitude à se comporter en société. Leur attitude freine leurs opportunités de promotion interne, « j'ai observé des vendeurs qui étaient extrêmement bons, et ils avaient un potentiel énorme pour manager des équipes, par contre, ils avaient un savoir être déplorable ». La restructuration de France Télécom et la nouvelle orientation commerciale conduisent à l'instauration d'une pression sur les salariés du technique notamment sur le plan des performances réalisées, bouleversant les relations sociales. Les performances sont quantifiées et évaluées régulièrement par les supérieurs hiérarchiques, « il y avait par exemple les problèmes de délais et je me faisais montrer du doigt ». La période de transition est perçue comme difficile, « j'ai mes enfants qui vivent à cent à l'heure, je n'ai pas le temps de cogiter. C'est quand même dur quelque fois, il m'arrive de ne pas bien dormir ». La politique de l'entreprise conduit certains salariés à accorder davantage de priorité à leur vie privée qu'à leur vie professionnelle notamment du fait des conflits.

Les relations sociales à la SNCB sont mobilisées pour obtenir des informations car elles favorisent la circulation de ces dernières par « bruits de couloir » ou lors des réunions. Les relations sociales sont développées par les salariés en fonction des affinités. Ces derniers constituent des réseaux, de manière informelle. Ils indiquent que « lorsqu'on se retrouve dans un groupe, on a tendance à se diriger vers les personnes qui nous sont les plus proches ». Les relations sociales s'axent davantage sur des dimensions privées que sur des aspects professionnels, l'entreprise n'incite pas à l'établissement d'un réseau social, cela vient davantage d'une démarche personnelle, « on garde des contacts mais je dois dire qu'en fait, c'est moi qui les crée ». Les relations sociales interviennent dans le processus de promotions internes puisque l'avis du supérieur hiérarchique est essentiel notamment dans l'évaluation des activités et des compétences, « j'ai eu aussi un retour positif sur mon travail, c'est un encouragement ». Les cadres estiment que leurs capacités à se faire connaître de la hiérarchie et à se rendre utile favorisent l'accès au processus de promotion interne. Ils indiquent que la présence, la disponibilité ainsi que le relationnel sont des critères favorables à la carrière professionnelle, « au bout de quelques années, ces personnes sont récompensées ». La carrière

professionnelle est favorisée si le salarié bénéficie d'un soutien émanant de la hiérarchie même si l'ancienneté prévaut. Les relations sociales s'organisent donc autour de cette hiérarchie liée à l'ancienneté. Certains répondants cadres expriment leurs difficultés dans leur carrière liées à la mise en concurrence avec des salariés plus anciens dans l'entreprise. Ces derniers freinent leurs opportunités, « ils ont vu arriver des jeunes loups et ils ont fait tout ce qu'ils ont pu pour les stopper ». De plus, dans les activités de management, les relations sociales facilitent la gestion d'une équipe. Ensuite, concernant la population des non cadres, les relations sociales notamment celles entretenues avec la hiérarchie sont importantes car ces derniers doivent obtenir l'aval de leurs chefs avant de prendre des décisions. D'ailleurs ils dépendent de plusieurs chefs et ressentent un manque de liberté dans la conduite de leurs activités. Les non cadres estiment que leurs relations avec leur supérieur hiérarchique sont importantes car ce dernier peut décider de bloquer la carrière de ses subordonnés. En effet, le supérieur hiérarchique direct doit donner son opinion concernant les opportunités d'accès à un concours interne. Finalement, les relations sociales sont mobilisées afin de former les collaborateurs. Des répondants proches de la retraite expliquent fièrement qu'ils encouragent leurs collègues dans leur carrière professionnelle et précisent que leur entourage les contacte pour bénéficier de leur expertise, « tout le monde m'appelle comme ça, je suis le papa de la brigade ». Ils s'occupent de la formation des plus jeunes, « c'est peut être pour cette raison que je suis devenu papa. J'étais formateur ». Concernant la SNCB, les relations sociales sont positives, les répondants indiquent bien se connaître, « moi, sur les différents responsables, je peux vous dire qui sont compétents et ceux qui ne le sont pas ». Pourtant, certains salariés, démotivés par le système de carrière, séparent leur vie professionnelle de leur vie privée. De plus, les relations conflictuelles entre les agents sont difficiles à gérer et à résoudre. Ces dernières durent car les salariés ne sont pas mutés et les supérieurs hiérarchiques n'ont pas de réelles possibilités pour les arbitrer. Nous examinons maintenant le poids des compétences dans les carrières des salariés.

A France Télécom, un bilan des compétences est réalisé lors de la conduite d'un entretien de progrès, axé notamment sur le relationnel car « le savoir être est primordial » même si cette dimension demeure difficile à évaluer. L'évaluation des compétences s'est modifiée avec les restructurations ainsi certains répondants ressentent une rupture entre l'évaluation effectuée dans le passé, réalisée sur un ensemble de savoir, et celle conduite à présent, basée sur l'ensemble des savoirs : les savoirs, savoir faire et savoir être. Les compétences s'acquièrent dans l'exercice d'une fonction et ne sont pas liées à un niveau scolaire. Elles sont mobilisées dans l'exercice d'une activité mais pas dans l'obtention d'une promotion interne. L'ancienneté et l'expérience acquise dans l'exercice d'un métier confèrent aux individus une certaine expertise, ils maîtrisent « les rouages ». Des répondants estiment maîtriser des compétences non transférables car certains sont spécifiques aux métiers de l'entreprise. Quelques interviewés expriment leur démotivation suite au sentiment de blocage dans leur carrière, ils connaissent le processus de promotion interne et savent que le manque d'ancienneté freine les opportunités de carrière, « sachant qu'on est débutant dans notre nouveau métier, et bien, nous sommes bloqués pendant au moins 3 ans ». De plus, les salariés de France Télécom suivent des

formations pour progresser en compétences, il s'agit d'une démarche personnelle. Ensuite, la politique de l'entreprise repose sur l'évaluation des compétences des salariés et sur la comparaison de leurs performances. Néanmoins, les répondants ne se sentent pas suffisamment récompensés en fonction de leurs résultats ni même spécialement réprimandés, « j'ai une bonne productivité comparée aux autres donc je ne me sens pas spécialement visé ni même spécialement reconnu ». Ensuite, les compétences sont transférées entre les salariés par un système de soutien, les mieux qualifiés partagent leurs connaissances avec les apprentis. Les répondants soulignent également que leurs compétences leur permettent de disposer d'une certaine liberté concernant l'organisation de leur travail même si les orientations générales sont déterminées par la hiérarchie. Certains salariés souhaitent apprendre de leurs responsables afin d'acquérir des compétences comme la gestion du temps, l'organisation du travail ou encore la résolution des conflits.

A la SNCB, aucun bilan des compétences n'est réalisé même si quelques salariés souhaitent que leurs activités soient suivies et évaluées par leur supérieur hiérarchique. Ce dernier définit les missions et détermine les objectifs régulièrement. Les individus expriment une certaine autonomie mais pas une indépendance. Les compétences nécessaires pour conduire leurs activités sont déterminées non seulement par une fiche de poste mais également par la hiérarchie, « on m'a dit de m'occuper de la partie frein et au fur et à mesure que mon chef a des problèmes à traiter, il vient me voir ». Les non cadres âgés dans l'entreprise indiquent que la hiérarchie les consulte avant de prendre des décisions et ne dépendre d'aucun supérieur hiérarchique car ils connaissent « tous les circuits inhérents à la fonction ». Ils transmettent leurs compétences aux autres agents car ils maîtrisent le fonctionnement de certains outils spécifiques. Ensuite, certains répondants estiment que le métier s'apprend dans l'exercice de la fonction étant donné sa spécificité. La transmission du savoir devient alors essentiel étant donné la particularité de certains métiers ou de certains outils, « il faut connaître le matériel ». Des métiers sont spécifiques à la SNCB et des formations internes sont organisées. L'apprentissage de ces métiers tels ceux de conducteur de train ou encore conducteur de manœuvre nécessite des formations particulières. Ces dernières sont dispensées à la SNCB afin de former les salariés sur la spécificité de ces fonctions comme l'apprentissage des signaux ou de la réglementation. Ils suivent des formations tous les trois ans, ces dernières sont validées par une évaluation. L'entreprise organise une formation particulière à ses conducteurs de train autour du projet ELAN et implique ses conducteurs de train dans la réalisation de cette dernière. De plus, l'entreprise demande une certaine flexibilité à ses salariés, certains cadres sont chargés d'assurer des fonctions de management et d'évaluer leurs subordonnés. Pour faciliter cette tâche, l'entreprise propose des outils mais ces derniers ne sont pas réellement mobilisés par les cadres. En effet, ils les adaptent ou en inventent de nouveaux et préfèrent fonctionner sur un modèle égalitaire, n'effectuant pas réellement de différenciation entre les performances des agents. De plus, ils considèrent manquer de moyens afin de sanctionner ou de récompenser leurs subordonnés. Les compétences des agents sont censées être évaluées puisqu'une partie de leur salaire dépend d'un système de prime calculée en fonction d'un coefficient déterminé d'après la performance du

salarié. En général, ce coefficient est moyenné et les salariés sont notés à 1,1. Ensuite les répondants cadres indiquent éprouver des difficultés à gérer les situations conflictuelles. En effet, ils disposent de peu de moyens pour sanctionner ou récompenser leurs agents aussi la gestion des conflits demeure difficile. Les cadres tentent alors d'être des médiateurs, de rassurer et d'orienter leur équipe, « j'ai beaucoup parlé avec elle pour lui demander ce qu'elle attendait de son travail et elle m'avait dit très clairement qu'elle n'aimait pas travailler ici ». Certains salariés souhaitent faire évoluer leur poste, leur fonction car ils aimeraient bénéficier d'une reconnaissance de leurs compétences, « beaucoup de gens n'ont pas la possibilité de montrer ce qu'ils savent faire ». Ils tentent de se différencier en s'investissant dans leur métier et en élargissant leur champ de compétence, « j'ai beaucoup progressé, j'ai beaucoup de dossiers à gérer ».

Nous allons maintenant identifier les gains de l'investissement dans un réseau social pour promouvoir leur carrière professionnelle.

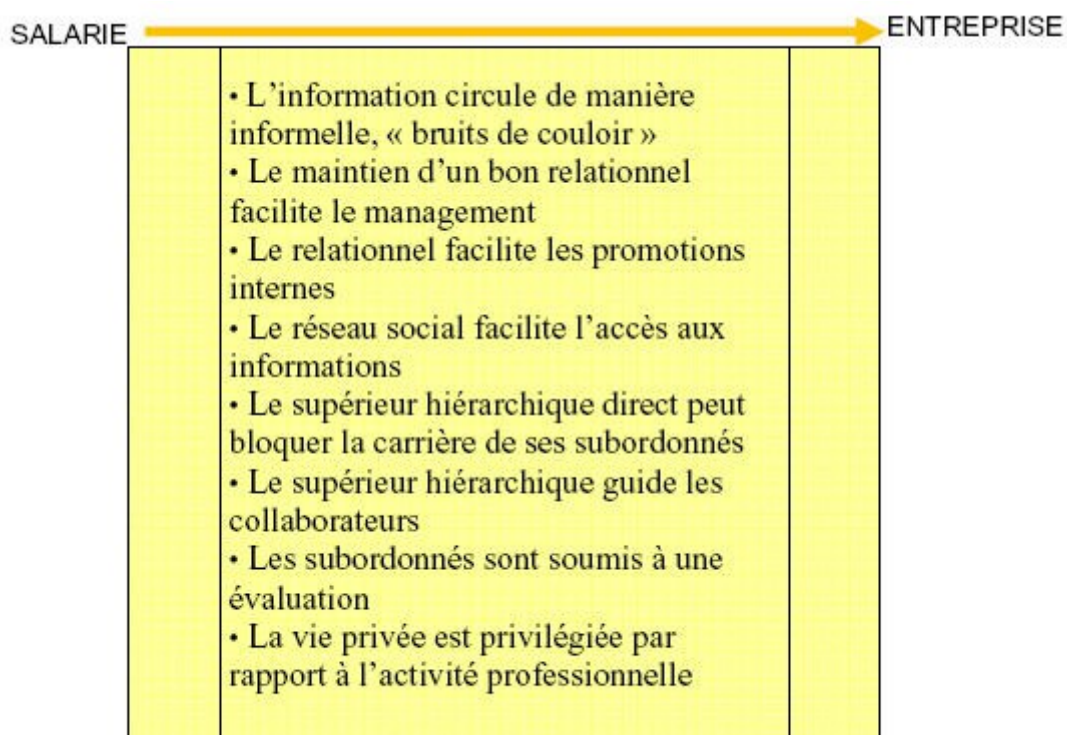
Les salariés de France Télécom considèrent que l'investissement dans l'élaboration d'un réseau social constitue un avantage dans le processus de promotion interne. Ils évoquent un « favoritisme » pour certaines candidatures cependant la plupart préfère ne pas recourir à leur relationnel pour favoriser leur carrière professionnelle. Ils expliquent néanmoins que leurs relations avec la hiérarchie sont importantes, « il faut être très bien vu » afin de bénéficier des informations concernant les ouvertures de postes. De plus, certains d'entre eux connaissent les membres du jury, facilitant les procédures de sélection. Certains répondants, dont les nouveaux, souhaitent s'investir dans France Télécom afin de réaliser une carrière professionnelle au sein de l'entreprise. De plus, certains répondants obtiennent des informations utiles aux promotions internes par l'intermédiaire de leurs pairs. Ils échangent, partagent leurs savoirs et précisent qu'il existe une solidarité entre les salariés de l'entreprise. D'ailleurs, ils se préparent aux entretiens effectués lors du processus de sélection des candidats pour une promotion interne et s'enquière auprès de leurs collaborateurs, de leurs supérieurs ou des personnes des ressources humaines des formalités à connaître. Ils mobilisent également leur réseau afin de savoir si leur entretien s'est bien déroulé, « j'avais demandé à un cadre supérieur qui m'avait fait passer l'entretien, je lui avais téléphoné pour savoir ce qu'il pensait de mon entretien ». Certains salariés précisent qu'ils gardent leurs contacts même après une mobilité, « je sais contacter la personne appropriée si j'ai besoin d'une information ». Ils considèrent que la gestion des problèmes est facilitée par le recours au réseau social, « il est plus confortable de connaître les personnes lorsqu'on a besoin d'une information ». Leur réseau s'établit généralement au sein de leur service aussi peuvent-ils appréhender les changements inhérents à leur environnement direct mais « s'il s'agit de services qui ne sont pas liés au nôtre, on ne nous donne pas d'informations ».

Pour les salariés de la SNCB, le réseau interpersonnel favorise les opportunités de carrière en accélérant les processus de mutation mais il n'interfère pas avec le processus de promotion interne. Ce dernier étant basé sur des procédures formelles, les relations interpersonnelles n'interfèrent pas dans les opportunités de carrières des salariés. Par contre, certains salariés souhaitant bénéficier d'une mutation recourent à leurs

connaissances afin d'accélérer les procédures. Les non cadres estiment qu'il faut entretenir de bonnes relations sociales afin de ne pas être freinés dans leur carrière ou bloqués dans leur métier. En effet, les supérieurs hiérarchiques avalisent les demandes d'inscription à des concours internes aussi les non cadres considèrent qu'il est préférable de maintenir de bonnes relations sociales avec ces derniers. Les salariés mobilisent leurs réseaux pour obtenir des informations. Ils indiquent associer des noms à des compétences, les aidant dans la conduite de leurs activités car ils accèdent à l'information recherchée plus rapidement qu'en procédant par la voie formelle. Les relations interpersonnelles facilitent le travail, « on a beaucoup plus de facilité à travailler quand on connaît les gens ». Finalement, les cadres estiment que les relations sociales facilitent la carrière professionnelle alors que les non cadres les considèrent plutôt comme une protection.

Nous aboutissons à la relation suivante entre le salarié et l'entreprise identifiant ainsi le rôle du salarié sur sa propre carrière professionnelle :

Figure N°65: Identification des caractéristiques du lien entre les salariés et les entreprises publiques en restructuration.



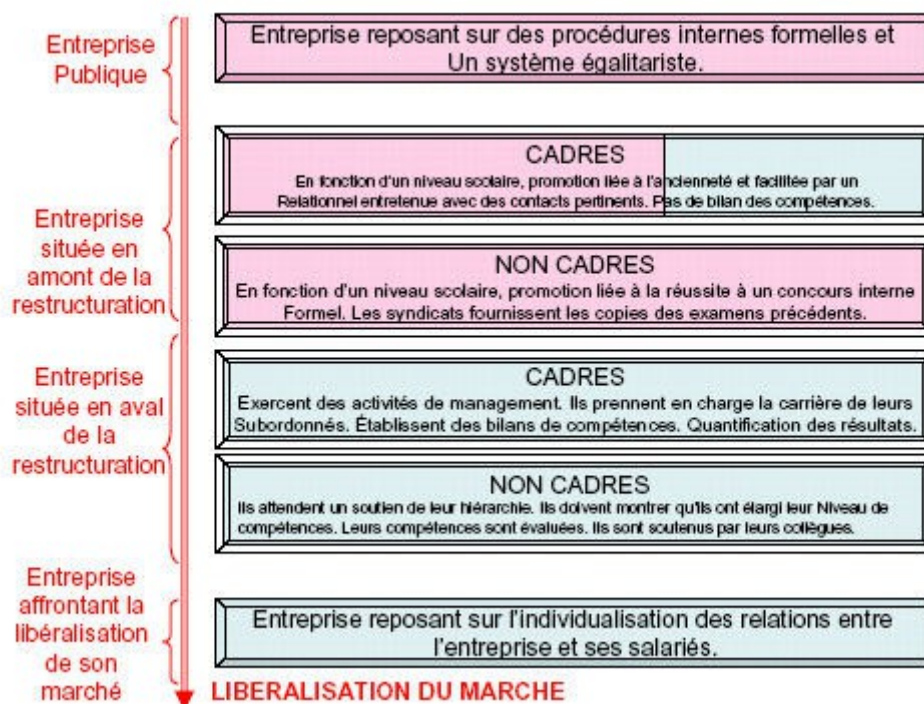
Nous situons ces entreprises dans un contexte de relative confiance, identifié dans la littérature par Paul Bouffartigue (1999) suggérant une continuité de l'emploi. Les cadres de ces entreprises publiques n'affrontent pas les facteurs de déstabilisation présentés dans la littérature, ils privilégient même leur vie privée à leur vie professionnelle. Les réseaux sociaux favorisent la diffusion d'informations, facilitent le

management et les promotions internes. Le supérieur hiérarchique influence la carrière de ses subordonnés, il peut les bloquer dans leurs tentatives de promotions internes.

Néanmoins, ces deux entreprises ne se situent pas au même stade dans le processus de libéralisation et nous observons des différences dans la manière dont les salariés se situent dans leur entreprise.

Nous aboutissons au schéma suivant :

Figure N°66: Identification du rôle des salariés sur leur carrière professionnelle.



Nous observons que les salariés de l'entreprise située en amont de la restructuration se positionnent en fonction de leur niveau scolaire. D'ailleurs, des coalitions chez la population des cadres émergent selon les formations afin de constituer des rapports de force favorables et de promouvoir leur groupe. Les non cadres subissent la réglementation et n'ont pas la possibilité d'influencer la structure. Les salariés appartenant à l'entreprise située dans le processus de libéralisation élargissent leur domaine de compétences notamment dans l'exercice de leur profession afin d'augmenter leurs opportunités de carrière. L'entreprise située en aval de la restructuration propose d'ailleurs un processus de promotion interne basé sur l'augmentation du champ de compétence dans l'exercice de la fonction ; cette promotion est appelée « Reconnaissance de Compétences ». Les cadres ont changé d'activité et exercent des activités de management. Ces activités étaient très peu répandues dans la structure précédente. Les systèmes d'évaluation, introduits après la restructuration, favorisent la reconnaissance des compétences des salariés.

Maintenant que nous avons étudié les pratiques de gestion des carrières des salariés, nous abordons l'impact de la réglementation sur les promotions internes.

3/ L'impact de la réglementation sur les Promotions Internes.

Tout d'abord, nous examinons les pratiques de promotions internes formelles observées dans les entreprises publiques en restructuration afin de comprendre l'influence de la réglementation sur l'organisation. Nous identifions ensuite les pratiques de promotions internes informelles appliquées par les salariés.

3.1. Les pratiques de promotion interne formelles observées dans les entreprises publiques en restructuration

Nous examinons tout d'abord les aspects « théoriques » évoqués par les répondants. Nous rappelons que l'aspect « théorique » ne se rapporte pas à la littérature relative aux promotions internes, mais à la conceptualisation proposée par l'entreprise et par les répondants concernant les processus de promotion interne.

Pour obtenir une promotion interne, les salariés de France Télécom consultent une bourse d'emplois sur l'intranet afin d'accéder aux appels à candidature, ils effectuent ensuite leur sélection en fonction de l'emploi souhaité, du grade et de la situation géographique. Ils suggèrent deux types de promotion interne : la « reconnaissance de compétences » et « l'aptitude et potentiel ». Dans les deux cas, les salariés constituent un dossier similaire. La promotion « reconnaissance de compétences » s'effectue sur le poste. Le salarié ne change pas de métier, l'entreprise estime qu'il a fait évoluer son poste au grade supérieur. La promotion « aptitude et potentiel » nécessite une mobilité géographique ou professionnelle. Les promotions sont davantage proposées sur certains sites, l'entreprise différencie les sites primaires, secondaires et tertiaires. Les sites tertiaires sont généralement appelés à fermer donc les salariés savent que les promotions impliquent nécessairement une mobilité géographique. Les entretiens des promotions internes sont organisés par le service des ressources humaines. Le jury comprend généralement une personne des ressources humaines, une personne du service prenant et un spécialiste. Les salariés s'inscrivent aux promotions internes en fournissant les trois derniers comptes rendus d'entretiens de progrès, un curriculum vitae et une lettre de motivation. Les entretiens de progrès s'organisent en trois phases : le bilan, la définition des nouveaux objectifs et les souhaits en promotion et en formation. Ils évaluent les savoir, savoir faire et savoir être. Cet entretien réunit le collaborateur et son supérieur hiérarchique afin d'effectuer un bilan sur les activités menées. Ils définissent ensuite les nouveaux objectifs à atteindre et évaluent les moyens alloués pour les atteindre. Dans un dernier temps, les souhaits en formation ou en promotion sont abordés. Les salariés ne peuvent entamer la procédure de promotion interne qu'une fois l'avis publié officiellement. L'entreprise régleme les procédures de

promotion interne afin d'éviter le « favoritisme » et de conserver un mode de fonctionnement « égalitaire » des chances accordées aux salariés. France Télécom abandonne son ancien système basé sur la réussite à des concours pour proposer un processus plus professionnalisant. Les salariés sont évalués en fonction de leurs compétences professionnelles. Les formations ne servent pas à obtenir une promotion interne, elles sont dispensées une fois l'individu sur le poste. Les supérieurs hiérarchiques doivent détecter les individus à potentiel. Les nouvelles procédures introduisent davantage de compétition entre les agents rapprochant le fonctionnement de France Télécom au système privé, récompensant les individus en fonction des performances individuelles. L'esprit d'équipe et de solidarité entre les agents diminue, le modèle égalitaire est fortement remis en cause. Les salariés indiquent que leur rémunération dépend d'une échelle et qu'elle évolue avec le temps. L'un des répondants explique qu'un cadre démarrant sa carrière à 300 points finira à 1000 en fin de carrière s'il ne bénéficie pas de promotions internes. Tous les ans, cette grille est réévaluée, « il y a une augmentation des fonctionnaires, c'est un calcul qui est le même pour tout le monde ».

La population de la SNCB précise que l'ancienneté est un critère important dans le processus de promotion interne, les statutaires bénéficient d'une évolution « logique » dans l'entreprise. Néanmoins, les procédures diffèrent selon qu'elles s'adressent à la population des cadres ou à celle des non cadres.

Tout d'abord, les cadres, après un certain temps, se présentent à l'examen du « très bon ». Cette procédure dépend également du statut. Pour un statutaire, « à l'époque, au bout de 6 ans ou 8 ans, c'est très variable, il pouvait passer son examen du très bon ». En fait, ces conditions varient selon le diplôme scolaire du salarié. Les salariés accèdent à la diffusion des appels à candidatures externes et internes grâce à des notes de service, le cahier d'or ou encore à l'intranet. Néanmoins, les cadres précisent que les ouvertures de postes réalisées sur l'extérieur n'intéressent pas les agents de la SNCB car il s'agit principalement de postes débutants, « donc ce n'est pas comme cela qu'on pourra faire carrière ». Le supérieur hiérarchique peut aider ses collaborateurs, « j'ai la chance d'avoir un responsable qui est très attentif justement au plan de carrière des personnes qui travaillent pour lui. Il a veillé à les former, il soutient l'avancement, l'évolution dans la carrière ». Les cadres se présentent devant le Comité de Direction pour l'examen du « très bon » sur recommandation du supérieur hiérarchique, la démarche n'est pas personnelle. Ce Comité se réunit tous les six mois afin d'apprécier les candidats lors d'un entretien et d'estimer les possibilités de carrière des agents. Dans le système des cadres, la promotion interne nécessite de franchir une période de transition sur le grade d'ingénieur principal adjoint avant de pouvoir accéder à ingénieur principal. Les salariés placés sur le grade d'ingénieur principal adjoint perçoivent des primes en échange de l'acceptation d'un certain nombre de jours de congé, « la perte de ces jours de congé est compensée par une prime supplémentaire ». Leur taux horaire augmente, les agents prouvent qu'ils sont prêts à devenir ingénieur principal après quelques années placés sur ce grade intermédiaire. L'entreprise ne favorise pas la mobilité professionnelle, elle préfère que ses agents demeurent sur un domaine d'expertise, « les possibilités de changer de métier sont très limitées ». Les cadres bénéficient de deux types de carrière : la carrière de fonction et la carrière de gestion. Cette carrière

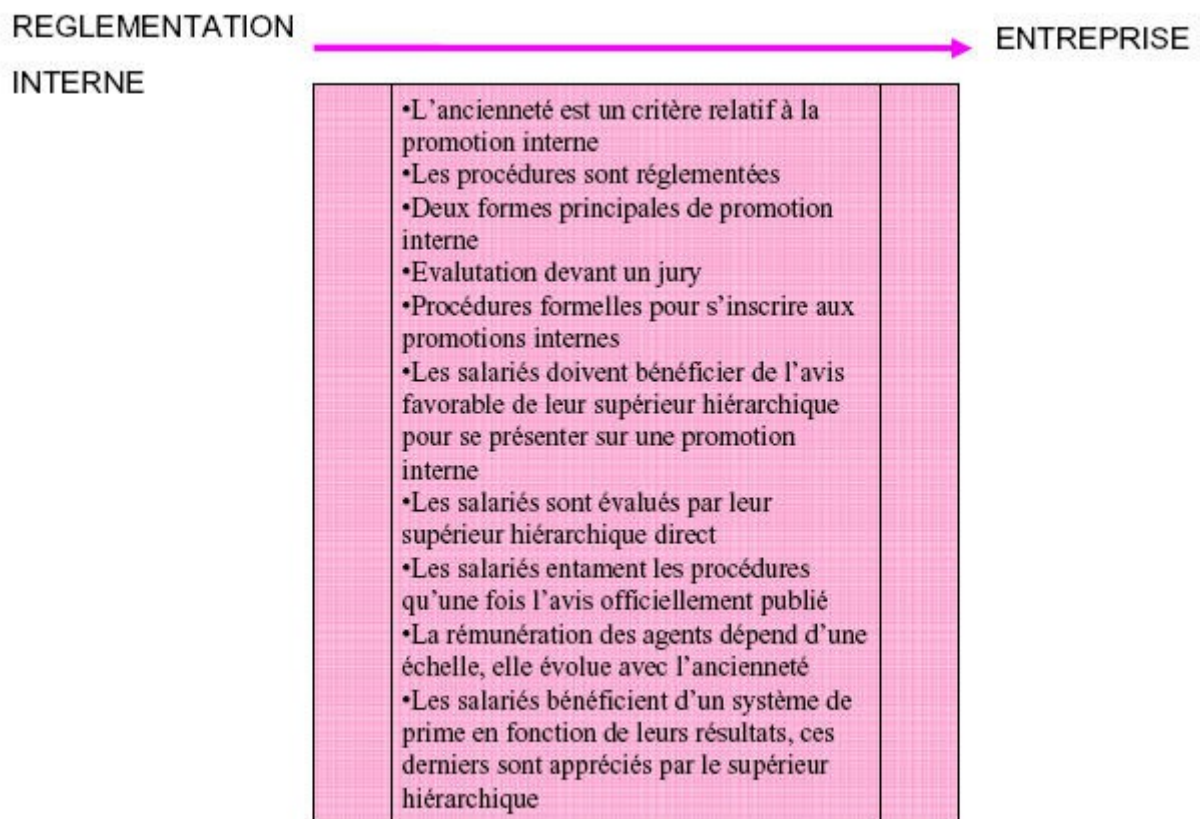
est déterminée par le Comité de Direction lors de l'entretien. Les agents sont destinés à réaliser une carrière de fonction, désignant une augmentation au niveau des grades, ou une carrière de gestion, impliquant des responsabilités, « le signalement, c'est être déclaré apte à diriger... Ensuite, il faut attendre qu'il y ait une disponibilité quelque part, une division rendue vacante ». La carrière de gestion s'effectue en fonction des opportunités alors que la carrière de fonction est plus « automatique ». Le salarié effectuant une carrière de fonction bénéficiera d'une progression plus lente et n'accédera pas aux plus hauts niveaux de la hiérarchie ; sa carrière est plus limitée. Les agents peuvent rétrograder dans la fonction, son poste change mais son grade demeure. Certains agents rencontrant des difficultés sont amenés à changer de carrière, passant d'une carrière de gestion à une carrière de fonction, l'agent « est payé conformément au poste qu'il fera mais par contre, son grade, il le garde ». Concernant l'évaluation des agents cadres, elle s'effectue en fonction de cotations fixées par la hiérarchie, le supérieur détermine ainsi une cotation pour l'agent située dans une fourchette de 0,8 à 1,4. Cette cotation évalue en théorie les compétences des salariés dans leur métier, « cette évaluation a une incidence sur le système des primes, que l'on perçoit au niveau des rangs 3, tous les 6 mois ». Les cadres ne connaissent pas les critères d'évaluation de leurs performances, ils apprennent leur cotation sur leurs fiches de paye sans explication du supérieur.

Ensuite, la SNCB propose à ses agents non cadres un autre système de promotion interne reposant sur des examens ouverts et des examens fermés. Les premiers sont accessibles à l'interne et à l'externe alors que les seconds sont réservés aux agents de l'entreprise. Basées sur un fonctionnement égalitariste, les procédures sont clairement identifiées et appliquées pour l'ensemble des non cadres. Les salariés dont les parents ou les amis proches travaillent à la SNCB ne seront donc pas favorisés par rapport aux autres agents. Les concours sont formels et évaluent les connaissances générales des salariés et non leurs compétences sur un métier. Les non cadres expliquent que les concours reposent sur l'apprentissage de connaissances scolaires, nécessitant « une bonne mémoire », « il y a plusieurs personnes qui ont réussi brillamment en ayant appris par coeur des textes ». Les compétences des salariés sur un poste ne sont pas mesurées ni prises en considération dans le processus de promotion interne. Les salariés s'inscrivent aux sessions d'examens en remplissant un formulaire disponible auprès du secrétariat du service d'appui. Chaque service dispose d'un service d'appui correspondant au premier interlocuteur des ressources humaines pour les agents. Le candidat indique son grade et fait signer le formulaire par son supérieur hiérarchique. Le document est finalement envoyé au service des ressources humaines. Ce dernier communique ensuite les dates d'examen au candidat. Les examens s'effectuent généralement en deux étapes : l'une est écrite et l'autre orale. Une fois la partie écrite réussie, les candidats reçoivent une « lettre de réussite » notifiant que le salarié peut se présenter à l'examen oral. Il reçoit dans un deuxième temps un autre courrier précisant la date. Finalement, le candidat est classé sur une liste en fonction de ses résultats. Il reçoit une sélection de postes disponibles en fonction de ce classement pour choisir sa nouvelle affectation en rapport avec son nouveau rang. Les agents peuvent refuser trois fois les postes proposés par le service des ressources humaines mais il perd dès le premier refus la prime

de sélection accordée après la réussite au concours. L'entreprise impose ensuite une affectation à l'agent. Concernant les évaluations des compétences au travail, les agents dépendent des supérieurs hiérarchiques ; ces derniers fixent des cotations afin de déterminer les primes accordées sur les salaires. Ces cotations sont déterminées par les supérieurs hiérarchiques sans négociation avec l'agent. Ce dernier apprend sa cotation sur sa fiche de salaire, « si quelque chose ne va pas, mon chef me le dit mais on n'en parle pas sinon ». Il s'agit davantage d'une procédure que d'une réelle évaluation des compétences des agents.

Nous aboutissons à la relation suivante entre la réglementation interne et l'entreprise :

Figure N°67: Identification des caractéristiques du lien entre la réglementation interne et l'entreprise publique en restructuration.



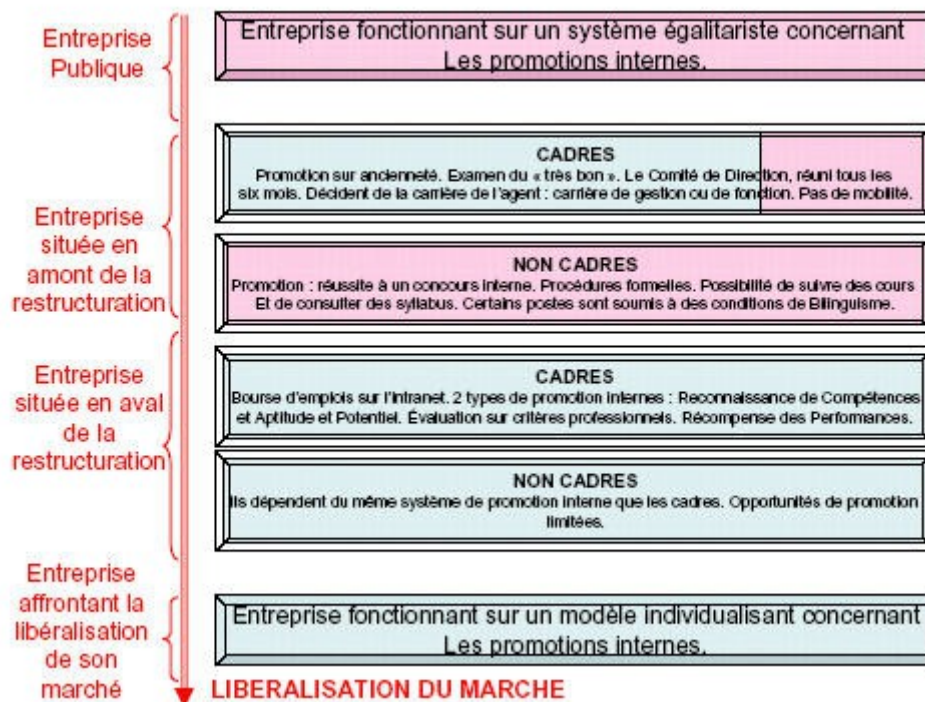
Les répondants se réfèrent à la réglementation interne lorsqu'ils évoquent le respect des règles notamment lors de l'inscription sur des promotions internes, les conditions de réussite à des examens, organisés sous forme orale ou écrite, et les critères d'ancienneté. Ces éléments suggèrent un mode de fonctionnement organisationnel basé sur les procédures.

Le système formel implique la mobilisation d'outils spécifiques, facilement identifiables pour les intervenants extérieurs. Nous relevons l'évaluation effectuée par le supérieur hiérarchique, son avis est indispensable pour que le salarié puisse se présenter à une promotion interne.

Les salaires des employés des entreprises publiques sont déterminés à priori d'après une échelle indiciaire, ils évoluent avec l'ancienneté. Une partie de ces derniers est néanmoins variable, elle est déterminée en fonction des performances réalisées par le salarié.

Nous observons néanmoins des différences dans ces deux entreprises, illustrées dans la figure N°68:

Figure N°68: Identification des caractéristiques du lien entre la réglementation interne et l'entreprise publique en restructuration.



L'entreprise située en amont de la restructuration propose deux systèmes de promotion interne distincts selon qu'ils s'adressent à la population des non cadres ou à celle des cadres. Les cadres sont évalués par leurs supérieurs en fonction non seulement de leurs compétences mais également de leur capacité à établir des réseaux sociaux. Les non cadres sont assujettis à un système procédural afin de favoriser l'égalitarisme aux examens. Par contre, dans l'entreprise située en aval de la restructuration, nous observons que les deux populations sont soumises au même modus operandi concernant le système de promotion interne tout en proposant davantage de processus. La mobilité, limitée dans l'entreprise située en amont, est ici fortement encouragée. Soumise à la concurrence, cette entreprise adapte sa stratégie en encourageant les promotions dans le secteur commercial et en diminuant les opportunités.

Nous abordons maintenant les pratiques de promotion interne informelles.

3.2. Les pratiques de promotion interne informelles appliquées par les salariés

Nous examinons les choix réellement effectués par les salariés.

A France Télécom, la mobilité est favorisée à l'intérieur d'une région mais pas entre les régions. En effet, la mobilité géographique impliquant un changement de région nécessite un investissement plus important de la part du salarié car ce dernier doit « refaire ses preuves ». Les salariés, avertis des futures restructurations, envisagent le recours à la mobilité, « à la cadence où vont les restructurations, je sais que je vais encore changer d'équipe ». Les promotions internes sont néanmoins limitées car elles dépendent des postes disponibles. Les agents essayent d'acquérir de nouvelles compétences, de nouvelles responsabilités afin de promouvoir leurs opportunités de promotions internes.

Certains individus élaborent des stratégies afin de progresser dans leur carrière et de manière officieuse, ils prennent contact avec des services afin de se renseigner sur les opportunités dans les six mois à venir ou pour l'année suivante. Ils constituent un réseau interpersonnel, notamment en maintenant des contacts avec leur ancien supérieur hiérarchique, « mon ancien responsable m'a demandé si je voulais venir sur une autre plateforme car il y avait création d'une nouvelle structure ». La hiérarchie sélectionne ses candidats sur certaines ouvertures de postes en se basant sur leurs relations sociales, « c'est mon ancien supérieur hiérarchique direct qui m'a informé de l'ouverture de ce poste ». Les supérieurs hiérarchiques sont les interlocuteurs privilégiés concernant les opportunités de carrière car ils évoquent ce thème lors de l'entretien de progrès.

L'accès au statut de cadre ouvre de nouvelles perspectives de carrière pour les salariés et certains se positionnent sur des postes basés sur des sites porteurs d'avenir, « je savais qu'ils étaient en train de constituer une nouvelle entité ». Ils considèrent franchir des étapes nécessaires à la réalisation de leur carrière professionnelle, « le métier d'ingénieur commercial était un point de passage que moi j'ai apprécié comme étant utile et nécessaire pour accéder à un métier de directeur des ventes ou de directeur commercial ».

Les salariés proches de la retraite ne souhaitent plus bénéficier de promotions internes, ils établissent un bilan de leur carrière et n'envisagent plus le recours au processus de promotion interne.

Les salariés estiment qu'il faut s'investir personnellement pour réaliser une carrière professionnelle, accepter les prises de responsabilités, la mobilité ou encore l'encadrement d'équipes, « on a la volonté de faire carrière et il faut s'investir pour le faire ». L'entreprise ne les oblige pas à prendre des responsabilités ou à encadrer des équipes, ils considèrent qu'il s'agit d'une démarche personnelle. Ils consultent régulièrement les ouvertures de postes et envisagent la mobilité, « j'ai accepté une mobilité sur un autre site géographique afin d'avoir une vision plus large ».

Les cadres supérieurs conduisent des entretiens avec les cadres de proximité pour déterminer leur parcours professionnel. Ces derniers expliquent leur vision de l'activité professionnelle et démontrent leurs capacités à

communiquer ou à convaincre. Les individus savent que les opportunités de carrière se situent davantage dans le commercial, la politique de l'entreprise est claire, largement diffusée.

Les opportunités de promotions internes dépendent aussi de la conjoncture, il y a des périodes plus favorables que d'autres, « après 2006, je pense que dans le domaine de la vente, on aura besoin de cadres car notre hiérarchie est vieillissante ».

Certains répondants bénéficient de compétences particulières leur conférant une place privilégiée dans l'entreprise. Ils se sentent à l'abri par rapport aux autres salariés du technique contraints de se diriger vers la sphère commerciale, « mes compétences me permettent de sauvegarder mon emploi à l'intérieur de l'URR ».

Certains sites sont appelés à fermer ou connaissent une activité moindre aussi les opportunités de carrière sont plus faibles. Certains salariés sont d'ailleurs obligés de recourir à une mobilité car ils savent que leur site est appelé à fermer. Ils recherchent alors soit les opportunités de promotion soit une transversalité pour privilégier leur résidence. Ils peuvent opter pour des métiers dans l'administration de la fonction publique. La Cellule d'Intervention Locale fut lancée pour répondre aux plaintes déposées par les non cadres concernant le manque d'opportunités de promotions internes. Suite à de nombreuses protestations, un plan de promotion réalisé sur trois années a été mis en place, «il devait y avoir 4 promotions par section donc au total, 12 personnes ont été promues ». Le service des ressources humaines officialise le processus et lance une diffusion officielle des ouvertures de postes par affichage tout en précisant que ces promotions étaient réservées au service informatique. Les agents contractuels doivent se plier aux règles des fonctionnaires notamment concernant les conditions d'ancienneté avant de bénéficier d'une promotion interne. Ils sont engagés sous contrat privé mais travaillent avec les règles établies pour les fonctionnaires concernant à la fois par exemple les contraintes d'ancienneté avant de bénéficier d'une promotion mais également l'impossibilité de négocier son salaire.

La population de la SNCB pense que les opportunités de promotion interne sont limitées car ils ne pourront pas évoluer au-delà d'un certain rang. Ils considèrent travailler pour vivre et se consacrent plus particulièrement à leurs activités familiales qu'à leur carrière. Les anciens supérieurs hiérarchiques contactent les salariés pour les orienter sur un poste et certains cadres demandent à leur supérieur hiérarchique direct de les proposer à des promotions internes. Ils adoptent une attitude proactive de manière à promouvoir leur carrière professionnelle, « il faut solliciter votre supérieur hiérarchique direct pour qu'il vous propose au signalement très bon, ça, il faut le faire ».

La carrière dépend de la volonté du supérieur hiérarchique de présenter son collaborateur pour l'examen du « très bon » puis de la capacité de ce dernier à convaincre le Comité de Direction de ses compétences. La promotion interne est accessible en fonction des postes disponibles au niveau hiérarchique supérieur, « son chef qui était un ingénieur principal a fait une mutation dans un autre département donc cela a fait un trou, il fallait quelqu'un ».

Concernant les cadres, le diplôme scolaire revêt une importance capitale à la SNCB car les individus sont répartis ensuite en trois catégories : les ingénieurs industriels, les ingénieurs civils et les conseillers. Ces catégories n'appartiennent pas à la même échelle barémique concernant les salaires et ne sont pas soumis aux mêmes règles concernant l'organisation des carrières. Les ingénieurs industriels créent une association afin de se soutenir et d'obtenir davantage d'opportunités de promotions internes. Certains cadres estiment que l'affiliation à un syndicat soutient la carrière professionnelle, « j'ai repris une affiche syndicale car c'est un levier ».

Ils espèrent profiter de la restructuration prévue prochainement pour bénéficier d'une promotion interne, « dans le cadre de cette restructuration, il y aura sûrement des nouvelles responsabilités qui vont voir le jour et je veux anticiper afin de voir dans quelles mesures je peux apporter quelque chose ».

Les salariés proches de la retraite n'espèrent plus bénéficier d'une promotion interne. Certains expriment leur déception concernant le manque de reconnaissance de l'entreprise envers leur investissement durant leur carrière professionnelle, « On pourrait au moins me donner une promotion à titre honorifique, je dirais, pour montrer par rapport à un jeune que j'ai de l'expérience ». Ils ne ressentent aucune différence de traitement ou de considération entre les jeunes et eux malgré leur expérience et leur expertise.

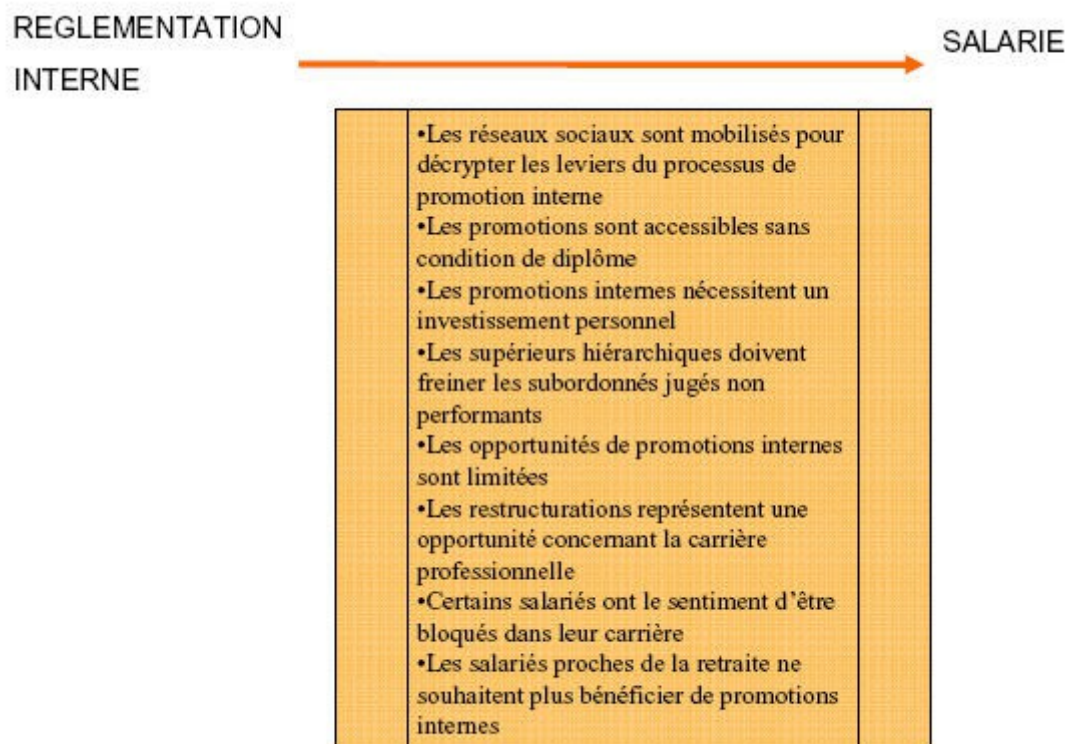
Certains non cadres sont officiellement mutés sur d'autres postes suite à une promotion interne mais leurs supérieurs hiérarchiques se sont accordés pour laisser durant une certaine période ces derniers sur leur ancien poste. Ils sont alors détachés provisoirement, « depuis le premier avril, officiellement, je ne suis plus ici. Officieusement, le nouveau service a accepté de me détacher dans le service communication jusqu'au 31 août ». Ces derniers redoutent le changement de poste car ils ne connaissent pas le nouveau service, « je vais devoir me diriger vers l'inconnu ».

Les salariés choisissent leur nouveau poste en fonction des choix proposés sur une liste puis attendent qu'un poste se libère, « on vous fait savoir si des postes se libèrent par le bureau du personnel qui nous informe par lettre écrite des différents choix qui s'offrent à nous ». La procédure est formelle, les salariés émettent des choix en fonction des propositions effectuées par le département des ressources humaines selon le rang obtenu à l'examen. Des salariés assurent une fonction sans détenir le grade. Ils sont détachés provisoirement sur ces postes, « ma profession c'est conducteur de train mais ici, je suis temporairement inspecteur, je n'ai pas le grade mais j'assume la fonction ».

Certains répondants pensent leur carrière terminée car ils savent qu'il n'y a pas de possibilités d'accéder aux rangs 3. L'entreprise propose effectivement un examen pour permettre à certains de ses salariés l'accès aux rangs 3 mais les difficultés de ce dernier limite les opportunités. En effet, les rangs 3 regroupent les salariés avec un certain diplôme universitaire que ne possèdent généralement pas les individus des rangs inférieurs.

Nous aboutissons à la relation suivante entre la réglementation interne et le salarié:

Figure N°69: Identification des caractéristiques du lien entre la réglementation interne et les salariés.



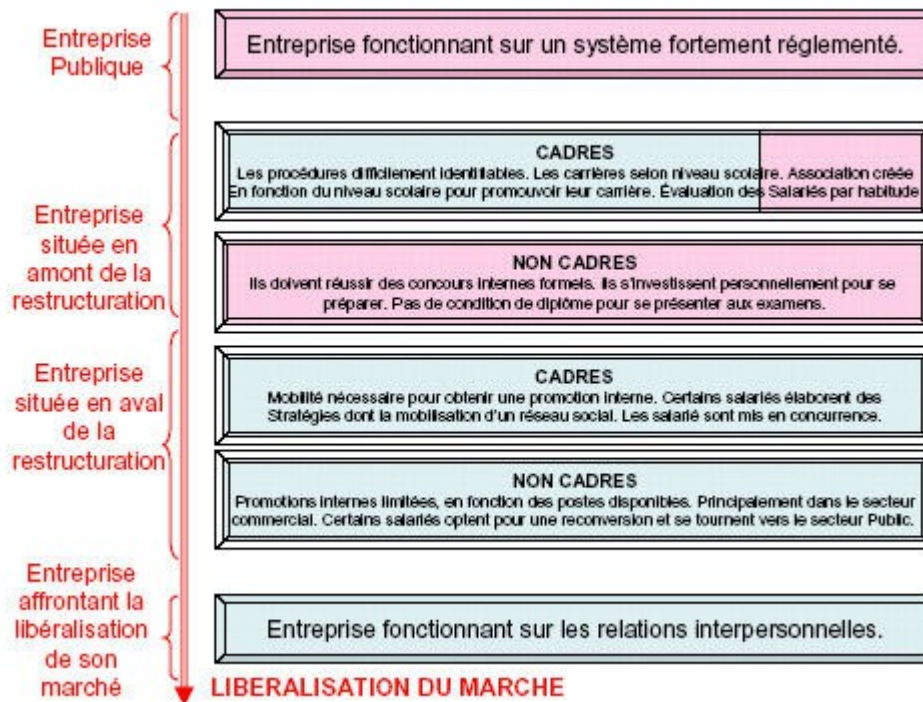
La réglementation interne influence le comportement des salariés, ces derniers mobilisent leur réseau social pour décrypter les processus de promotions internes. Elle conduit les individus à s'investir personnellement dans la gestion de leur carrière.

Les restructurations génèrent souvent de nouvelles règles, provoquant des opportunités de carrière pour certains employés.

La rigidité de la réglementation interne démotive les acteurs qui ne recherchent plus de promotions internes. L'approche de la retraite est également un facteur explicatif de cette attitude.

Les deux structures présentent néanmoins des processus de promotion interne informels différents, comme l'atteste la figure N°70:

Figure N°70: Identification des caractéristiques du lien entre la réglementation interne et les salariés.



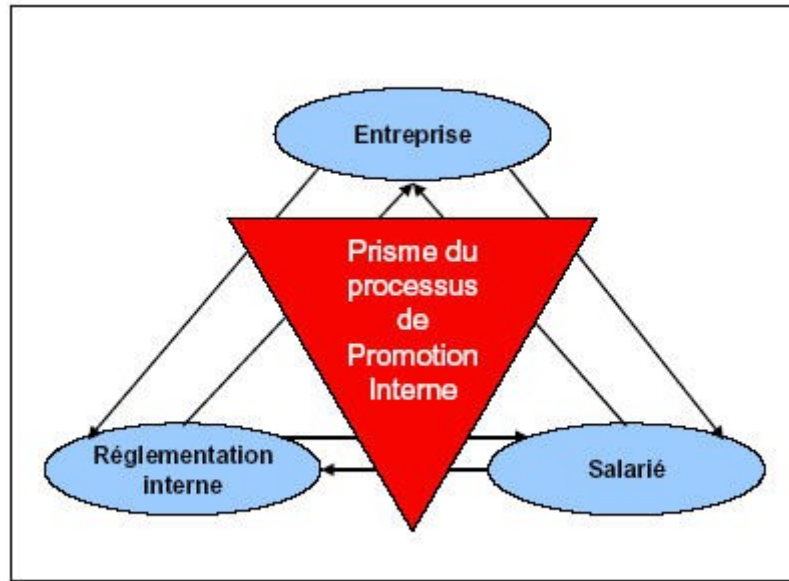
En fonction de leur niveau scolaire, les agents de l'entreprise située en amont de la restructuration bénéficient d'un processus de promotion interne informel différent. De plus, la restructuration programmée introduit des opportunités de carrière pour les agents. Néanmoins, la réglementation appliquée aux non cadres suggère un investissement personnel de la part des salariés pour s'inscrire et se préparer aux examens. Dans l'entreprise située en aval de la restructuration, la réglementation incite les agents à la mobilité et à s'intéresser aux aspects commerciaux. Elle souhaite encourager une partie de sa population à se diriger vers d'autres secteurs du public afin de devenir plus performante et réactive face à ses concurrents.

Maintenant que nous avons déterminé les modèles de gestion des ressources humaines, les rôles des salariés dans ces entreprises publiques et les systèmes de promotion interne, nous établissons une synthèse de ces relations triangulaires.

Bilan du chapitre

Nous situons notre étude dans une relation triangulaire, présentant les caractéristiques suivantes :

Figure N°71: Identification des liens entre l'entreprise, la réglementation interne et les salariés à travers l'analyse du processus de promotion interne.



Nous observons les liens similaires suivants entre les deux structures:

- Le lien entre l'entreprise et le salarié : il précise le cadre général structurel de gestion des ressources humaines. Les entreprises publiques en restructuration sont caractérisées par une hiérarchie forte, des salaires déterminés à l'avance ainsi qu'une part variable. Les décisions sont centralisées et les promotions sont décidées d'après la fixation de quotas. Les supérieurs hiérarchiques évaluent les performances des salariés.
- Le lien entre l'entreprise et la réglementation interne : il désigne le cadre général procédural de gestion des ressources humaines. Les entreprises, concernées par l'approche technique, souhaitent exercer une activité commerciale et favorisent leurs promotions internes dans ce domaine. Les formations, sont dispensées en interne et autour d'un métier.
- Le lien entre le salarié et la réglementation interne : il souligne la place des salariés dans l'entreprise. Les cadres de proximité évaluent les performances de leurs collaborateurs, déclinent la politique de l'entreprise, deviennent les premiers interlocuteurs ressources humaines, accordent des primes ou des promotions et aident leurs subordonnés à progresser en compétences. Il existe des réseaux et un vocabulaire spécifique liés aux niveaux hiérarchiques. L'accès au statut de cadre est envisageable pour les agents de France Télécom contrairement à ceux de la SNCB.
- Le lien entre le salarié et l'entreprise : il indique les rôles des salariés dans la gestion de leur parcours professionnel. L'information circule de manière informelle, le relationnel facilite les activités de management et la compréhension des procédures internes. Les supérieurs hiérarchiques accompagnent leurs collaborateurs dans leur carrière professionnelle et évaluent leurs performances. Certains privilégient leur vie privée à leurs activités professionnelles.

- Le lien entre la réglementation interne et l'entreprise : il illustre les procédures de promotions internes formelles. Ce processus est fortement réglementé et dépend de l'ancienneté des salariés. On observe généralement dans les structures publiques deux formes principales de promotions internes (France Télécom : « Aptitude et Potentiel » et « Reconnaissances de Compétences » et la SNCB : « Concours Internes » et « Nomination pour l'Examen du Très Bon »). L'individu ne peut se présenter à une promotion interne qu'une fois l'aval du supérieur hiérarchique direct obtenu puis l'évaluation s'effectue devant un jury. Les salaires, pour une grande partie fixes, dépendent de grilles internes. Une partie des rémunérations est variable, exprimée sous forme de primes déterminées d'après les performances réalisées.
- Le lien entre la réglementation interne et le salarié : il reflète les procédures de promotions internes informelles. Les promotions internes nécessitent un investissement personnel, les salariés mobilisent leur réseau social pour comprendre les procédures. Les promotions, limitées, dépendent de quotas déterminés par le département des ressources humaines. Les restructurations apportent des opportunités de carrière. Certains agents se sentent bloqués et n'envisagent plus d'avenir professionnel. Les salariés proches de la retraite préfèrent établir un bilan et ne souhaitent plus recourir aux promotions internes.

Nous concluons que l'entreprise, les salariés et la réglementation interne sont interdépendants : ils s'influencent mutuellement, encadrant les opportunités de promotions internes.

Nous observons néanmoins qu'en fonction du niveau de privatisation, les liens diffèrent entre les deux structures :

- Le lien entre l'entreprise et le salarié : les deux entreprises appliquent un modèle hybride de gestion des ressources humaines situé entre le modèle objectivant et le modèle individualisant. Afin de glisser vers le second modèle, les entreprises introduisent tout d'abord des modifications chez la population des cadres pour ensuite les appliquer à la population des non cadres. En effet, la SNCB propose un modèle plus individualisant à ses cadres alors que ses non cadres sont soumis au modèle objectivant. A France Télécom, l'ensemble des salariés travaille dans un cadre plus individualisant même si certains aspects du système objectivant demeurent observables.
- Le lien entre l'entreprise et la réglementation interne : les deux entreprises ne suivent pas la même stratégie. L'entreprise située en amont du processus de restructuration demeure axée sur la technicité alors que France Télécom, située en aval de la restructuration, tente d'introduire une dimension plus commerciale dans son fonctionnement.
- Le lien entre le salarié et l'entreprise : les salariés travaillant dans l'entreprise située en amont de la restructuration sont répartis en fonction de leur niveau scolaire alors que ceux de la deuxième entreprise sont évalués d'après leurs compétences.

- Le lien entre le salarié et la réglementation interne : l'accès au statut de cadre n'est presque pas envisageable à la SNCB alors qu'il est accessible à France Télécom. Les rôles glissent dans la deuxième structure et les cadres de proximité abandonnent leur expertise pour se concentrer sur les activités de management.
- Le lien entre la réglementation interne et l'entreprise : les systèmes de promotion interne observés dans la structure située en amont de la restructuration diffèrent selon qu'ils s'adressent à la population des cadres ou à celle des non cadres. Les cadres sont promus en fonction de leurs compétences mais également de leur capacité à établir des réseaux sociaux alors que les non cadres sont assujettis à des procédures formelles égalitaires. Par contre, chez France Télécom, nous observons des systèmes identiques pour les deux populations.
- Le lien entre la réglementation interne et le salarié : en fonction des niveaux scolaires, la réglementation observée à la SNCB diffère. Elle n'incite pas à la mobilité contrairement à celle appliquée à France Télécom. Dans cette dernière, la réglementation incite les agents à s'orienter vers des activités commerciales.

Ainsi, l'accès au statut de cadre par la promotion interne est envisageable pour les salariés de France Télécom contrairement à ceux de la SNCB. Nous en déduisons que les opportunités de carrières évoluent notamment en fonction du stade d'évolution de l'entreprise dans le processus de libéralisation même si d'autres facteurs pourraient être pris en considération comme des aspects culturels ou encore le type d'activité.

Chapitre 8. Résultat Alceste : identification du modèle de gestion des ressources humaines

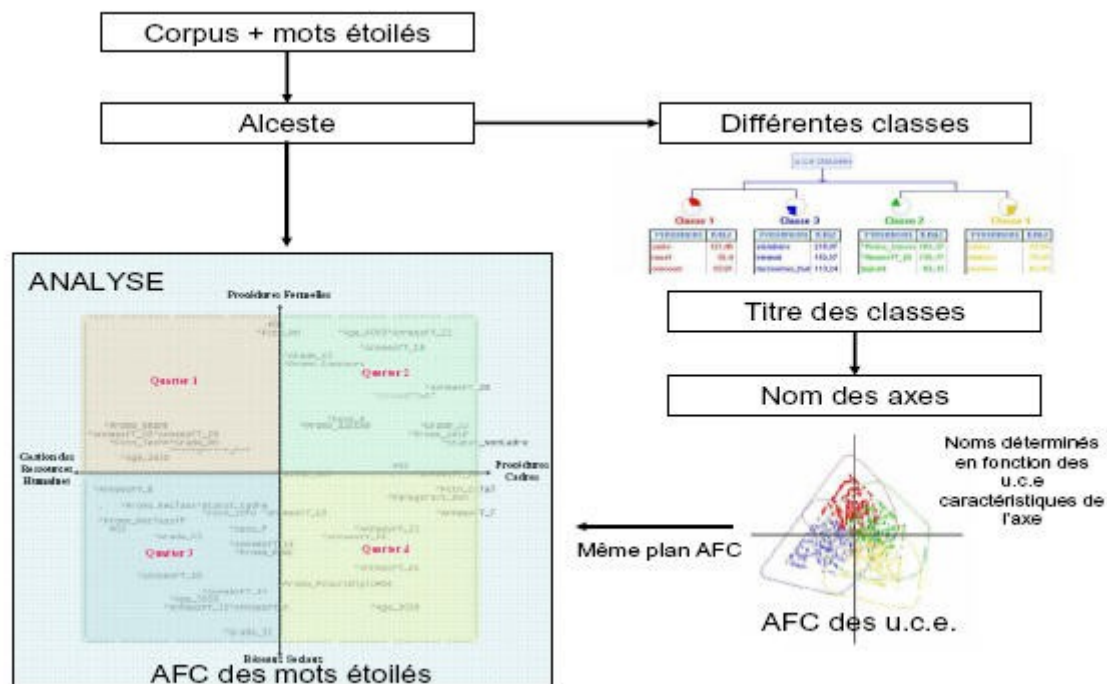
Objectifs du Chapitre

- Présenter les résultats Alceste pour la population de France Télécom.
- Proposer ensuite ceux de la population de la SNCB.
- Etablir un bilan des deux analyses.
- Discuter les résultats apportés par cette analyse.

Après avoir exposé les premiers éléments de résultats concernant les relations entre l'entreprise, le salarié et la réglementation interne, nous proposons une analyse textuelle des entretiens. Nous formulons ainsi une autre lecture des entretiens et identifions les grands thèmes se dégageant de l'étude.

Notre analyse de contenu, réalisée par le logiciel Alceste, permet d'accéder à l'information principale par une technique de comptage du nombre d'unités d'analyse et de leur fréquence répertoriée dans les interviews. Afin de situer l'outil, nous rappelons que les différentes unités d'analyse trouvées sont classées en catégories associées à un thème. La méthode utilisée, connue sous l'appellation de Classification Descendante Hiérarchique, consiste à diviser le texte traité en successions. En fonction de la fréquence et de la nature des mots répertoriés dans le corpus, des catégories sont obtenues. Une Analyse Factorielle des Correspondances permet de synthétiser les résultats obtenus, elle facilite la lecture des données par la réalisation d'un « graphique », une sorte de photographie représentant l'agencement des mots, des catégories. Le schéma suivant synthétise le procédé décrit dans le chapitre 5 et retrace les différentes étapes de l'analyse textuelle.

Figure N°72: Processus d'analyse Alceste



Nous souhaitons répondre dans ce chapitre à la sous-problématique suivante :

Quelles sont les pratiques de Gestion des Ressources Humaines identifiées dans nos études de cas?

Nous proposons l'étude des résultats obtenus pour les salariés de France Télécom puis pour ceux de la SNCB. Nous terminons notre chapitre par un bilan comparatif entre les deux populations.

1/ Présentation des résultats de France Télécom

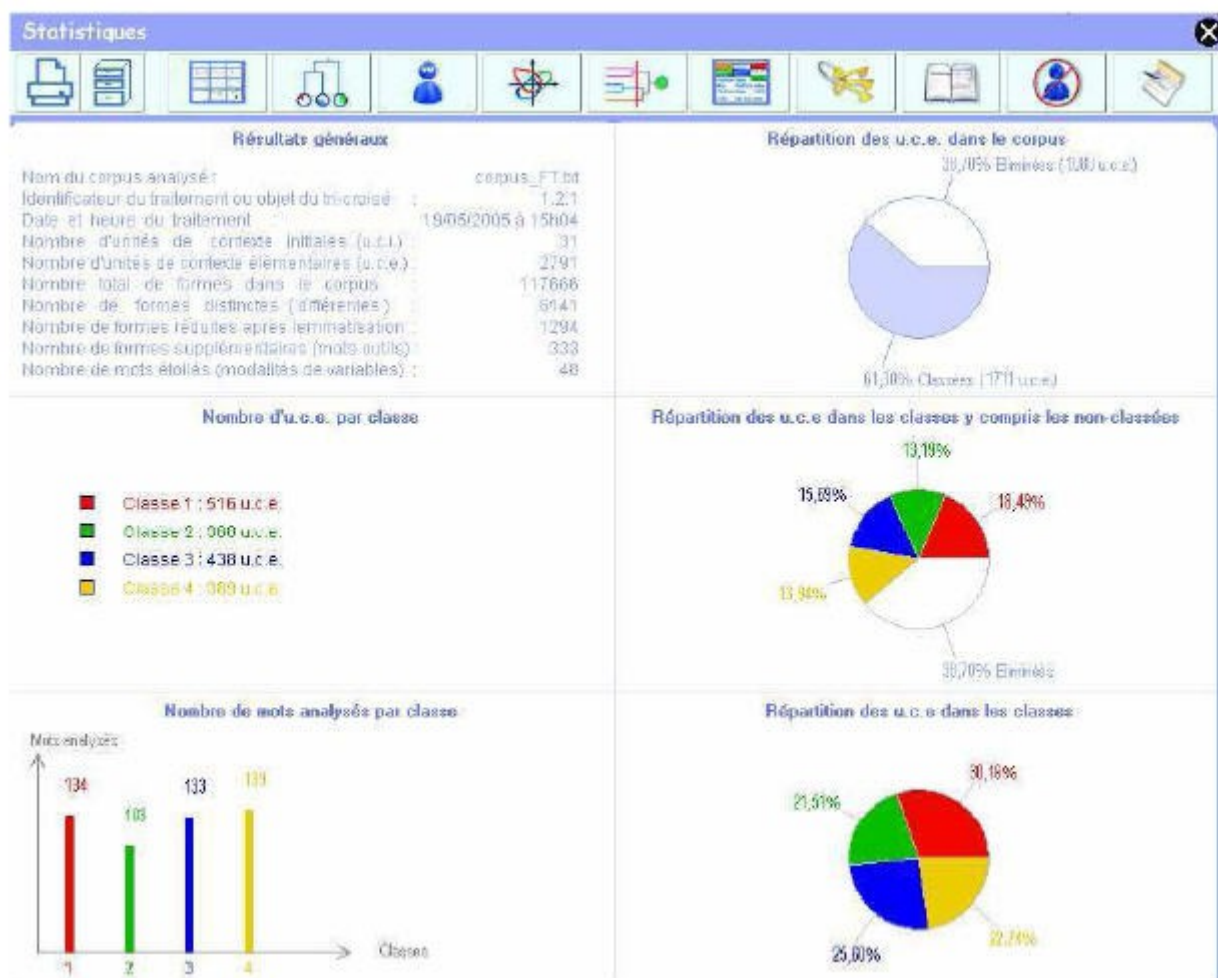
Nous allons dans un premier temps proposer les résultats fournis par le logiciel Alceste, par la suite nous interprétons ces résultats. Nous terminons par un bilan de l'analyse.

1.1. Présentation des résultats fournis par le logiciel

Conformément à la méthodologie de l'analyse de contenu et aux consignes d'utilisation du logiciel, nous avons dans un premier temps réalisé un corpus constitué par l'ensemble des entretiens effectués à France Télécom.

Nous nous intéressons tout d'abord aux résultats statistiques, présentés dans la figure N°73, permettant de savoir si l'analyse est valide.

Figure N°73: Les résultats généraux statistiques obtenus par le logiciel Alceste concernant les entretiens de France Télécom



Cette étude correspond à la zone de fonctionnement du logiciel puisque 61,30% des u.c.e. sont classées et que seulement 38,7% sont éliminées. Pour que l'étude soit valide, le pourcentage des u.c.e doit être supérieur à 50%, indiquant que plus de la moitié du texte est retenue et classée.

Le logiciel répartit les u.c.e. classées en quatre catégories de tailles plutôt équivalentes :

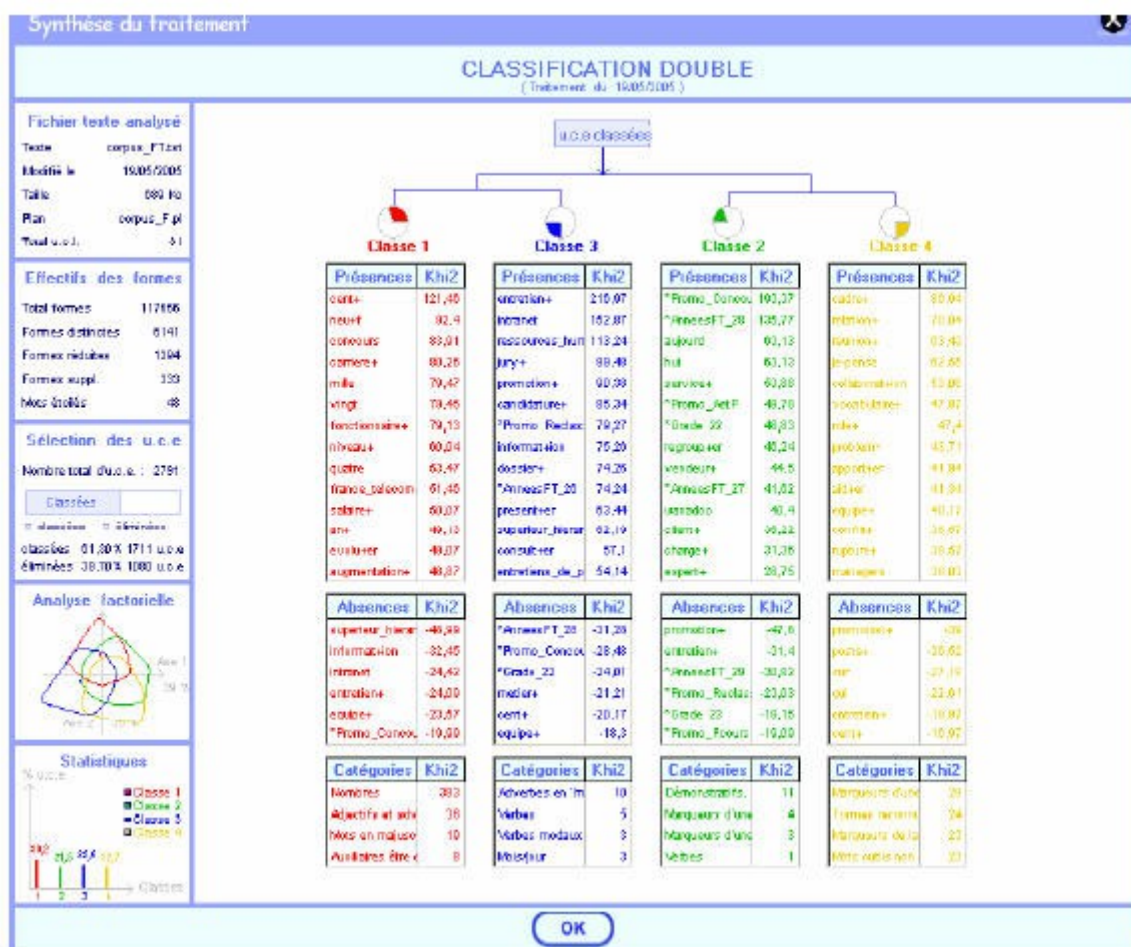
- La première classe regroupe 30,16% des u.c.e. classées
- La deuxième classe regroupe 21,51% des u.c.e. classées
- La troisième classe regroupe 25,60% des u.c.e. classées
- La quatrième classe regroupe 22,74% des u.c.e. classées.

Le logiciel rapproche les u.c.e comportant les mêmes formes lexicales dans une catégorie ou classe. Les classes sont formées en fonction de mots, d'un vocabulaire spécifique favorisant la détermination d'un thème général pour chaque catégorie.

Nous observons à travers la figure N°109 que certaines catégories sont rapprochées. Ainsi les classes 1 et 3 sont déterminées comme proches par le logiciel tout comme les catégories 2 et 4.

Nous devons maintenant trouver les thèmes identifiants chaque catégorie pour mieux comprendre le sens de ces informations.

Figure N°74: Les catégories obtenues par le logiciel Alceste concernant les entretiens de France Télécom



CLASSE 1	CLASSE 2	CLASSE 3	CLASSE 4
Concours Carrière Fonctionnaire Niveau France Télécom Salaire An Évoluer Augmentation Grade Contractuel Re-classification Échelle Indice	Service Regrouper Vendeur Wanadoo Client Charge Expert Vivre Redéploiement Collègue Soutien Superviser Plateau	Entretien Intranet Ressources Humaines Jury Promotion Candidature Information Dossier Présenter Supérieur Hiérarchique Consulter Entretien de Progrès Postuler Poste	Cadre Relation Réunion Collaboration Vocabulaire Rôle Problème Apporter Aider Equipe Rupture Conflit Managers Relationnel Gérer
<i>TITRE POSSIBLE</i>	<i>TITRE POSSIBLE</i>	<i>TITRE POSSIBLE</i>	<i>TITRE POSSIBLE</i>
Procédures Formelles	Procédures Cadres	Gestion des Ressources Humaines	Réseaux Sociaux

Suite à l'étude des mots présents par classe et du rapport résumé fourni par le logiciel Alceste, nous identifions les thèmes suivants :

- La première classe regroupe des mots appartenants aux **Procédures Formelles**. Le logiciel propose les extraits révélateurs de cette catégorie : « j'avais passé un concours externe, en fait j'avais refait une formation et j'avais passé un concours externe » ou « il y avait une augmentation de grade. A l'époque les grades étaient différents. Je suis passé de technicien à technicien supérieur ».
- La deuxième classe regroupe des mots appartenants aux **Procédures Cadres**. Les Procédures Cadres renvoient à la gestion des cadres dans l'entreprise, elles se différencient des Procédures Formelles qui concernent davantage les Procédures Formelles de gestion des salariés. Le logiciel présente les extraits suivants : « on est en train de recréer une hiérarchie dans la profession » ou « on se retrouve avec une hiérarchie qui est toujours présente, mais qui n'est plus nominative. On ne va plus avoir des chefs de secteur, des chefs techniciens ou des chefs de division, on va simplement avoir des numéros ».
- La troisième classe regroupe des mots appartenants à la **Gestion des Ressources Humaines**. La Gestion des Ressources Humaines renvoie au processus mis en place par l'entreprise pour déployer et mobiliser sa main d'œuvre. Elle se différencie des Procédures Formelles et des Procédures Cadres car elles concernent un processus (suite d'opérations ou d'événements) et non une réglementation (ensemble de règlements). Le logiciel propose les extraits suivants : « l'entretien de progrès qui est annuel compte pour la promotion. En fait, les trois derniers entretiens sont demandés au moment d'une candidature » ou « il faut joindre une description du poste, un curriculum vitae, une lettre de motivation ainsi que des documents justifiant des compétences du candidat ».

- La quatrième classe regroupe des mots appartenant aux **Réseaux Sociaux**. Le logiciel retient un certains nombres d'extraits dont « quand les relations interpersonnelles sont bonnes, cela facilite la vie d'une façon non négligeable. Pour la remontée d'information ou pour solliciter davantage les gens, pour leur demander d'en faire plus » ou « tout le monde était disposé à me faire partager son savoir. Tout le monde apporte ses connaissances ou son savoir-faire dans différents domaines ou sur différentes interrogations. Il y a une réelle solidarité ».

Les concepts évoqués par les répondants correspondent à des thèmes particuliers que nous allons maintenant détailler.

La classe **Procédures Formelles** concerne les procédures qui régulent le fonctionnement des entreprises publiques par la médiation d'outils de gestion facilement identifiables comme l'organisation de concours. Il s'agit du cadre formel relatif aux promotions internes.

La deuxième classe intitulée **Procédures Cadres** renvoie à la littérature concernant cette catégorie particulière de salariés. La catégorie des cadres, selon Livian (2004), regroupe « les salariés dirigeants ou responsables d'unités, et les salariés assurant des fonctions d'expertise technique ou managériale dans l'entreprise. L'ensemble des personnels de direction, employés non barémisés ». Les Procédures Cadres concernent la capacité des salariés à s'armer de nouvelles ressources comme l'autonomie dans leur travail, savoir maintenir leur employabilité par leurs propres moyens, élaborer des projets professionnels, rester disponible pour l'entreprise, être mobile et ne pas compter son temps de travail (Bouffartigue, 2004). Nous regroupons dans cette catégorie les procédures mises en place par l'entreprise s'adressant seulement à cette catégorie d'employés.

La troisième classe, relative à la **Gestion des Ressources Humaines**, traite des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour maintenir une adéquation qualitative et quantitative des emplois par une « approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place et de nombreux recrutements dans le cadre d'un schéma directeur de l'emploi et des compétences » (Peretti, 2001). Nous sommes dans un processus et non une réglementation.

La notion de **Réseaux Sociaux**. On s'intéresse au nombre de « contacts » qu'une personne possède, on désigne par « contact » un autre acteur avec qui la personne étudiée serait en relation directe (Coleman, 1988). Le réseau social renvoie à l'ensemble de relations entre deux individus, à chaque moment, il y a un réseau dans lequel les individus sont plus ou moins connectés selon leur niveau de priorité, d'échange et d'émotions qui les accompagnent (Burt, 2001).

Le logiciel nous indique que les classes 1 et 3 sont regroupées, rapprochant ainsi le thème des Procédures Formelles à la Gestion des Ressources Humaines. La terminologie utilisée par les répondants, correspondant à ces deux thèmes, indique que les salariés de France Télécom rapprochent les Procédures Formelles,

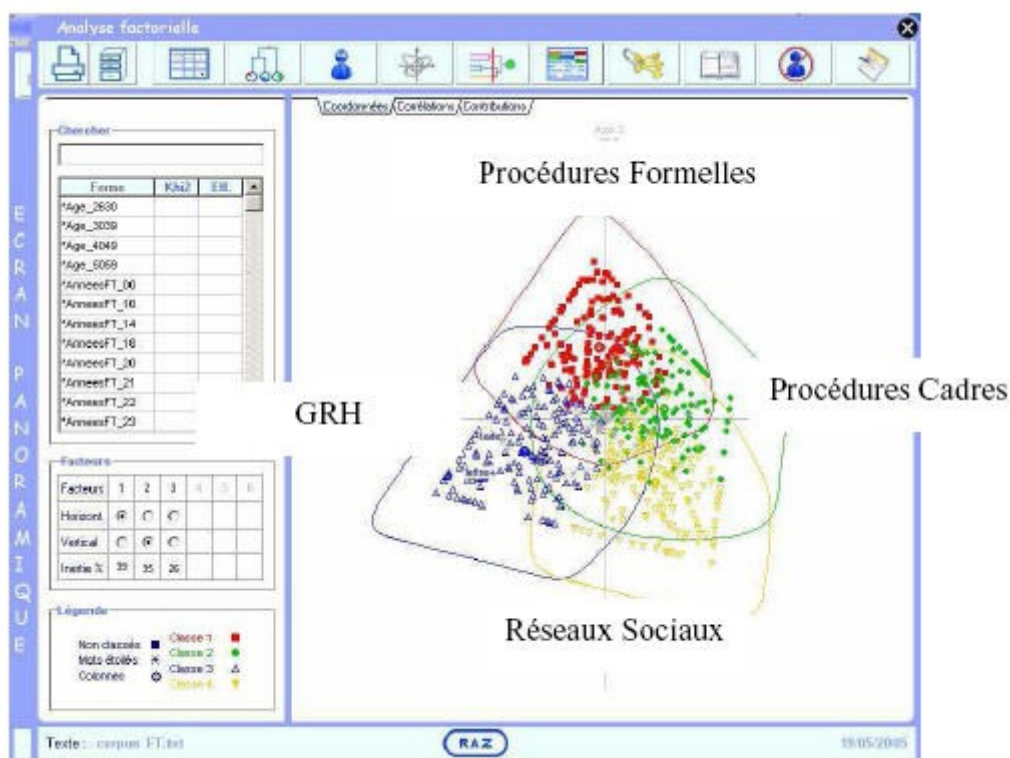
identifiées avec les mots : « concours, carrière, fonctionnaire, niveau, grade », et la Gestion des Ressources Humaines correspondant aux mots « entretien, ressources humaines, jury, promotion, candidature, entretien de progrès ».

Le logiciel rapproche également les classes 2 et 4, regroupant ainsi les Procédures Cadres avec les Réseaux Sociaux. Les salariés de France Télécom rapprochent, dans l'utilisation de leur vocabulaire, les Procédures Cadres, comprenant les mots « service, client, expert, redéploiement, collègues, superviser » avec les Réseaux Sociaux, rassemblant les mots « relation, réunion, collaboration, aider, équipe, conflit ».

Ces résultats peuvent s'interpréter de la manière suivante : les salariés de l'entreprise considèrent que la Gestion des Ressources Humaines s'apparente largement aux Procédures Formelles car ils appartiennent à une entreprise de grande taille, bureaucratique basée sur un modèle égalitaire. Les interviewés lient la gestion des cadres à la mobilisation des Réseaux Sociaux car ils évoluent dans une entreprise en processus de libéralisation encourageant le travail en collaboration, l'établissement de liens sociaux et l'autonomie des salariés.

La figure N°75 nous permet de comprendre comment les répondants mobilisent ces concepts, favorisant ainsi la lecture des axes de l'analyse factorielle des correspondances.

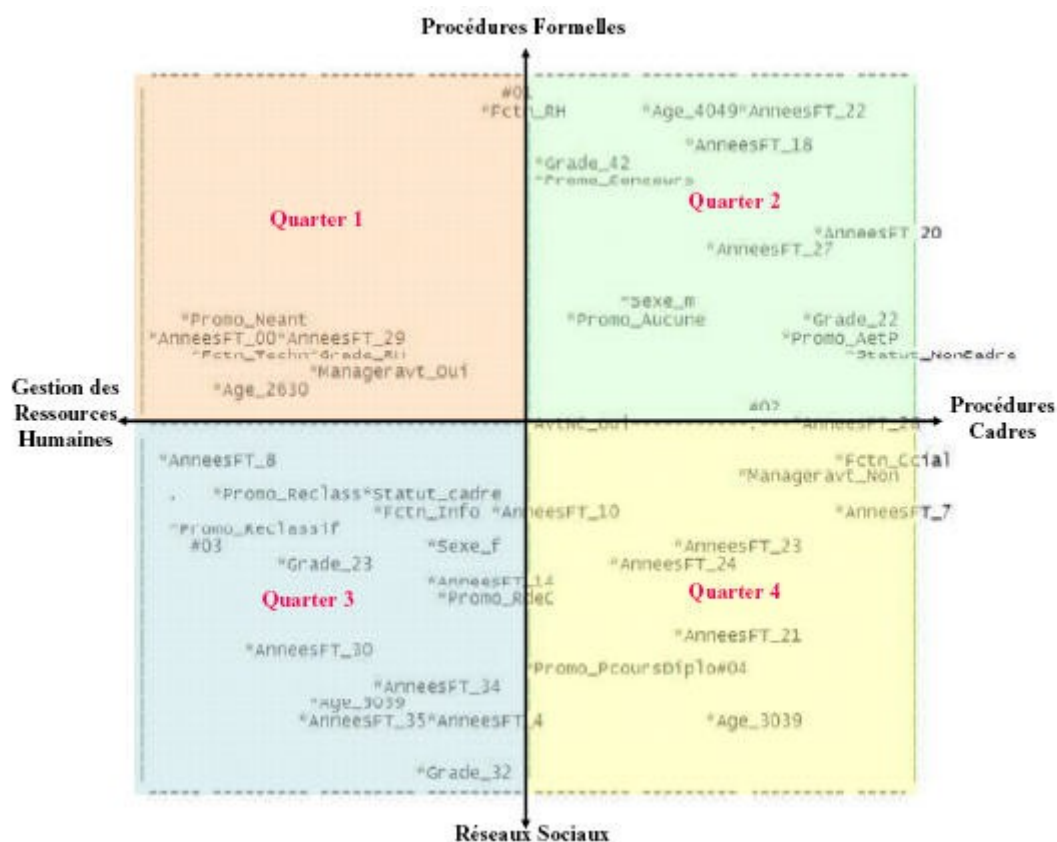
Figure N°75: Répartition des catégories sur une analyse factorielle permettant l'identification des axes du graphique.



Nous nommons les axes en fonction des u.c.e. les plus proches de ces axes. Concernant cette analyse, les concepts des Procédures Formelles et des Réseaux Sociaux sont mis en opposition sur l'axe des ordonnées et le concept de la Gestion des Ressources Humaines s'oppose à celui des Procédures Cadres sur l'axe des abscisses.

L'analyse factorielle des correspondances, présentée dans la figure N°76, nous permet de comprendre comment les salariés de France Télécom se situent par rapport à ces axes. L'AFC des u.c.e. et l'AFC des mots étoilés mobilisent le même plan aussi nous conservons le nom des axes attribué précédemment.

Figure N°76: Analyse Factorielle des Correspondances : répartition des répondants pour la population de France Télécom.



Nous allons maintenant proposer une interprétation des résultats obtenus par le logiciel Alceste.

1.2 Interprétation des résultats

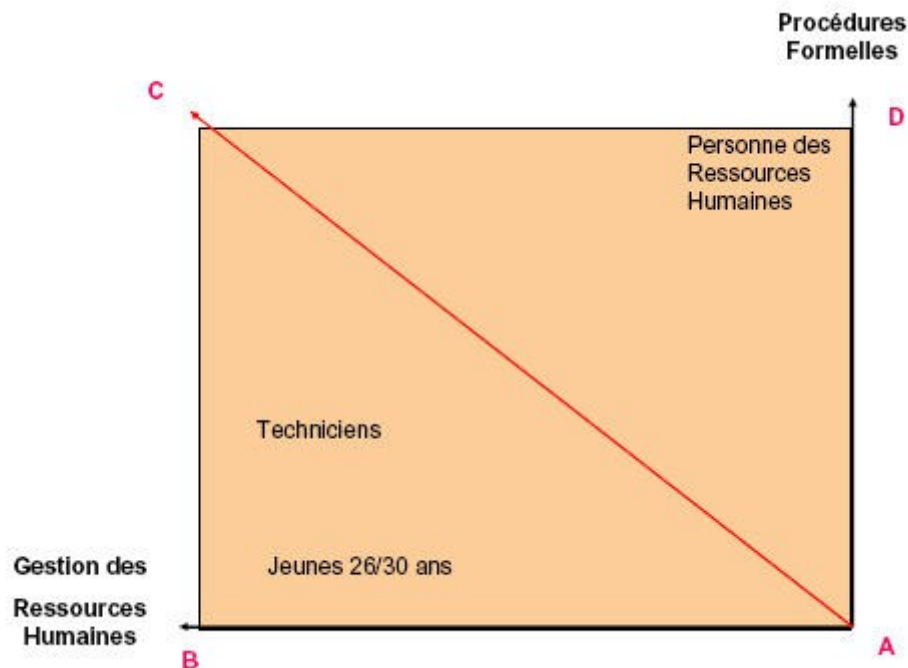
Afin de faciliter la lecture de l'analyse factorielle des correspondances, nous présentons notre analyse en fonction des Quarters, identifiés en rouge sur la figure.

Le premier quartier, concernant les « Procédures Formelles » et la « Gestion des Ressources Humaines », regroupe la population des techniciens, les jeunes (les 26/30 ans) et la personne des ressources humaines.

Cette dernière se trouve dans ce quartier mais elle s'approche davantage des Procédures Formelles que de la Gestion des Ressources Humaines.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quartier 1.

Figure N°77: Présentation du premier Quarter pour l'analyse Alceste de France Télécom.



Les techniciens, population importante à France Télécom, correspondent à l'ancienne culture organisationnelle. L'entreprise, sachant son marché ouvert à la concurrence, souhaite se moderniser avec le processus de privatisation et se tourne davantage vers l'aspect commercial. Le non cadre témoigne de cette réalité, « j'ai des collègues qui ont perdu leur travail, dans le technique car leur service a été supprimé, ils ont été redéployés sur des plateformes Wanadoo ou au 10/14. Ces gens sont souvent déprimés du fait du changement de travail, recommencer depuis le début...dans le règlement intérieur, le temps de pause a été supprimé depuis les RTT et le plan TOP, nous avons eu une annexe au règlement intérieur...Je ne pourrais pas passer cadre sans être passé 2.3. Comme ma promotion en 2.2 est récente, il va falloir que j'attende un peu...Il faut une certaine ancienneté avant de pouvoir postuler à nouveau pour une promotion, moi, je dirais qu'il faut au moins deux ans ». Cette population de techniciens identifie son environnement en fonction de Procédures Formelles et de procédures de Gestion des Ressources Humaines. Cette population se situe dans le triangle ABC car les techniciens s'intéressent davantage à la deuxième dimension. Ce témoin dévoile différents éléments dont :

- Une réorientation stratégique de l'entreprise souhaitant davantage de commerciaux, incitant ainsi sa population de techniciens à se diriger vers des services plus adaptés. Les techniciens subissent cette décision des ressources humaines et voient leurs conditions de travail se perturber.
- Ce salarié technicien, pour évoluer dans sa carrière, est assujéti aux Procédures Formelles ; il doit franchir chaque étape de la hiérarchie. L'individu se réfère aux procédures pour décrypter son environnement.

Les jeunes entre 26 et 30 ans, peu expérimentés, dépendent des Procédures Formelles et de la Gestion des Ressources Humaines. C'est le cas de cette personne non cadre qui se situe sur un secteur porteur, le commercial « j'ai eu recours au processus de promotion interne par deux biais : reconnaissance de compétences une fois et la deuxième fois, aptitude et potentiel...Pour le moment, je suis 2.3. Je suis entrée à France Télécom en 2.1, j'ai eu une promotion reconnaissance des compétences et je suis passée 2.2...Pour bénéficier d'une promotion, c'est le schéma classique, il faut déposer un dossier de candidature, avec les trois derniers entretiens de progrès habituels, lettre de motivation, cv et autre. Puis j'ai eu un entretien... Récemment j'ai d'ailleurs été assez déçue car normalement cette promotion en 3.2 de cadre, je devais l'avoir à la fin du premier trimestre, nous sommes le 23 mars, je ne l'aurai pas et on m'a fait passer le message en me disant, écoute, ce serait mieux que tu aies ta promotion en juillet car en juillet, cela fera tant d'ancienneté, cela fera comme les fonctionnaires ». Cette répondante dévoile un certain nombre d'aspects :

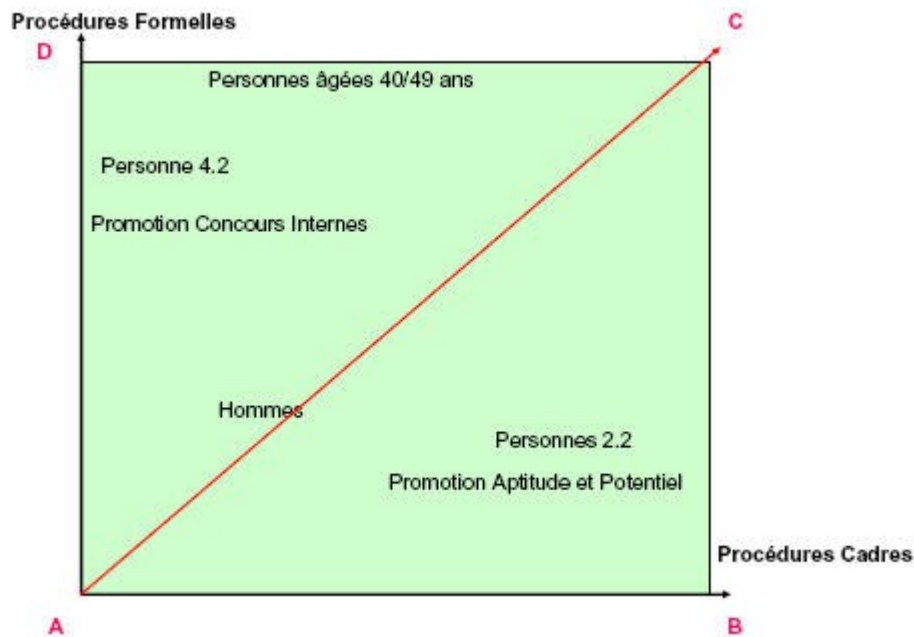
- Les contractuels doivent s'aligner sur les fonctionnaires au niveau des procédures internes, autant au niveau des critères d'ancienneté que des pratiques de sélection pour les promotions internes.
- La contractuelle est bien intégrée dans son environnement et elle sait comment mobiliser les procédures pour faire progresser sa carrière professionnelle.

La personne des ressources humaines qui m'a accueillie la première fois pour m'expliquer le fonctionnement de l'entreprise se situe dans le premier quarter. Le logiciel Alceste place cette personne dans le triangle ACD, la rapprochant davantage des Procédures Formelles que de la Gestion des Ressources Humaines. Ce constat montre que le répondant fait principalement référence à sa propre expérience dans son discours comme l'atteste l'extrait suivant : « Nous faisons des perspectives sur les métiers, sur les emplois, nous regardons comment cela évolue...oui, je me souviens de cette demande d'ouverture de poste de l'agence Alpes lorsqu'on m'a appelé pour me demander l'autorisation de réaliser cette promotion qui va compter sur le budget 2004 ».

Le deuxième quarter, concernant les « Procédures Formelles » et les « Procédures Cadres », regroupe différentes catégories de population. Tout d'abord, nous observons des grades 4.2, les personnes âgées entre 40 et 49 ans s'approchant davantage des Procédures Formelles puis nous trouvons également des personnes appartenant à la classe 2.2.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quarter 2.

Figure N°78: Présentation du deuxième Quarter pour l'analyse Alceste de France Télécom.



Concernant les procédures de promotions internes, deux formes sont présentes dans ce quarter.

La première concerne l'ancien parcours reposant sur des concours internes. Ces derniers sont situés dans le triangle ADC, ils concernent davantage les Procédures Formelles que les Procédures Cadres et ne mobilisent pas les Réseaux Sociaux. Cette formule n'est plus utilisée à France Télécom mais certains répondants l'évoquent car ils ont eu recours à cette procédure dans le passé.

La deuxième forme de promotion interne concerne la promotion Aptitude et Potentiel. Elle est située à l'intérieur du triangle ABC, elle s'apparente davantage aux Procédures Cadres qu'aux Procédures Formelles. Ce type de promotion, conduisant généralement à une mobilité, est privilégié pour devenir cadre. Elle est notamment mobilisée par les techniciens 2.3 pour devenir cadre.

Le logiciel place également les hommes dans ce quarter, entre les Procédures Formelles et les Procédures Cadres, indiquant que ces derniers perçoivent leur organisation en fonction de Procédures Cadres tout en se référant aux Procédures Formelles.

Le cadre 4.2, placé dans le triangle ADC, est plus proche des Procédures Formelles que des Procédures Cadres bien qu'appartenant à un niveau élevé de la hiérarchie, incorporant le groupe des cadres supérieurs. Il décrit son parcours professionnel, sa progression du statut de non cadre vers celui de cadre supérieur. Il déclare « j'ai eu personnellement recours aux promotions internes à plusieurs reprises dans mon parcours professionnel...En tant qu'agent d'exploitation, j'avais un poste de niveau 2.1. Ensuite, je suis passé à l'équivalent 2.2 par promotions internes. A l'époque, il s'agissait de concours internes. Dans l'esprit du concours, il y avait un certain nombre de places ouvertes et des épreuves que l'on va qualifier de scolaires.

Ensuite, j'ai passé un concours interne pour accéder au premier niveau de cadre. En fait, c'est l'équivalent du 3.2 aujourd'hui...C'était le grade d'inspecteurs et il n'y avait pas vraiment d'équivalent lors de la re-classification...Ensuite, toujours par le processus de promotions internes, j'ai franchi le niveau de cadre à celui de cadre supérieur. Il s'agit du niveau 4.1. A ce moment là, on ne parlait plus de concours. On avait fait un vrai franchissement par rapport à la gestion des compétences au sein de l'entreprise, on appelle ça un examen d'aptitude... Il y a deux épreuves qui sont uniquement des épreuves d'entretien avec un jury. Le franchissement 4.1 à 4.2 s'est fait par reconnaissance de compétences ».

Ce témoin nous amène à formuler les constations suivantes :

- Ce salarié identifie son environnement en fonction des Procédures Cadres.
- Il indique qu'une carrière professionnelle est envisageable à France Télécom pour atteindre un niveau élevé dans la hiérarchie. Cette dernière dépend de Procédures Formelles. Ce salarié a connu plusieurs systèmes de promotions internes : les concours, la promotion Aptitude et Potentiel lors de son passage au statut de cadre supérieur et la promotion Reconnaissance de Compétences, pour devenir 4.2.

Ce quarter concerne également des personnes âgées entre 40 et 49 ans, situées à l'intérieur du triangle ADC, pour qui les Procédures Formelles sont importantes. Un grand nombre de salariés est concerné par cette catégorie d'âge puisqu'ils représentent les 2/3 des répondants. Le salarié cadre témoigne « j'ai eu personnellement recours aux promotions internes, un certain nombre de fois. On pourrait tout d'abord faire la différence entre les concours, les examens et le nouveau système suite à la re-classification... Je suis entré par un concours externe régional...Ensuite, j'ai passé un concours interne pour devenir conducteur de travaux...Ensuite, il y a eu la re-classification et je suis passé agent de maîtrise en 1995. J'étais donc 2.3. J'ai ensuite passé un examen d'aptitude pour devenir cadre ». Cet intervenant est un exemple des postulats suivants :

- Les salariés de cette catégorie d'âge évoquent la modernisation de la structure France Télécom avec le système des reclassifications. Ils sont attachés aux Procédures Cadres décrivant ainsi une entreprise en mutation, en voie de privatisation car la reclassification avait pour vocation de préparer les salariés au changement de statut de l'entreprise.
- Ils pensent que la construction d'une carrière professionnelle est envisageable notamment lorsqu'ils évoquent l'examen « aptitude » pour devenir cadre. La population majoritaire dans l'entreprise a connu différents systèmes de Gestion des Ressources Humaines, expliquant leur rapprochement aux Procédures Formelles et leur compréhension de l'organisation.

Finalement, la population des 2.2 appartient également à ce quarter. Cette dernière semble davantage se rapprocher des Procédures Cadres que des Procédures Formelles. Cette situation est décrite par le salarié 2.2 suivant : « j'ai demandé plusieurs fois à voir un conseiller justement lors de mon entretien individuel avec mon responsable hiérarchique...On a la possibilité de demander une rencontre avec un conseiller de

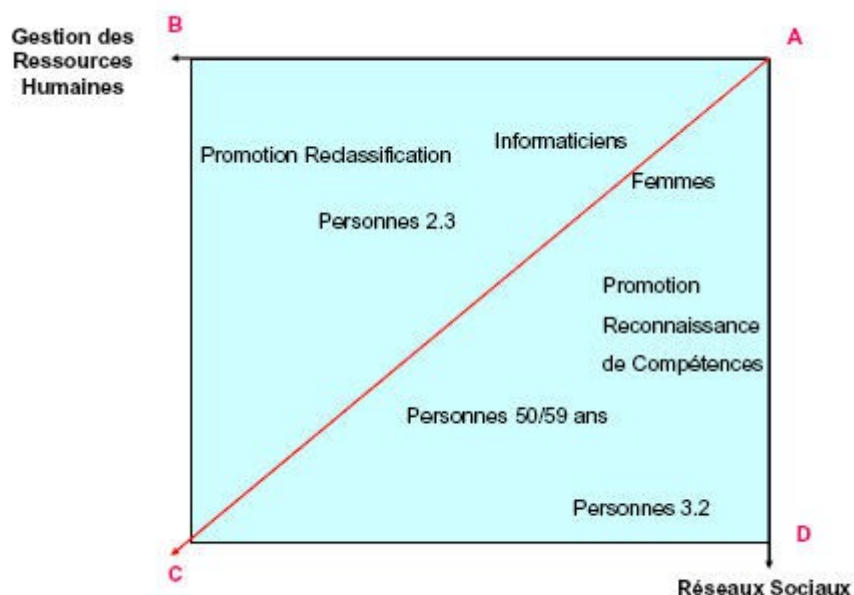
carrière... Seulement, les métiers où il y a des besoins ne sont pas nécessairement des métiers qui intéressent les personnes. J'encadre des projets assez techniques et je gère la productivité des gens... Je fais beaucoup de réunions par la médiation du téléphone... je suis assez libre de mes actions car j'ai la chance d'avoir un manager qui me laisse le choix des moyens... j'ai une bonne productivité par rapport aux autres donc je ne me sens pas spécialement visé... On a mis en place des outils comme la production individuelle comparative pour comparer la productivité des gens ». De cet extrait, nous dégagons les éléments suivants :

- Ils sont soumis à des exigences de productivité, de performance comme l'atteste l'introduction de l'outil PIC (Production Individuelle Comparée), les rapprochant des Procédures Cadres. Des objectifs leur sont assignés mais ils demeurent libres concernant les moyens utilisés pour les atteindre.
- Les techniciens 2.2 peuvent solliciter un conseiller auprès de France Télécom pour réorienter leurs carrières professionnelles.

Le troisième quartier, concernant la « Gestion des Ressources Humaines » et les « Réseaux Sociaux », regroupe différentes catégories de population. Tout d'abord, aux alentours de l'axe des ressources humaines, nous observons des grades 2.3, les informaticiens puis plus près de l'axe des Réseaux Sociaux, nous trouvons les personnes du grade 3.2 et les personnes âgées de 50 à 59 ans. Nous observons également que les femmes sont regroupées dans ce quartier.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quartier 3.

Figure N°79: Présentation du troisième Quarter pour l'analyse Alceste de France Télécom.



Deux systèmes de promotion interne émergent dans ce quartier.

- La première concerne les reclassifications, plutôt axées sur la Gestion des Ressources Humaines. Elles furent élaborées afin d'aboutir à une meilleure répartition des salariés dans la structure.
- La deuxième s'appelle Reconnaissance de Compétences et semble s'orienter davantage sur les Réseaux Sociaux. En effet, les salariés doivent prouver que leurs missions ont évolué avec eux et qu'ils travaillent désormais sur un poste nécessitant une classification supérieure.

Le logiciel Alceste situe les femmes dans ce quartier. Elles dépendent des pratiques de Gestion des Ressources Humaines et mobilisent les Réseaux Sociaux.

La population des techniciens supérieurs classés 2.3 se situe dans ce quartier. Elle est placée plus près de l'axe de la Gestion des Ressources Humaines que de celui des Réseaux Sociaux. Le témoin suivant démontre son appartenance à ce quartier lorsqu'il déclare « c'est difficile car c'est encore très administratif...Pour postuler, vous devez avoir trois ans d'ancienneté dans votre grade. En fait, il y a beaucoup de conditions qui font que c'est encore très limité...Chaque année, il y a des postes, en fonction du budget, ils attribuent ou pas des promotions. En fait, c'est publié à l'avance donc on sait combien de postes vont être ouverts à la promotion ». Il décrit bien un processus et non une réglementation. Il nous permet d'identifier les éléments suivants :

- Ce technicien sait où trouver l'information nécessaire pour analyser la Gestion des Ressources Humaines pratiquée dans son entreprise.
- Il maîtrise les processus de Gestion des Ressources Humaines et connaît les contraintes pesant sur son environnement.

Ensuite, nous observons que les informaticiens appartiennent à ce quartier, ils se situent à l'intérieur du triangle ACB. Ils sont donc plus proches de la Gestion des Ressources Humaines que des Réseaux Sociaux. Le salarié suivant déclare « Ce sont les ressources humaines qui m'ont informé, ils m'ont mis la puce à l'oreille. En fait, mon responsable supérieur hiérarchique direct m'a annoncé qu'il avait fait la demande de promotion pour moi lors de mon entretien de progrès...Je ne change pas de supérieur, en fait, c'est une progression logique du poste...J'ai reçu un document m'informant que j'avais été reçu et que j'avais donc ma promotion...Beaucoup de choses sont faites pour accompagner la mobilité. Lors de mes entretiens de progrès, je sais que j'aurais pu demander à parler à des conseillers d'orientation de carrière mais je ne l'ai pas fait. On peut même nous orienter vers la sphère publique donc quitter France Télécom ». Ce répondant nous fournit les informations suivantes :

- Ils savent que leur métier, de nature technique, peut être remis en cause par l'entreprise. Cette dernière leur propose d'ailleurs des possibilités de reconversion, de réorientation de carrière soit en interne, soit en externe, vers d'autres secteurs de la fonction publique. Les supérieurs hiérarchiques directs peuvent prendre en charge la carrière des techniciens

- Les informaticiens souhaitent une carrière mais ils ne mobilisent pas leur réseau social dans ce sens. Ils attendent que la Gestion des Ressources Humaines leur présente des opportunités.

Ce quarter rassemble également les salariés appartenant au rang 3.2, concernant 13 répondants sur 15. Ces derniers se sentent proches de leurs Réseaux Sociaux, qu'ils mobilisent pour la gestion de leur carrière et sont dépendants de la Gestion des Ressources Humaines. Le témoin suivant suggère « je ne suis cadre que depuis trois ou quatre ans...J'ai été technicien pendant 15 ans, enfin technicien ou responsable d'équipes...Il y a quelques années, les responsables de groupes étaient plutôt des soutiens et il n'y avait pas vraiment d'activité de management...Aujourd'hui, c'est vraiment du management, on fait des entretiens...nous avons une réunion physique mensuelle et des réunions téléphoniques...On a tous des objectifs mais on a également des challenges internes parmi les cadres...On a tous un même challenge et ce challenge est suivi à la semaine et on est classé sur ce challenge par rapport aux autres...Mon travail est basé sur le relationnel mais maintenant, je ne suis pas forcément un chef aimé ». Ce témoin nous livre les informations suivantes :

- Ils sont situés dans la hiérarchie entre les cadres supérieurs et les techniciens supérieurs et sont chargés d'assurer le relais entre ces deux populations. Sur la base de l'ensemble des témoignages et du répondant cité, les salariés de rang 3.2 sont souvent issus du technique. Ils sont parvenus à ce grade par promotions internes.
- Le travail au rang 3.2 consiste notamment à manager, voir à coacher. Les salariés 3.2 sont mis en concurrence et doivent satisfaire à des challenges internes avec transparence au niveau des résultats. Le travail de cadre de proximité implique de la collaboration.

Les personnes âgées de 50 à 59 ans appartiennent également à ce quarter. Elles mobilisent davantage leurs Réseaux Sociaux que la Gestion des Ressources Humaines. L'interviewé suivant déclare « J'étais responsable d'équipes et je devais organiser une nouvelle équipe. C'est mon supérieur hiérarchique direct qui m'a informé de l'ouverture de ce poste...La préparation à l'entretien est un exercice personnel bien que l'on puisse trouver une aide à la préparation à cet entretien. La démarche personnelle est importante....Aller chercher l'information, postuler systématiquement pour des mobilités...Pour moi, il y a une symbolique derrière la notion de cadre. Pour moi, il y a une symbolique car j'ai mis longtemps pour l'obtenir...Maintenant, je suis à deux ans de la retraite car ici, nous avons la chance de partir à 55 ans. Maintenant, il est vrai que je n'ai plus vraiment de projet de carrière...On participe à des réunions d'un autre niveau. On a des prises de décision qui se font à un autre niveau, nous avons accès à d'autres types de formations. Nous avons réellement des réunions réservées aux cadres...De par ma profession, je tisse énormément de relations car je suis en contact avec beaucoup de services différents ». Ce répondant nous apprend que :

- Les personnes de cette catégorie d'âge bénéficient d'un réseau social important tissé au cours de leur carrière. Elles ressentent une symbolique derrière la notion de cadre, cela représente un horizon de

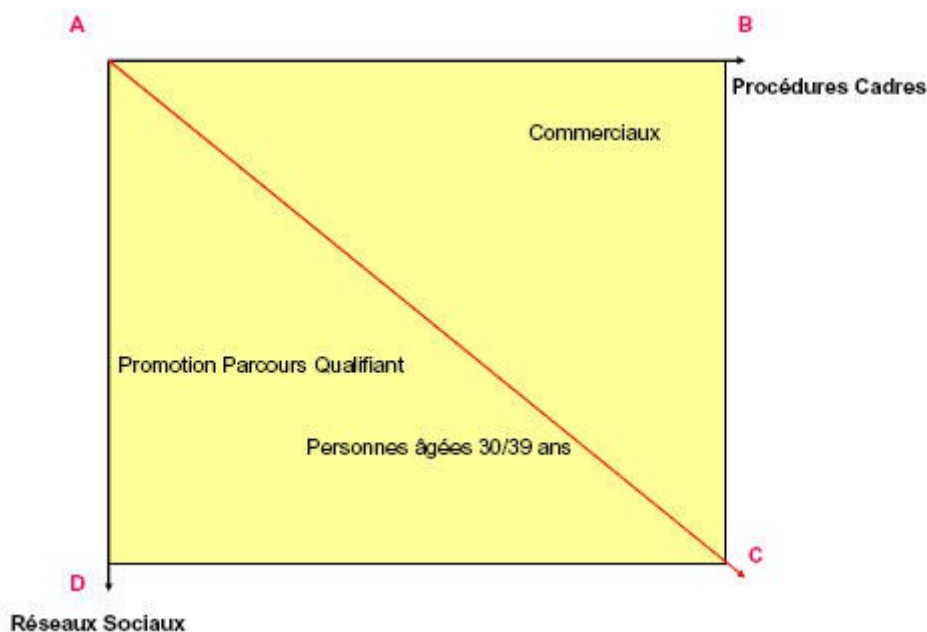
réussite professionnelle, un aboutissement. Elles n'hésitent pas à mobiliser leur réseau pour bénéficier d'un soutien.

- Les personnes proches de la retraite ne sont plus intéressées par une carrière future mais réalisent plutôt un bilan de leur parcours professionnel. Le nouveau système de promotion interne demande un investissement personnel notamment pour rechercher l'information ou pour se préparer à l'entretien.

Le quatrième quarter, concernant les « Réseaux Sociaux » et les « Procédures Cadres », regroupe différentes catégories de population. Tout d'abord, aux alentours de l'axe des Réseaux Sociaux, nous observons des personnes âgées de 30 à 39 ans et proches de celui des Procédures Cadres, nous identifions les commerciaux.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quarter 4.

Figure N°80: Présentation du quatrième Quarter pour l'analyse Alceste de France Télécom.



Une forme de promotion interne est présente dans ce quarter, il s'agit de la promotion parcours qualifiant, située à côté des Réseaux Sociaux. Il s'agit d'une promotion nécessitant un investissement personnel puisqu'il s'agit de se former à l'extérieur de l'entreprise. Les personnes bénéficiant de ce type de promotion sont peu nombreuses et doivent mobiliser leurs contacts pour l'obtenir.

La population des 30/39 ans, appartenant à ce quarter, située dans le triangle ADC, semble s'intéresser davantage aux Réseaux Sociaux qu'aux Procédures Cadres. Le témoin suivant déclare « c'est vrai qu'on ne peut pas tout de même ne penser qu'à cela mais il est vrai qu'il y a des opportunités qui s'offrent à nous assez importantes et dans différents métiers...L'entreprise accompagne les personnes qui ont de la motivation, qui se donnent du mal dans leur travail. Maintenant, il y a des secteurs d'activités majeurs

comme le commercial...Quand les relations interpersonnelles sont bonnes, cela facilite la vie d'une façon non négligeable. Pour la remontée d'information ou pour solliciter davantage les gens, pour leur demander d'en faire plus...C'est important de se faire confiance...Dans le cœur de métier, on a des directives pour la sécurité, la technique et là, il ne faut pas les adapter...Maintenant, il s'agit de la manière dont je dois diriger mon équipe, c'est vrai que je peux adapter certaines choses. Je peux être plus ou moins souple ». Ce salarié nous apprend les éléments suivants :

- Ces salariés âgés de 30 à 39 ans recherchent des opportunités de carrière ; ils se sentent accompagnés dans leurs démarches. Ils ont la volonté de s'adapter à leur environnement.
- Ces salariés souhaitent établir de bonnes relations sociales afin de faciliter leurs conditions de travail.

Nous observons également la population des commerciaux dans ce quartier, plus proche des Procédures Cadres que des Réseaux Sociaux. Le témoin suivant atteste « Je ne trouve pas qu'il y ait de rupture entre le statut de cadre et celui de non cadre...Au début, j'étais vendeur au 10/14 pendant quatre ans et demi. Avec les nouvelles technologies arrivantes, les vendeurs étaient un peu perdus, donc progressivement, j'ai commencé à former les vendeurs...Il faut être sur un secteur où il y a vraiment des besoins...On déploie des vendeurs, quelquefois, cela se fait dans la douleur, quelquefois, cela se fait dans la joie car il y a des personnes qui voulaient depuis des années quitter leur service. Après 2006, je pense que dans le domaine de la vente, on aura besoin de cadres car notre hiérarchie est vieillissante...Dans le passé, les équipes étaient de petites tailles, maintenant, les équipes comptent au moins quinze personnes...Cela ne fait que trois semaines que je suis là donc je leur ai déjà annoncé que dès le mois de mars, je conduirai des entretiens individuels, je veux rencontrer chaque personne de mon service...Finalement, c'est un travail en collaboration et dans la bonne entente...Je dois également animer car on travaille dans le domaine de la vente, donc il faut que je donne de la vie à l'équipe...Je suis un animateur ». Ce répondant nous informe des éléments suivants :

- Les commerciaux se situent sur un secteur porteur à France Télécom avec des opportunités de promotions dans les années à venir. La stratégie de l'entreprise, délaissant l'aspect technique au profit du commercial, consiste à redéployer ses salariés vers les métiers de la vente. Les équipes de vendeurs tendent à voir leurs effectifs s'accroître. Les petites équipes sont regroupées pour en former d'autres de tailles plus conséquentes.
- Les commerciaux ne ressentent pas de rupture entre la population des non cadres et celle des cadres. Les vendeurs ressentent un besoin de communiquer pour monter en compétences et pour s'informer sur les produits. Ils souhaitent travailler en collaboration. Les commerciaux sont indépendants dans leur travail, ils doivent s'informer sur les produits pour les vendre.

Nous allons maintenant établir un bilan de l'analyse réalisée en fonction des résultats Alceste et des extraits d'interviews concernant la population de France Télécom.

1.3 Bilan de l'analyse

Tout d'abord, nous constatons que le logiciel propose après traitement des entretiens quatre classes principales : Les Procédures Formelles, Les Procédures Cadres, La Gestion des Ressources Humaines et les Réseaux Sociaux.

Le logiciel propose une analyse factorielle des correspondances nous permettant de répartir les répondants de la manière suivante :

- Dans le premier Quarter mobilisant les Procédures Formelles et la Gestion des Ressources Humaines, trois populations sont présentes, celle des techniciens, des jeunes âgés entre 26 et 30 ans ainsi que la personne responsable des ressources humaines.
- Dans le deuxième Quarter, mobilisant les Procédures Formelles avec la Gestion des Ressources Humaines, trois populations sont présentes, celle des cadres supérieurs (4.2), des personnes âgées entre 40 et 49 ans et des personnes gradées 2.2.
- Dans le troisième Quarter, mobilisant la Gestion des Ressources Humaines et les Réseaux Sociaux, quatre populations sont présentes, celle des informaticiens, des personnes gradées 2.3, des cadres de proximité gradés 3.2 et des salariés âgés de 50 à 59 ans.
- Dans le quatrième Quarter, mobilisant les Réseaux Sociaux et les Procédures Cadres, deux populations sont présentes, celle des personnes âgées de 30 à 39 ans plutôt proche des Réseaux Sociaux et la population des commerciaux, plutôt orientée vers les Procédures Cadres.

Concernant les promotions internes, différentes procédures sont identifiées par les répondants et réparties par le logiciel dans les différents quaters:

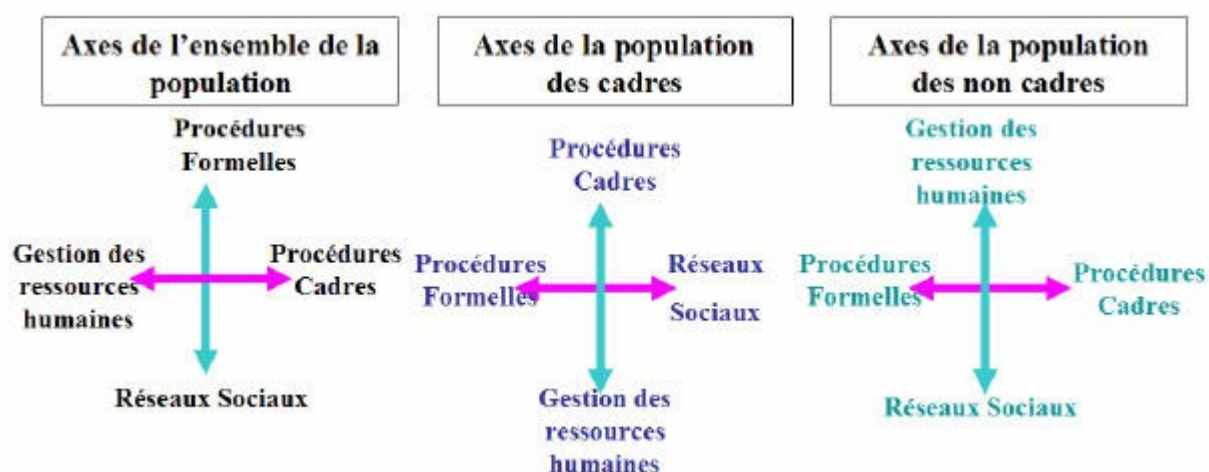
- La promotion dénommée Concours Interne, correspondant à l'ancien modèle et délaissée à présent, consiste à proposer des examens internes formalisés aux salariés basés sur des connaissances générales, scolaires. Cette promotion est identifiée par les répondants comme appartenant aux Procédures Formelles.
- La promotion Aptitude et Potentiel, impliquant un changement de fonction pour le salarié et entraînant bien souvent une mobilité. Les salariés l'apparentent aux Procédures Cadres.
- La promotion désignée par re-classification, désignant les changements de statut proposés aux salariés en 1996. Il s'agit en réalité d'une réorganisation des salariés de l'entreprise. Les salariés associent cette procédure à la Gestion des Ressources Humaines.
- La promotion reconnaissance de compétences, désignant un processus impliquant que le poste occupé par le salarié ait progressé en termes de compétences nécessaires. Les salariés associent ce procédé aux Réseaux Sociaux car ils doivent prouver qu'ils sont montés en compétences. La promotion s'effectue alors sur le poste tenu par le salarié, aucune mobilité n'est demandée.

- La promotion intitulée Parcours Qualifiant, désignant la possibilité pour les employés de suivre une formation extérieure à l'entreprise tout en conservant leur statut de salarié. Les répondants associent cette forme de promotion aux Réseaux Sociaux estimant que les salariés mobilisant cette procédure doivent renforcer leurs liens sociaux car peu de places sont disponibles pour ces formations.

Afin d'affiner ce bilan, nous présentons en annexe 5 les résultats obtenus avec le logiciel Alceste sur la population des cadres et des non cadres de France Télécom. L'étude de la figure suivante illustre les thèmes associés aux axes proposés par les répondants en fonction de la population concernée. Nous avons ainsi séparé l'ensemble de la population de France Télécom, des cadres et des non cadres.

Nous découvrons ainsi que les répondants n'identifient pas les mêmes thèmes sur les axes de l'analyse factorielle des correspondances.

Figure N°81: Comparaison entre les différents axes de l'analyse factorielle des correspondances proposés par les salariés de France Télécom.



L'ensemble des salariés de France Télécom associe les thèmes de la Gestion des Ressources Humaines avec les Procédures Cadres et les Procédures Formelles avec des Réseaux Sociaux. Les répondants estiment que la gestion du travail est divisée en deux, en fonction du statut cadre/non cadre. Ils pensent que deux leviers peuvent être mobilisés dans le cadre d'une carrière, les Procédures Formelles et les Réseaux Sociaux.

Les axes révélés par le logiciel pour la population des cadres associent les thèmes des Procédures Formelles avec les Réseaux Sociaux et les Procédures Cadres avec la Gestion des Ressources Humaines. Ils considèrent que les pratiques organisationnelles dépendent soit de la réglementation interne formelle soit de la capacité des agents à établir des Réseaux Sociaux. Ils considèrent que la carrière s'inscrit soit en fonction des Procédures Cadres selon le niveau hiérarchique de l'individu soit en fonction du processus classique des promotions internes.

Concernant les non cadres, l'analyse factorielle des correspondances associe les thèmes des Procédures Formelles avec les Procédures Cadres et les thèmes de la Gestion des Ressources Humaines avec les Réseaux Sociaux. Les répondants déterminent deux processus organisationnels distincts en fonction du niveau hiérarchique du salarié. Ils pensent que la carrière dépend soit de la réglementation interne, soit de la capacité des agents à mobiliser leur réseau social.

Nous allons maintenant considérer les différents types d'intervenants à cette étude : d'après leur fonction, leur âge et leur niveau hiérarchique.

Nous commençons par une analyse en fonction des professions exercées par les répondants.

Tout d'abord, les **techniciens**. Les techniciens sont associés majoritairement aux Procédures Formelles. Cette population se réfère à ce thème pour définir leur environnement. Ils ont largement recours aux Procédures Formelles pour réaliser une carrière, ils franchissent chaque étape de la hiérarchie. Souvent déjà âgés, ils ressentent une forte pression de leur hiérarchie.

Ensuite, nous identifions la population des **ressources humaines**. La personne associée aux ressources humaines s'intéresse tout particulièrement aux Procédures Formelles. Sa mission consiste à gérer les ressources humaines en définissant notamment des quotas.

Puis nous observons la population des **informaticiens**. Ces derniers se sentent concernés majoritairement par les Réseaux Sociaux qu'ils mobilisent dans leur profession. Ils veulent réaliser une carrière mais attendent que leur supérieur hiérarchique les prenne en charge. Ils attendent qu'on leur propose des opportunités. Le contexte organisationnel souhaite que cette population se reconvertisse. Ils sont prêts à être mobiles car il faut « mériter » sa carrière. Certains suivent une formation en dehors de l'entreprise. Ils communiquent beaucoup entre eux et se soutiennent dans leur métier.

Nous examinons également les **commerciaux**. Ces derniers sont rattachés principalement aux Procédures Cadres, ils sont autonomes dans leur travail et doivent répondre à des contraintes de résultats. Ils se situent sur un secteur porteur avec des opportunités de promotion. Ils ne ressentent pas de rupture entre les non cadres et les cadres. Ils communiquent pour échanger leurs compétences et s'informer sur les produits, ils travaillent en collaboration même s'ils doivent répondre à des objectifs de performance et qu'ils sont comparés entre eux.

Nous allons maintenant proposer un découpage de la population par tranche d'âge.

Tout d'abord, nous avons les plus jeunes, **âgés entre 26 et 30 ans**. Les jeunes salariés se réfèrent principalement aux Procédures Formelles pour comprendre et s'adapter à leur environnement. Ils connaissent les procédures à suivre pour faire une carrière. Souvent engagés comme contractuels, ils doivent s'aligner sur les mêmes procédures que les fonctionnaires en répondant par exemple à des critères d'ancienneté avant de recourir à une promotion.

Nous considérons ensuite les personnes **âgées entre 30 et 39 ans**. Les salariés de cette catégorie d'âge semblent s'intéresser tout particulièrement aux Réseaux Sociaux pour s'épanouir et envisager une carrière professionnelle. Ils souhaitent des opportunités de carrière et se sentent accompagnés dans leurs démarches. Ils établissent de bonnes relations sociales notamment avec leur supérieur hiérarchique et s'adaptent à leur environnement.

Nous observons ensuite les employés **âgés entre 40 et 49 ans**, majoritaires parmi les répondants. Cette population a déjà une certaine ancienneté dans la structure et a connu différents systèmes de Gestion des Ressources Humaines dont la re-classification de 1996. Elle souhaite réaliser une carrière au sein de l'entreprise mais exprime une réticence à changer de métier. Caractérisée par une culture d'entreprise forte, elle maîtrise les procédures et sait notamment que le niveau cadre entraîne une mobilité. Certains suggèrent d'introduire de nouveaux outils de gestion.

Les salariés les plus âgés appartiennent à la catégorie **d'âge des 50 à 59 ans**. Cette population semble s'intéresser à la fois à la Gestion des Ressources Humaines dont elle dépend mais également aux Réseaux Sociaux, réseaux qu'elle a pu étendre au cours de sa carrière professionnelle. Ces salariés sont proches de la retraite et établissent un bilan de leur parcours. Ils pensent qu'il existe une symbolique derrière la notion de cadre. Pour eux, le nouveau système de promotion interne impose un investissement personnel et ils mobilisent leur réseau social pour bénéficier d'un soutien.

Nous examinons maintenant la population en fonction du niveau hiérarchique.

Nous avons tout d'abord la **population du rang 2.2**. Cette population se réfère principalement aux Procédures Cadres, ceci illustre que cette population identifie un clivage important entre les non cadres et la population des cadres. Les salariés 2.2 répondent à des exigences de productivité et de performance. Leur hiérarchie fixe les objectifs mais les non cadres 2.2 demeurent libres concernant les moyens à allouer pour les atteindre. Ils pensent que la politique de promotion n'est pas claire et souhaitent un accompagnement de leur supérieur hiérarchique dans leur carrière. Pour eux, le climat de travail est important. Ils bénéficient de la possibilité de consulter un conseiller en carrière s'ils souhaitent rejoindre le secteur commercial.

Ensuite, nous observons la population appartenant **au niveau 2.3**. Cette population s'intéresse tout particulièrement aux Réseaux Sociaux pour décrypter leur environnement. Les salariés 2.3 savent où trouver l'information pour analyser la Gestion des Ressources Humaines. Ils maîtrisent d'ailleurs le processus et connaissent les contraintes pesant sur leur environnement.

Nous identifions également la population des cadres de proximité, **au niveau 3.2**. Les cadres de proximité décrivent leur environnement d'après des critères de Gestion des Ressources Humaines et accordent de l'importance à la constitution d'un réseau social. Ils doivent assurer le relais entre les techniciens supérieurs et les cadres supérieurs. Leur travail implique une collaboration même s'ils sont mis en concurrence pour répondre à des challenges. Cette population, souvent issue du technique, connaît ses missions consistant à

faire monter en compétences leurs collaborateurs mais également à décliner la politique de l'entreprise. Ils s'investissent dans leur carrière et sont prêts à recourir à une mobilité géographique ou professionnelle.

Finalement, nous avons la population des cadres supérieurs, **gradée 4.2**. Les cadres supérieurs mettent en parallèle les Procédures Formelles et les Procédures Cadres. La carrière professionnelle à France Télécom est envisageable et permet à certains de ses salariés d'accéder à des niveaux élevés dans la hiérarchie, entraînant la mobilisation de plusieurs systèmes de promotion interne.

Pour résumer et relier ces résultats avec la théorie concernant les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, nous situons notre étude France Télécom dans un contexte d'entreprise publique caractérisée par un système à dominante carrière. En effet, la plupart des salariés bénéficient de contrat de droit public et le recrutement s'effectue en début de carrière.

Il s'agit d'une bureaucratie mécaniste, avec une standardisation des procédés de travail et une formalisation des procédures.

L'entreprise s'apparente au modèle de Gestion des Ressources Humaines objectivant, comme en témoigne la planification quantitative des effectifs et la culture fondée sur le légalisme.

Ce modèle ne suffit pas pour décrire le fonctionnement de cette entreprise, il faut lui adjoindre le modèle individualisant. En effet, France Télécom met en place une sélection des candidats à la promotion interne fondée sur leurs compétences. Les promotions internes dépendent de l'avis du supérieur hiérarchique et des trois derniers comptes rendus d'entretiens de progrès. La promotion s'effectue au mérite et une partie du revenu des salariés est variable.

Considérant que les cadres de proximité sont issus du technique, nous pouvons mobiliser le modèle conventionnaliste, désignant une évaluation effectuée par les pairs. Nous notons également que les cadres décident seuls de leur temps de travail.

Nous allons maintenant proposer une analyse de la population de l'entreprise SNCB en Belgique.

2/ Présentation des résultats de la SNCB

Nous allons dans un premier temps présenter les résultats fournis par le logiciel Alceste pour ensuite suggérer une interprétation des résultats et finalement terminer par un bilan de l'analyse.

2.1. Présentation des résultats fournis par le logiciel

Cette étude correspond à la zone de fonctionnement du logiciel puisque 67,14% des u.c.e. sont classées et donc seulement 32,86% sont éliminées. Le seuil de validité est de 50%.

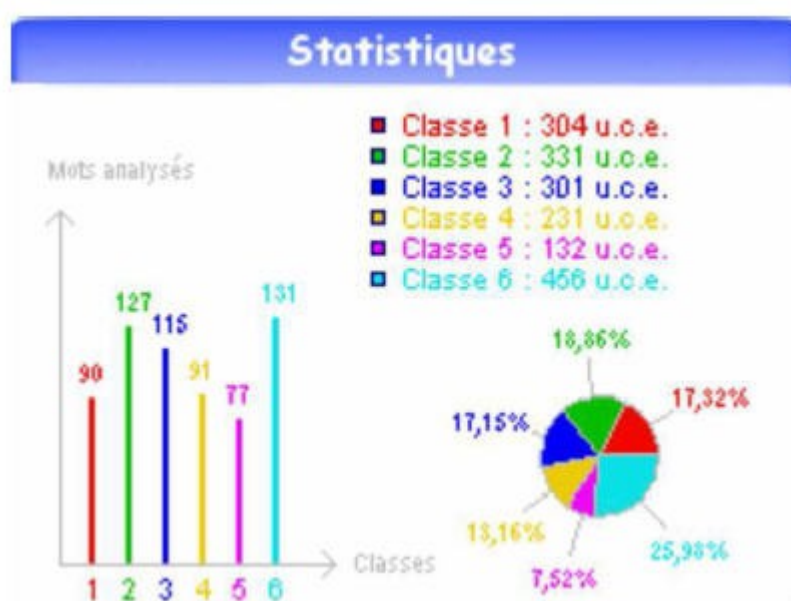
Le logiciel répartit les u.c.e. classées en six classes :

- La première classe regroupe 17,32% des u.c.e. classées

- La deuxième classe regroupe 18,86% des u.c.e. classées
- La troisième classe regroupe 17,15% des u.c.e. classées
- La quatrième classe regroupe 13,16% des u.c.e. classées
- La cinquième classe regroupe 7,52% des u.c.e. classées
- La sixième classe regroupe 25,98% des u.c.e. classées.

La figure N°82 présente l'ensemble de ces résultats.

Figure N°82: Présentation des résultats statistiques obtenus par le logiciel Alceste concernant les entretiens de la population de la SNCB

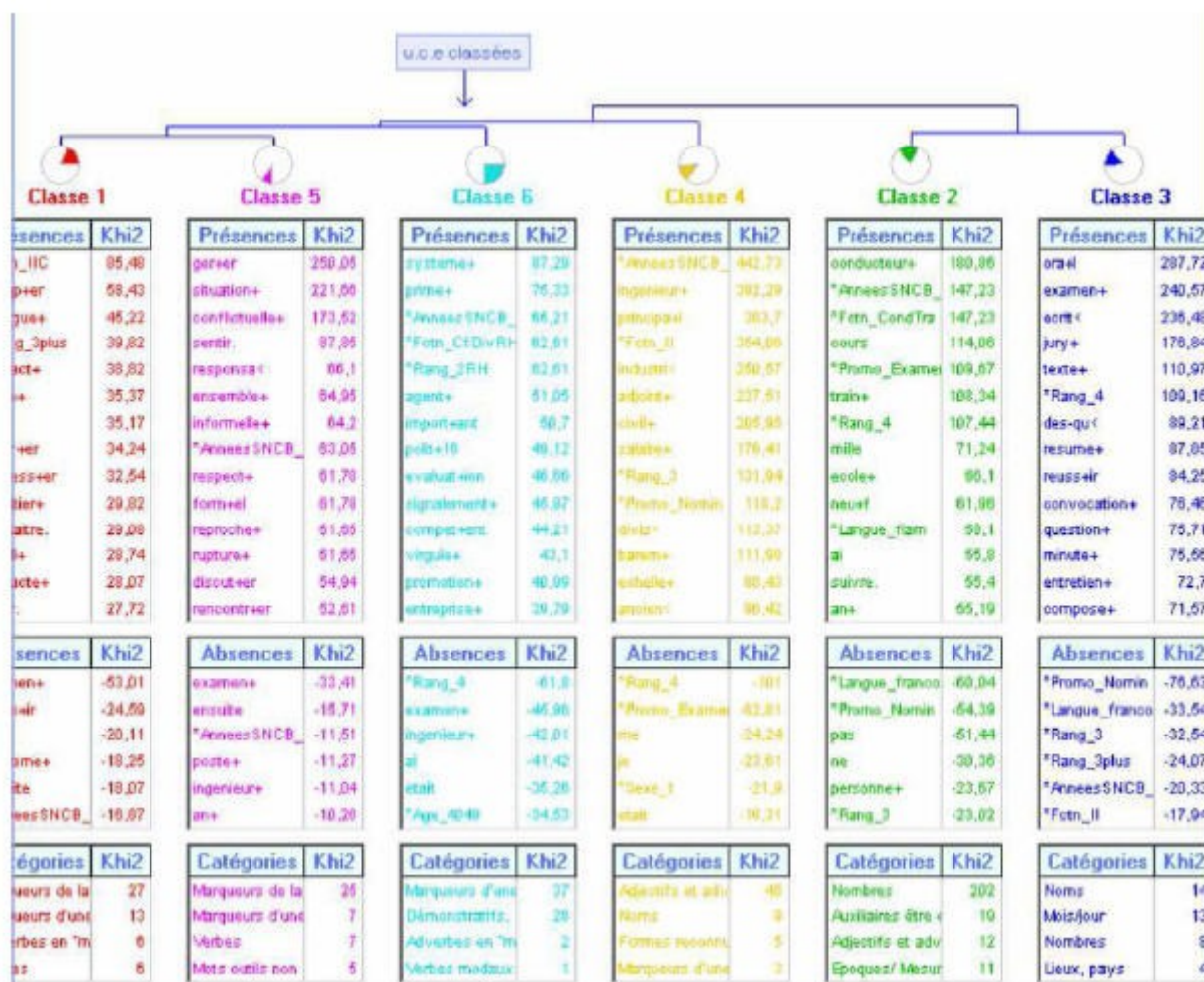


Le logiciel rapproche les u.c.e comportant les mêmes formes lexicales dans une catégorie ou classe. Les classes sont formées en fonction de mots, d'un vocabulaire spécifique favorisant la détermination d'un thème général pour chaque catégorie.

Nous observons sur la figure N°83 qu'Alceste permet de regrouper certaines classes. Ainsi les classes 1 et 5 sont déterminées comme proches par le logiciel tout comme les classes 2 et 3. Le groupe formé par les classes 1 et 5 semble proche de la classe 6. Ce nouveau groupe semble proche de la classe 4. Le groupe des classes 2 et 3 semble plus isolé des autres classes.

Nous constatons dans la figure N°83 les rapprochements entre les classes. Elle nous fournit également une partie des u.c.e. caractéristiques des classes nous aidant à les nommer. La détermination des classes s'appuie sur ces éléments et sur les résultats du rapport résumé proposé par le logiciel Alceste.

Figure N°83: Présentation des catégories obtenues par le logiciel Alceste concernant les entretiens des salariés de la SNCB



Le tableau suivant présente les différentes classes suggérées par la population de la SNCB. Pour chaque classe regroupant un certain nombre d'u.c.e., nous avons proposé des titres correspondant aux thèmes abordés par les répondants.

Tableau N°37: Présentation des thèmes identifiés par catégorie concernant les entretiens des salariés de la SNCB

CLASSE 1	CLASSE 2	CLASSE 3	CLASSE 4	CLASSE 5	CLASSE 6
Travail Bureau Place Collègue Occupe Contact Chantier Connais Communication Appel	Cours Conducteur Trains Formation Stage École Suivi Statutaire Manœuvre Temporaire	Examen Oral Écrit Jury Questions Réussi Entretien Texte Convocation Résumé Formulaire	Principal Ingénieur Division Adjoints Ancienneté Industriel Salaire Grade Civils Secteur Échelle Barème Augmentation	Gérer Situation Responsable Conflictuelles Ensemble Informelle Conflit Rupture Poids Respect Rencontrer Discuter	Système Promotion Entreprise Signalement Politique Agent Compétences Primes Evaluation Important Comité Individu Justifier
<i>TITRE POSSIBLE</i>	<i>TITRE POSSIBLE</i>	<i>TITRE POSSIBLE</i>	<i>TITRE POSSIBLE</i>	<i>TITRE POSSIBLE</i>	<i>TITRE POSSIBLE</i>
Réseaux Sociaux	Procédures Formelles	Procédures Formelles	Gestion des Ressources Humaines	Réseaux Sociaux	Procédures Cadres

La visualisation de ces résultats révèle six classes différentes, cependant, par souci de clarté, nous avons choisi de les regrouper en quatre classes. Nous notons que les classes 1 et 5 sont fortement liées tout comme les classes 2 et 3. Nous obtenons donc, grâce aux u.c.e. caractéristiques mais également sur la base des citations fournies par le rapport résumé d'Alceste, les classes suivantes:

- La première classe, rassemblant la classe 1 et la classe 5, regroupe des mots s'apparentant aux **Réseaux Sociaux**. Le logiciel propose les extraits révélateurs de cette catégorie suivants : «on va manger dans un bon restaurant. On oublie les grades, on boit, on rigole, on se tutoie» ou « Ici, tout le monde travaille ensemble, en collaboration. On ne sent pas le poids de la hiérarchie ».
- La deuxième classe, rassemblant la classe 2 et la classe 3, regroupe des mots s'apparentant aux **Procédures Formelles**. Le logiciel présente les extraits suivants : « la première personne sur la liste peut choisir s'il veut rouler avec des trains marchandises ou des trains voyageurs» ou «L'écrit concernait les matières comme la géographie, les mathématiques ainsi qu'une rédaction sur un sujet général ».
- La troisième classe, représentée par la classe 4, regroupe des mots appartenants à la **Gestion des Ressources Humaines**. Le logiciel propose les extraits suivants : «je pense que d'abord, pour monter en grade, en terme de temps, entre les ingénieurs industriels et les ingénieurs civils, c'est du simple au double » ou « Maintenant, vous pouvez monter aussi vite qu'un ingénieur civil si vous êtes très bien introduit ».
- La quatrième classe, représentée par la classe 6, regroupe des mots apparentés aux **Procédures Cadres**. Le logiciel retient un certains nombres d'extraits dont «en ce qui concerne les cadres supérieurs, c'est

clair que les politiques de promotion sont influencées par un cadre politique» ou «cette évaluation a une incidence sur le système des primes, que l'on perçoit au niveau des rangs trois, tous les six mois ».

Nous avons associé les thèmes aux axes de l'analyse factorielle des correspondances grâce au procédé mobilisé précédemment pour l'étude de France Télécom.

Les concepts des Procédures Formelles et de la Gestion des Ressources Humaines sont mis en opposition sur l'axe des abscisses et le concept des Réseaux Sociaux s'oppose à celui des Procédures Cadres sur l'axe des ordonnées.

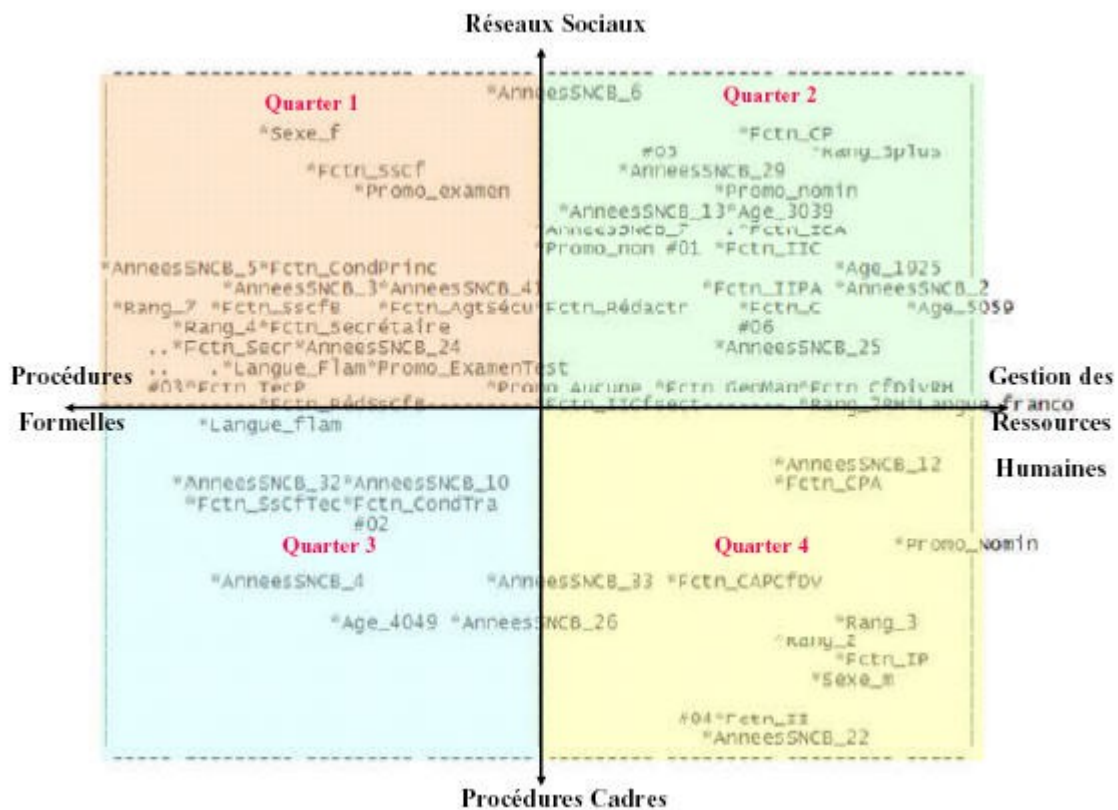
L'analyse factorielle des correspondances, présentée dans la figure suivante, nous permet de comprendre comment les salariés de la SNCB se situent par rapport à ces axes.

Nous obtenons ainsi une analyse factorielle des correspondances dont les axes concernent :

- L'axe des abscisses, rassemble le concept des Procédures Formelles avec celui de la Gestion des Ressources Humaines.
- L'axe des ordonnées, rassemble le concept des Réseaux Sociaux avec celui des Procédures Cadres.

L'analyse Factorielle des Correspondances permet une visualisation des éléments de résultat.

Figure N°84: Analyse Factorielle des Correspondances : répartition des répondants pour la population de la SNCB



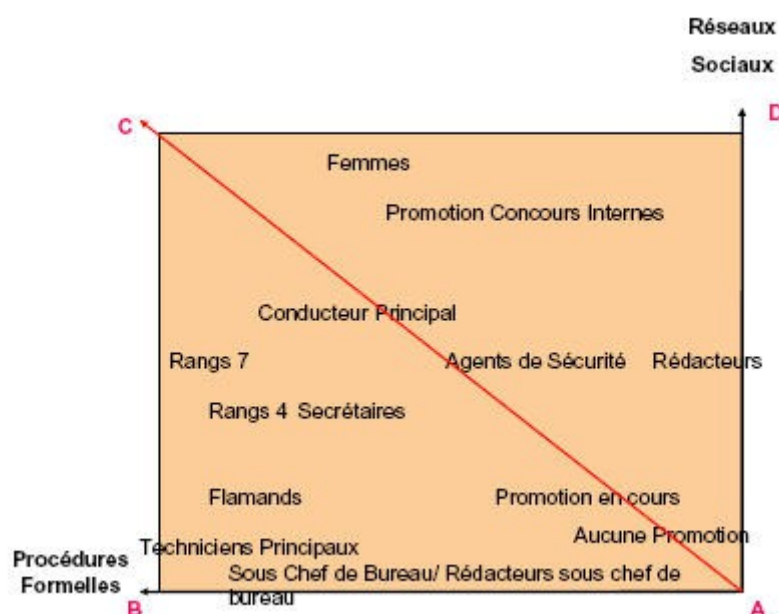
2.2. Interprétation des résultats

Afin de faciliter la lecture de l'analyse factorielle des correspondances, nous présentons notre analyse en fonction des Quarters.

Le premier quarter, concernant les « Réseaux Sociaux » et les « Procédures Formelles », regroupe la population suivante : conducteur principal, sous chef de bureau, rédacteur sous chef de bureau, agent de sécurité, secrétaire, technicien principal, les rédacteurs. Nous trouvons les salariés issus des rangs 4 et des rangs 7, les femmes et les flamands.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quarter 1.

Figure N°85: Présentation du premier Quarter pour l'analyse Alceste de la SNCB.



Trois formes de promotion interne apparaissent dans ce quarter.

La première concerne la promotion basée sur concours interne, se situant dans le triangle ACD. Les répondants considèrent que ces examens, malgré tout très formels, nécessitent non seulement un investissement personnel important mais également de créer des contacts afin de s'informer et de se préparer à l'examen. Les témoignages suivants nous informent sur la nature des concours internes. « Il y a des avis qui sont publiés régulièrement... On peut trouver l'avis dans le livre d'or mais c'est plus rapide de le consulter sur l'intranet... Ensuite, pour m'inscrire, je me suis procuré un formulaire auprès du secrétariat... On fait signer notre formulaire par notre chef et on l'envoie directement au service RH... Ensuite, on vous communique les dates d'examen... Il y a deux parties à l'examen. Une partie écrite, c'était un résumé de texte... Ensuite, il y a une deuxième partie qui est l'oral... On doit parler de ce qu'on a dû apprendre, on nous pose des questions sur nos connaissances de l'entreprise... On commence par notre cv, ensuite, on nous pose

des questions en rapport avec le syllabus, des questions sur l'entreprise... En fait, cela s'appelle le cours 1 000...C'est un condensé de données et chaque service de l'entreprise est décrit à l'intérieur et il faut les connaître. Nous pouvons également suivre des cours. Chaque samedi, j'ai dû aller suivre deux heures de cours sur la société ». Nous apprenons ainsi que :

- Des concours internes s'organisent régulièrement au sein de l'entreprise. Les concours s'organisent en deux étapes, un écrit et un oral. Les agents peuvent se préparer à l'examen grâce à des syllabus, des condensés d'informations sur l'entreprise et en suivant des cours, proposés par l'entreprise mais en dehors des heures de travail
- Les agents peuvent consulter les dates d'examens soit dans un livre d'or, circulant dans les services soit sur l'intranet. Les formulaires d'inscriptions doivent être signés par le supérieur hiérarchique. Les concours internes demandent un investissement personnel en termes d'apprentissage et de temps consacré à la formation.

Nous observons ensuite que les salariés en cours de processus de promotion sont plus proches des Procédures Formelles que des Réseaux Sociaux.

La dernière forme concerne les salariés qui n'ont jamais eu recours à la promotion interne, ils se situent à proximité des Procédures Formelles.

La population des femmes semble être davantage intéressée par les Réseaux Sociaux que par les Procédures Formelles.

La population des flamands, située dans le triangle ABC, est plus proche des Procédures Formelles que des Réseaux Sociaux.

La population des conducteurs principaux est située sur la diagonale AC, elle est donc à équidistance des Procédures Formelles et des Réseaux Sociaux. Le témoin suivant déclare « je suis instructeur et ma profession, c'est conducteur de train. On est conducteur de train, on passe un examen pour devenir instructeur. C'est l'instructeur qui peut contrôler le professionnalisme des conducteurs de train, leur compétence. Au niveau de la sécurité, tous les trois ans, il y a des évaluations nouvelles pour les conducteurs de train...Il s'agit d'une procédure, tous les trois ans, quelques jours sont consacrés pour une petite formation pour expliquer les nouvelles réglementations...Il y a une bonne ambiance avec mes collègues. Je suis très content de mon travail, on travaille en collaboration ». Il nous apprend que :

- Les conducteurs de train peuvent être détachés sur une fonction d'instructeur. Ils suivent des formations concernant la sécurité tous les trois ans. Très concernés par leur métier, ils maîtrisent les procédures non seulement concernant la sécurité mais également celles s'apparentant à leur carrière
- Les conducteurs de train souhaitent travailler en collaboration.

La population des sous chefs de bureau est rassemblée avec celle des rédacteurs sous chef de bureau. Ces salariés se situent à proximité de l'axe des Procédures Formelles. Le salarié suivant déclare « Je suis entré en courtes culottes aux chemins de fer. Je suis entré avec les Humanités Inférieures...J'ai suivi la première année de cours, c'est tout. Pendant cette année là, j'ai réussi l'examen de commis....J'ai poursuivi mes études via le ministère de l'éducation nationale, en dehors des heures de travail. A 25 ans, j'ai passé un examen de rédacteur. L'examen portait sur des matières générales, la dissertation, la géographie, l'algèbre, la géométrie...Ensuite, j'ai poursuivi pour accéder à l'examen de sous chef de bureau...Je vois mon chef immédiat tous les jours pratiquement. Ce sont des réunions professionnelles qui sont programmées à l'avance...On travaillait en collaboration...J'avais de l'autorité sur mes collègues ». Il nous indique que :

- Il envisage de réaliser l'intégralité de sa carrière professionnelle à la SNCB. Il suit les formations proposées par l'entreprise et est soumis à des Procédures Formelles basées sur des concours internes formels nécessitant des connaissances scolaires générales.
- Il travaille en collaboration avec ses collègues, ses subordonnés et ses supérieurs.

La population des agents de sécurité est située sur la diagonale AC, elle est donc à équidistance entre les Procédures Formelles et les Réseaux Sociaux.

A l'intérieur du triangle ABC, nous situons la population des secrétaires. Elle est donc plus proche des Procédures Formelles que des Réseaux Sociaux

Ce quartier regroupe également la population des techniciens principaux, située à l'intérieur du triangle ABC. Elle est plus proche des Procédures Formelles que des Réseaux Sociaux. Le répondant suivant déclare « Je suis toujours resté ici et le seul avancement que j'ai eu, c'est l'avancement dans le même grade, sur le même barème...Ce n'est pas évident car quand on entre à la SNCB, vous ne savez pas où vous allez. Donc moi, j'avais passé mon premier examen pour aller dans le matériel roulant et je me suis retrouvé dans un autre service qui n'a absolument rien à voir. Maintenant, si je fais un examen, je vais forcément me retrouver ailleurs... Je trouve qu'en ce qui concerne le système de promotion interne, ce qui compte, c'est la chance... Il y a des années où les questions, en révisant, on sait les faire et il y a des années où on n'y arrive pas même en révisant ». Cet intervenant nous indique les éléments suivants :

- Les techniciens principaux peuvent se sentir bloqués au niveau de leur carrière même s'ils bénéficient d'un avancement en grade leur permettant de bénéficier d'une augmentation de salaire avec l'ancienneté. Ils connaissent les procédures concernant les promotions internes mais ont le sentiment que la réussite à ces concours dépend du facteur chance, du type de questions proposées lors des sessions.
- Ils n'ont pas de visibilité concernant leur parcours professionnel car même s'ils réussissent le concours interne, ils ne savent pas dans quel service ils vont se retrouver.

Nous identifions les rédacteurs, situés dans le triangle ACD. Ils sont plus proches des Réseaux Sociaux que des Procédures Formelles. Le salarié suivant atteste « Sans le diplôme de fin d'Humanités, j'ai commencé

comme commis, c'est-à-dire avec le niveau des Humanités Inférieures...J'ai passé assez vite l'examen suivant, l'examen pour devenir rédacteur. Je dirais que je l'ai passé un an et demi après être entrée à la SNCB...J'ai très bien réussi cet examen. J'ai été déplacée d'office vers Bruxelles du fait que j'avais ce certificat de bilinguisme...Maintenant, je ne pouvais pas demander de mutation avant 5 ans...Depuis j'ai essayé deux fois de passer des examens de promotion pour passer sous chef de bureau. Je dois dire que les cours pour moi étaient assez rébarbatifs, c'était un cours de droit. Le syllabus est fait par des gens de la SNCB et c'est très dense...Après deux ans de rédacteur, pensant avoir vu tout ce qu'il y a dans le travail, je me suis renseignée...C'est comme ça que j'ai appris qu'on demandait des formateurs de français pour des néerlandophones...De plus, je connaissais quelqu'un de la formation qui était un peu le responsable là-bas et qui m'a encouragé aussi...Je l'ai fait pendant deux ans et ensuite, les recrutements ont cessé donc j'ai été réintégrée dans mon ancien poste...Ca a duré quelques années...Ensuite on m'a réappelée à la formation...J'ai fait des études en dehors de l'entreprise mais cela n'est pas reconnu ». Nous apprenons que :

- Il est possible de réaliser une carrière à la SNCB sans diplôme. Les rédacteurs connaissent le processus de promotion interne mais ils le trouvent difficile car il nécessite un investissement personnel. Les formations suivies en externe ne sont pas reconnues à la SNCB.
- Les rédacteurs peuvent adopter une attitude proactive et demander des mutations. Les relations interpersonnelles sont essentiellement mobilisées pour obtenir des informations sur les autres services et pour bénéficier d'un soutien. Le bilinguisme permet de travailler à Bruxelles et de dispenser des formations en interne.

Les salariés issus des rangs 4 correspondent à la majorité des répondants de notre étude, ils sont situés dans le triangle ABC. Ils sont plus proches des Procédures Formelles que des Réseaux Sociaux. Les témoins suivants déclarent « C'est trop vague. On est vraiment manipulé...J'estime que je n'ai rien choisi. J'ai mis le pied dans l'engrenage, j'ai suivi les formations mais je ne sais pas vers quoi je vais...Nous attendons que les objectifs viennent d'en haut...Il est vrai qu'au niveau de l'implication, c'est très personnel car il faut préparer l'examen sur son temps personnel...J'ai eu recours à cette promotion de ma propre initiative car je voulais changer de métier et en même temps, je voulais essayer de trouver du travail près de mon domicile... On n'a pas besoin d'un autre diplôme en promotion interne. Je peux demander des cours pour me préparer à l'examen...C'est le chef immédiat qui est chargé d'identifier vos compétences. Il doit assurer un suivi avec ses collaborateurs...Nous avons certaines tâches à exécuter, elles sont liées à votre poste...Je suis syndiqué...Je pense que c'est une nécessité ». Nous constatons les éléments suivants :

- Les rangs 4 manquent de visibilité concernant leur carrière professionnelle. Même s'ils réussissent les examens, ils ne savent pas dans quel service ils vont être dirigés. Les promotions impliquent une mobilité géographique et professionnelle. Les rangs 4 désireux de bénéficier d'une promotion interne doivent s'impliquer personnellement. Ils doivent se préparer aux examens, cela nécessite du temps pris

en dehors de leurs heures de travail. Les salariés décident seuls de s'inscrire aux concours. Ils lient leur fonction avec leur poste.

- Ils dépendent de leur supérieur hiérarchique, qui est chargé de décliner les objectifs, d'identifier les compétences des collaborateurs et d'assurer un suivi des activités. Les personnes sont souvent syndiquées.

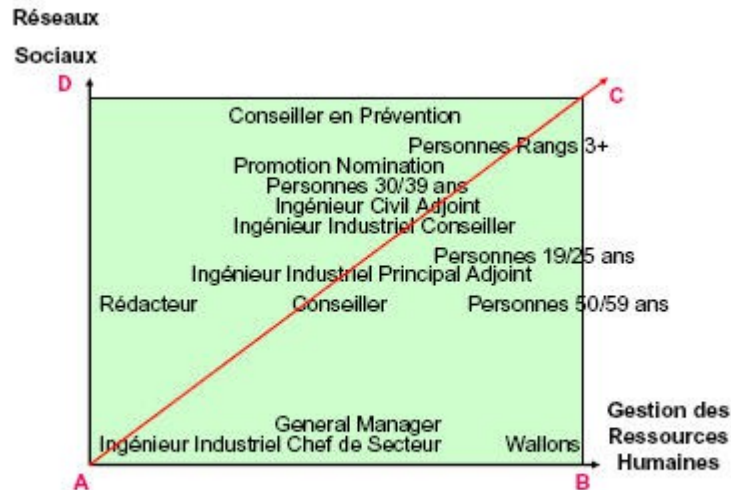
Les salariés issus des rangs 7 sont situés dans le triangle ABC. Ils sont plus proches des Procédures Formelles que des Réseaux Sociaux. Le salarié suivant déclare « J'ai déjà eu recours au système de promotions internes...J'avais passé un examen de conducteur de véhicules en interne que j'avais réussi... Ensuite, j'ai réussi l'examen d'accompagnateur de train. J'étais 21^{ième} au classement mais là, j'ai échoué à l'examen de bilinguisme...En voyant cela, je suis passé par l'école...une école de promotion sociale à la SNCB. C'était une école de planning man brigadier 1...J'ai abandonné car la vie familiale n'allait plus...J'ai passé l'examen de planning man que je n'ai jamais réussi même en ayant suivi les cours...Le salaire a évolué à l'ancienneté...Une fois par mois, nous avons des réunions de sécurité...On a plein de chefs chez nous...En ce qui me concerne, je me suis toujours débrouillé tout seul...Je ne demande jamais rien...Je suis un médiateur ». Nous apprenons que :

- Les salariés des rangs 7 estiment que les promotions sont difficiles. Ils doivent s'investir personnellement dans le processus de promotion interne notamment en prenant des cours en dehors de leurs heures de travail. Il existe une école de promotion sociale au sein de la SNCB. Leur salaire évolue avec l'ancienneté.
- Ils dépendent de plusieurs chefs. Ils doivent suivre des réunions sur la sécurité. Ils se veulent autonomes dans leur travail.

Le deuxième quarter, concernant les « Réseaux Sociaux » et la « Gestion des Ressources Humaines », regroupe la population suivante : Ingénieur civil adjoint, Ingénieur industriel conseiller, Ingénieur industriel principal adjoint, Conseiller, Ingénieur Industriel chef de secteur, General Manager, Conseiller en Prévention. Nous observons les salariés issus des rangs 3+, les personnes âgées de 19 à 25 ans, les personnes âgées de 30 à 39 ans, les personnes âgées de 50 à 59 ans ainsi que les wallons.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quarter 2.

Figure N°86: Présentation du deuxième Quarter pour l'analyse Alceste de la SNCB.



La promotion observée dans ce quartier concerne la promotion nomination.

Cette dernière est située à l'intérieur du triangle ACD, elle est donc plus proche des Réseaux Sociaux que de la Gestion des Ressources Humaines. Les salariés suivants déclarent « C'est le chef immédiat qui va proposer le collaborateur performant. Il y a des conditions d'ancienneté mais je ne crois pas qu'il y ait des conditions de performance. Au rang 3, après 8 ans d'ancienneté, on peut demander le « très bon ». Il s'agit d'une forme d'examen qu'on passe devant un Comité de Direction pour prouver qu'on maîtrise suffisamment sa matière et qu'on a assez de connaissances sur l'entreprise. Une fois qu'on a obtenu ce « très bon », on peut alors être proposé pour un grade supérieur. Parfois, cet examen arrive plus tôt pour les personnes qui sont extrêmement méritantes et parfois plus tard pour d'autres...Il s'agit d'un comité aveugle qui n'est pas composé toujours des mêmes personnes. Ce comité siège deux fois par an. C'est un entretien non structuré, libre...on va décider si la personne a un profil de gestionnaire ou non...Cette interview dure entre trente minutes et une heure. En fonction de cet entretien, du résultat, on décide si on place la personne en carrière de gestion ou si on la place en carrière plane ». On apprend ainsi que :

- Le supérieur hiérarchique propose son collaborateur pour l'examen du « très bon », l'agent peut également le solliciter. L'examen du « très bon » est un examen oral, durant entre trente et une heure, devant un Comité de Direction.
- Le candidat doit avoir un minimum d'ancienneté avant de pouvoir prétendre à cet examen, environ 8 ans. La performance n'est pas le premier critère, elle est laissée juge au supérieur hiérarchique. Cet entretien programme le salarié pour une carrière de gestion ou pour une carrière de fonction. La première est la plus intéressante car elle permet l'accès aux grades les plus élevés dans la hiérarchie. La deuxième est liée à l'expertise et offre des perspectives de carrière moindres. Cet examen est accessible deux fois dans l'année.

Les wallons se situent dans le triangle ABC, ils sont donc plus proches de la Gestion des Ressources Humaines que des Réseaux Sociaux. Ils sont placés à l'autre extrémité de l'axe par rapport à la population des flamands, qui eux sont proches des Procédures Formelles.

Nous regroupons ensuite les salariés ingénieur industriel conseiller, ingénieur industriel principal adjoint et les ingénieurs industriels chef de secteur. Situés dans le triangle ACD, ils sont plus proches des Réseaux Sociaux que des procédures de Gestion des Ressources Humaines. Le témoin suivant atteste « Comme la SNCB est une entreprise publique, il était bien connu qu'il fallait avoir une couleur politique...Cela m'a fortement intéressé d'être chef d'équipes...Ensuite, je suis venu dans les bureaux. J'ai été muté géographiquement par la suite. Ce n'était pas suite à une démarche personnelle, on me l'a proposé. J'ai tout appris sur le tas. J'ai pris le relais d'un collègue...Afin de réagir à un problème mécanique, j'ai fait une proposition à mon chef de service, en disant je nomme 3 personnes et je demande à ce que ces personnes là étudient le problème... Il n'y a pas eu de réaction. Finalement, j'ai fait une note pour dire qu'on arrêta la production à cause du problème...J'avais un bureau au sein même de l'atelier, il était central ». Il nous apprend que :

- Ils ont des responsabilités comme notamment la gestion d'une équipe. Ils adoptent une attitude proactive dans leur travail.
- Ils pensent qu'il faut afficher une couleur politique pour prétendre à une carrière. Ils dépendent de leur hiérarchie, autant au niveau de leur carrière qu'au niveau de leur travail. Ils communiquent avec leurs collaborateurs.

Les ingénieurs civils adjoints, situés dans le triangle ACD sont plus proches des Réseaux Sociaux que de la Gestion des Ressources Humaines. Le salarié suivant déclare « J'ai fait mes études d'ingénieur civil à l'université pour un cursus de 5 ans...Je suis entré à la SNCB en tant qu'ingénieur civil...J'ai commencé dans ce qu'on appelle l'exécution...J'ai une équipe à gérer, de 6 personnes mais il y a une personne qui va partir. En fait, en ce moment, il y a du mouvement...Avec le plan « move », on essaie un peu de réduire le personnel...Le but du plan move, c'est de rendre les chemins de fer rentables à brève échéance...On va donc scinder le groupe en trois, et cette démarche s'accompagne aussi d'une réduction du personnel mais sans licenciements...Je suis donc entré à la SNCB en 1991...Après 6 mois, j'ai eu mon sujet de stage mais en même temps, on a commencé à me confier des responsabilités...J'ai tout de suite été responsable de poste... Mon chef de l'époque a débarqué dans mon bureau que j'occupais donc avec mon collègue et il m'a dit, voilà, j'ai eu une réunion avec le directeur et toi, demain, tu viens sur le chantier TGV...J'ai eu de très gros problèmes car un de mes agents avait réussi l'examen, il avait l'ancienneté et on m'a dit, maintenant, toi, tu lui donnes le signalement très bon et il se trouve que de tous les agents, c'était le moins bon...donc moi, j'ai refusé...J'ai dû vraiment me justifier, leur faire un rapport... Un agent est venu me voir, il était à 0,9, il se voyait à 1,1, mais nous, on le voyait plutôt à 1 donc cela veut dire que cet agent est sur la bonne pente...

J'essaye grâce à cet outil d'être plus objectif et de statuer sur la qualité de travail effectué. Je vois mes collaborateurs tous les jours». Il nous enseigne les éléments suivants :

- Les ingénieurs civils suivent un cursus universitaire de 5 années et intègrent la SNCB en tant qu'ingénieur civil. Ils sont concernés par la Gestion des Ressources Humaines, ils la comprennent, l'appliquent et la déclinent. Ils subissent une pression de la hiérarchie.
- Ils sont responsables de la notation de leurs agents et proposent des outils de gestion. Leur supérieur hiérarchique leur assigne des missions, ils peuvent être proposés sur d'importants projets rapidement. Ils doivent se justifier s'ils bloquent un salarié dans sa carrière en ne lui accordant pas le signalement très bon, nécessaire pour obtenir une promotion. Ils travaillent en collaboration, notamment avec leurs collègues ou subordonnés et peuvent être amenés à gérer rapidement des équipes.

La population des conseillers, située dans le triangle ACD, est plus proche des Réseaux Sociaux que de la Gestion des Ressources Humaines. Le salarié suivant déclare « Au bout d'un certain temps, on veut forcément évoluer. C'est vrai que quand on est conseillère commerciale, les promotions sont limitées. Par exemple, moi, en tant que conseillère commerciale, je ne pourrais travailler qu'à la direction...Les possibilités de changer de métier sont très limitées...Au bout de 8 ans...on appelle l'examen du « très bon ». En fait, même si on a notre « très bon », on reste sur notre poste par contre, ce « très bon » est nécessaire pour avoir une promotion...Les procédures sont assez strictes...Il y a des primes et des coefficients de productivité. D'ailleurs moi, je suis passée du coefficient 1,1 à 1,2. On a estimé que j'avais fait du bon travail...Le problème en ce qui me concerne...c'est que je ne pense pas avoir le caractère pour aller voir comme ça les gens. D'un autre côté, je me dis, mais sois réaliste, si tu ne le fais pas, tu vas rester tout le temps à faire la même chose. Je peux compter sur mon supérieur hiérarchique mais je pense qu'il faut aller au-delà...En fait, il y a un conflit entre les universitaires et les autres, surtout les universitaires qui entrent comme conseillers car ils accèdent directement à un poste supérieur donc bien souvent, ils prennent la place de chef de bureau...Au niveau de ma direction, on ne fait jamais de réunions... Je trouve quand même qu'il y a un manque de communication...En ce qui concerne les personnes compétentes, elles sont détectées par les supérieurs hiérarchiques ». Ce répondant nous informe que :

- Les conseillers souhaitent réaliser une carrière au sein de la SNCB mais ils ne perçoivent pas beaucoup de possibilités. Ils ont le sentiment d'être bloqués car ils ne peuvent pas changer de métier. Les conseillers sont soumis à l'examen du « très bon » au bout de 8 années d'ancienneté, surtout s'ils souhaitent bénéficier d'une promotion. Ils pensent que les procédures de Gestion des Ressources Humaines sont strictes. Ils bénéficient de primes à la productivité exprimées sous forme de coefficient.
- Ils pensent qu'il faut un réseau interpersonnel pour réaliser une carrière et comptent sur leur supérieur hiérarchique pour les accompagner dans leur carrière. Ces derniers doivent repérer les collaborateurs

performants. Ils considèrent que les universitaires prennent leur place et les empêchent d'accéder à des postes intéressants et plus élevés dans la hiérarchie. Ils souffrent d'un manque de communication.

Le répondant General Manager, situé dans le triangle ABC, est plus proche de la Gestion des Ressources Humaines que des Réseaux Sociaux. Il déclare « je suis General Manager de la partie marchandises. Au dessus de moi, il n'y a que le membre du Comité de Direction qui a le groupe total marchandises, c'est-à-dire le groupe ferroviaire et le non ferroviaire. Mon premier contrat avec la SNCB était un contrat à durée déterminée...Concernant mon parcours, j'ai fait HEC Belgique, Liège...Je me suis présenté aux concours de la SNCB, j'ai été pris comme commercial en 1968, rang 3. J'ai été conseiller commercial...Après 7 années passées sur un poste, il fallait se faire proposer au signalement « très bon »...La première fois, ça n'a pas marché car je m'étais proposé une année trop tôt par rapport aux normes...C'est votre patron qui vous propose mais il faut parfois lui rappeler que le moment est venu...Puis j'ai eu une augmentation. J'ai pris la direction d'une division ventes industrie lourde. J'étais donc chef de division...Cela a duré quelques années puis je suis passé à la direction de l'ensemble des ventes. J'étais chef du service des ventes, je pense que c'est à ce moment là que je suis passé rang 1...Je pense que c'était en 1987...Ensuite, j'ai quitté la SNCB en 1989. J'ai travaillé pendant 11 ans dans le privé...En 1987...J'avais un master de management en externe....J'ai donc fait ça en soirée et pendant les week-ends...Durant toutes ces années, j'avais gardé des contacts avec la SNCB car j'y avais passé 21 ans...Ensuite, un chasseur de tête m'avait approché en 1998 pour le compte de la SNCB sans savoir que j'étais un ancien de la maison...A ce moment là, par contre, la SNCB n'avait pas du tout voulu de moi...La personne qu'ils avaient choisie est donc partie, elle a donné sa démission. A ce moment là, la SNCB est venue frapper à ma porte. Discrètement, via un ami qui a dit tiens, le poste est vacant, si ça t'intéresse, prends contact avec le comité de direction...Ils voulaient m'engager avec un contrat à durée indéterminée mais cela ne m'intéressait pas, je voulais avoir les mains libres alors j'ai signé un contrat de trois ans prolongeable d'année en année par reconduite tacite ...Ce n'est pas un bon système. On n'a pas de gestion de nos cadres, on n'a pas de plan de carrière...On est en train de faire une réforme extrêmement lourde, il faut digérer ces changements...J'avais l'ambition de transformer les choses, de faire évoluer la société ». Il nous apprend les éléments suivants :

- Le niveau de General Manager est un niveau très élevé dans la hiérarchie. La carrière a été construite pour une grande partie à la SNCB grâce aux procédures de promotions internes qu'il maîtrise. Il s'est porté volontaire pour prendre des responsabilités. Il retourne à la SNCB suite à une opportunité pour prendre un poste bien placé dans la hiérarchie. Il souhaite faire évoluer son organisation, il connaît la culture et la politique d'entreprise.
- Il adopte une attitude proactive et n'hésite pas à solliciter ses supérieurs hiérarchiques. Il s'investit dans sa carrière notamment en s'inscrivant à des formations en externe. Il est davantage intéressé par sa carrière que par l'entreprise puisqu'il a quitté la structure pendant 11 ans.

La population des rangs 3+ se situe dans le triangle ACD, elle est plus proche des Réseaux Sociaux que de la Gestion des Ressources Humaines. Le salarié suivant déclare « Je suis devenu ingénieur industriel principal adjoint...Il s'agissait d'une promotion pour passer rang 3+...Il faut donc une proposition du très bon et réussir ». Il montre que :

- Il faut passer devant un Comité de Direction et réussir l'oral, déterminant pour la carrière future.
- Le supérieur hiérarchique direct joue un rôle important dans le processus de promotion interne.

La population des salariés âgés de 19 à 25 ans est située dans le triangle ABC, elle est donc plus proche de la Gestion des Ressources Humaines que des Réseaux Sociaux.

La population des personnes âgées de 30 à 39 ans est située dans le triangle ACD, elle est plus proche des Réseaux Sociaux que de la Gestion des Ressources Humaines.

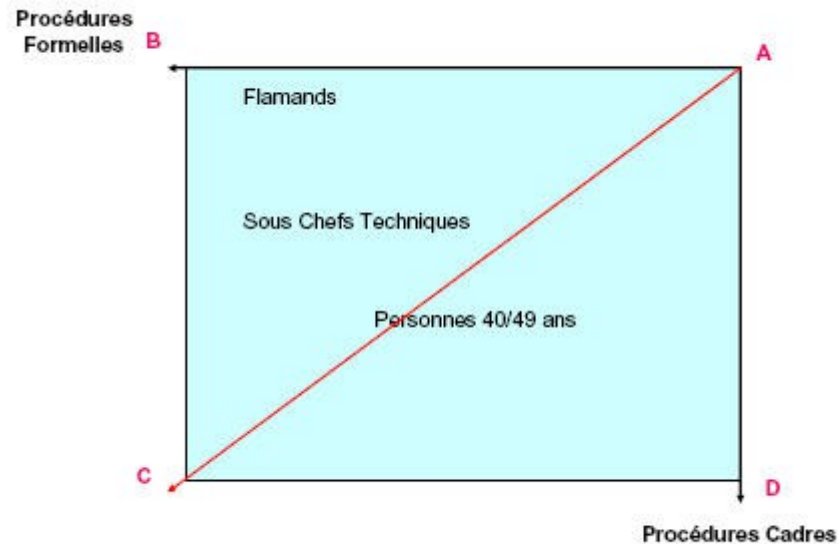
Finalement, nous identifions les salariés âgés de 50 à 59 ans, situés à l'intérieur du triangle ABC. Ils sont plus proches de la Gestion des Ressources Humaines que des Réseaux Sociaux. Les salariés suivants témoignent « Je ne peux pas dire comment fonctionne le système de promotions internes à partir du niveau 3 car je ne me suis jamais intéressé... D'un autre côté, moi, je touche à la fin de ma carrière, dans 2 ans, je suis retraité...j'ai tenu quand même à avoir une promotion pour ne pas terminer ma carrière au même rang où j'ai débuté » ou « Au niveau des chemins de fer, concernant les promotions internes, il y a plein d'examens à passer...J'ai passé mon examen du très bon et je l'ai réussi...Cet examen du très bon a été reconduit deux ou trois fois, je l'ai fait ce qui veut dire que je suis actuellement au maximum des possibilités du point de vue financier...Je voulais faire carrière au moins un minimum...J'ai été recruté comme ingénieur industriel et je serais pensionné comme tel sauf miracle et je ne trouve pas ça normal...On pourrait au moins me donner une promotion à titre honorifique...A mon âge une mutation, changer de travail, non » ou « je ne cherche pas à être promu. J'ai eu la surprise le premier janvier de l'année passée, on m'a demandé si je voulais devenir chef de division...Le drame actuel, il a été décidé au sein de la SNCB qu'il fallait réduire les postes de cadre. La façon dont cela a été fait ne me plaît pas, d'autant que mon poste a été supprimé...Pour moi, ma carrière est terminée, dans quelques années, je vais partir à la retraite » ou « Je pense que les chefs doivent juger eux-mêmes. Après 30 ans, s'ils n'ont pas jugé que j'étais apte, mais bon, je ne demande jamais rien...Je suis le plus vieux du service maintenant, la hiérarchie ne me pèse pas ». Ils nous indiquent que :

- Les salariés aimeraient une reconnaissance de l'entreprise notamment via une promotion pour ne pas avoir le sentiment de terminer comme ils ont commencé. Ils attendent la retraite.
- Les salariés font le bilan de leur carrière et n'espèrent plus réaliser de carrière. Les salariés des rangs 9 à 4 pensent que la hiérarchie n'a plus vraiment de poids sur eux car ils connaissent tous les rouages et bien souvent, ce sont eux les plus âgés.

Le troisième quarter, concernant les « Procédures Formelles » et les « Procédures Cadres », regroupe la population suivante : les Sous chefs techniques, les flamands et les personnes âgées de 40 à 49 ans.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quarter 3.

Figure N°87: Présentation du troisième Quarter pour l'analyse Alceste de la SNCB.



Aucune forme de promotion n'est présentée dans ce quarter.

Les sous chefs techniques, situés à l'intérieur du triangle ABC, sont plus proches des Procédures Formelles que des Procédures Cadres. Le témoin suivant déclare « J'ai déjà eu l'occasion de bénéficier de promotions internes. J'ai eu un examen en trois étapes. Une fois que je sais que j'ai réussi mon examen, il faut attendre qu'un autre poste se libère quelque part pour le solliciter... Je suis informé des ouvertures de sessions par des notes de service et on doit demander l'accord du chef immédiat...J'avais des cours pour préparer les examens, j'avais également des livres de réglementation fournis par la SNCB...Il faut préparer les cours pour les examens en plus de son travail... C'est important d'avoir de bonnes relations avec votre chef immédiat car il a la possibilité de bloquer votre carrière...Aujourd'hui, je suis syndiqué...Je pense que c'est une nécessité...J'ai dû gérer une centaine de personnes mais pas de manière directe...J'avais mes chefs d'équipes, je devais résoudre certains problèmes...J'organisais des réunions avec les chefs d'équipe pour définir l'évolution du chantier ». Il nous apprend que :

- Les sous chefs techniques connaissent les procédures de promotion interne et ont déjà eu recours à ces procédures. Leur supérieur hiérarchique direct doit donner son accord concernant les promotions.
- Ils s'investissent personnellement dans leur carrière, dans les processus de promotions internes puisqu'ils doivent se préparer aux examens en se procurant la documentation nécessaire et en suivant des cours en dehors des heures de travail. Il s'agit d'un travail à responsabilités comme l'encadrement

d'équipes mais malgré tout, il faut l'aval de leur supérieur hiérarchique. Ils pensent que les syndicats aident les salariés dans leur carrière.

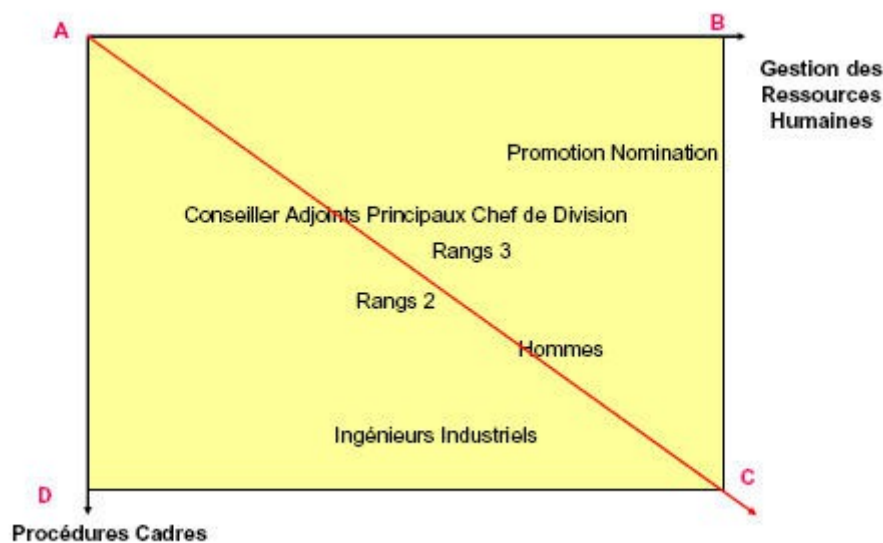
La population des flamands, située dans le triangle ABC, est plus proche des Procédures Formelles que des Procédures Cadres. Elle ne mobilise pas la Gestion des Ressources Humaines. Nous notons que cette population est placée à l'opposée de celle des wallons. Ces derniers mobilisent la Gestion des Ressources Humaines et non les Procédures Formelles.

Nous observons finalement les personnes âgées de 40 à 49 ans, elles se situent sur la diagonale AC. Elles sont donc à équidistance des Procédures Formelles et des Procédures Cadres.

Le quatrième quarter, concernant les « Procédures Cadres » et la « Gestion des Ressources Humaines », regroupe la population suivante : les conseillers adjoints principaux chefs de division et les ingénieurs industriels. Nous observons les personnes rangs 3 et 2 ainsi que la population des hommes.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quarter 4.

Figure N°88: Présentation du quatrième Quarter pour l'analyse Alceste de la SNCB.



Nous trouvons également les promotions nominations dans ce quarter.

Les conseillers adjoints principaux chefs de division, situés à l'intérieur du triangle ACD, sont plus proches de la Gestion des Ressources Humaines que des Procédures Cadres.

Nous trouvons également la population des ingénieurs industriels, située dans le triangle ACD, elle est plus proche des Procédures Cadres que de la Gestion des Ressources Humaines. Le témoin suivant affirme « L'ingénieur industriel est passé à 4 ans alors que l'ingénieur civil est à 5 ans...Le conseiller et l'ingénieur industriel sont au niveau des barèmes, au niveau des salaires, ils sont liés, c'est-à-dire qu'ils subissent les mêmes évolutions pécuniaires...Moi, j'ai participé à l'épreuve du « bon » et du « très bon » et je dois dire

que je connaissais à l'avance les questions....On constate un creux entre les ingénieurs civils et le reste, notamment les ingénieurs industriels...Je fais parti d'une association d'ingénieurs industriels et on essaie de faire la promotion de cette association mais on se rend compte que les ingénieurs civils décident de tout et notamment, de décider quels sont les ingénieurs industriels qui peuvent monter...Moi, j'ai 22 ans d'ancienneté et je suis toujours ingénieur industriel. C'est-à-dire que j'ai obtenu mon examen du « bon » et mon examen du « très bon » avec 22 ans d'ancienneté...Par contre, moi, je me suis syndiqué de manière à avoir une promotion...Maintenant, j'attends l'intervention de mon chef. Le problème, c'est qu'il n'y a pas beaucoup de poste principal adjoint». Cet intervenant nous apprend que :

- L'ingénieur industriel présente une année de moins d'études que l'ingénieur civil. Les ingénieurs industriels et les conseillers dépendent des mêmes barèmes. Les salaires et les critères d'évolution sont similaires. Les ingénieurs industriels dépendent de l'examen du « bon » et du « très bon » pour bénéficier d'une promotion
- Il existe une association d'ingénieurs industriels. Les ingénieurs industriels estiment que les syndicats peuvent constituer un levier pour bénéficier d'une promotion interne. Ils attendent que leur supérieur hiérarchique les soutienne dans leur carrière et peuvent espérer devenir principal adjoint. Les ingénieurs industriels bénéficient de moins d'opportunités de carrière que les ingénieurs civils. Ces derniers sélectionnent les candidats pour une carrière car ils font parti du comité de direction.

Nous observons également la population des rangs 3, située à proximité de la diagonale AC. Elle est à équidistance des Procédures Cadres et de la Gestion des Ressources Humaines.

Nous identifions la population des rangs 2, située à proximité de la diagonale AC. Elle est à équidistance des Procédures Cadres et de la Gestion des Ressources Humaines.

La population des hommes est située dans ce quartier sur la diagonale AC. Elle est à équidistance des Procédures Cadres et de la Gestion des Ressources Humaines. Nous notons que cette population est placée à l'opposée de celle des femmes. En effet, les femmes mobilisent les Réseaux Sociaux et les Procédures Formelles.

Nous allons maintenant présenter un bilan de l'analyse.

2.3. Bilan de l'analyse

Tout d'abord, nous constatons que les résultats de l'étude des interviews des salariés de la SNCB révèlent quatre classes principales : les Procédures Formelles, les Procédures Cadres, la Gestion des Ressources Humaines et les Réseaux Sociaux.

Ensuite, nous notons que le logiciel rapproche les catégories en fonction du vocabulaire retenu dans les différentes classes. Nous observons ainsi que les catégories 1 et 5 sont déterminées comme étant très proches, d'où leur rassemblement en une seule catégorie et que la classe 2 et 3 peuvent également se

rapporter à un thème commun. Ensuite, le groupe formé par les Réseaux Sociaux semble proche des Procédures Cadres. Ce groupe est rapproché de la catégorie 4, concernant la Gestion des Ressources Humaines. Les catégories 2 et 3, concernant les Procédures Formelles, semblent plus isolées des autres catégories.

Le logiciel propose une analyse factorielle des correspondances nous permettant de répartir les répondants de la manière suivante :

- Dans le premier Quarter, mobilisant les Procédures Formelles et les Réseaux Sociaux, nous identifions la population suivante : les conducteurs principaux, les sous chefs de bureau, les rédacteurs sous chef de bureau, les agents de sécurité, les secrétaires, les techniciens principaux, les rédacteurs. Nous trouvons également les salariés issus des rangs 4 et des rangs 7, les femmes ainsi que les flamands.
- Dans le deuxième Quarter, mobilisant la Gestion des Ressources Humaines et les Procédures Cadres, nous trouvons les Ingénieurs civils adjoints, les Ingénieurs industriels conseillers, les Ingénieurs industriels principaux adjoints, les Conseillers, les Ingénieurs Industriels chefs de secteur, les Rédacteurs, un General Manager, les Conseillers en Prévention. Nous trouvons également les salariés issus des rangs 3+, les personnes âgées de 19 à 25 ans, les personnes âgées de 30 à 39 ans, les personnes âgées de 50 à 59 ans ainsi que les wallons.
- Dans le troisième Quarter, mobilisant les Procédures Formelles et les Procédures Cadres, nous observons les Sous chefs techniques, les flamands et les personnes âgées de 40 à 49 ans.
- Dans le quatrième Quarter, mobilisant les Procédures Cadres et la Gestion des Ressources Humaines, nous identifions la population suivante : les conseillers adjoints principaux chef de division et les ingénieurs industriels. Nous trouvons les personnes rangs 3 et les rangs 2 ainsi que la population des hommes.

Nous observons un clivage entre la population des non cadres et des cadres. La première, représentée à gauche de l'analyse Factorielle des Correspondances, se réfère aux Procédures Formelles. La deuxième, à droite du graphique, dépend de la Gestion des Ressources Humaines.

Nous constatons également une fracture entre la population des flamands, concernée par les Procédures Formelles et celle des wallons, dépendante de la Gestion des Ressources Humaines.

Les femmes et les hommes sont également nettement différenciés, les premières tissent des liens sociaux et sont procédurales alors que les seconds sont plutôt concernés par tout ce qui se rattache à la Gestion des Ressources Humaines et apprécient l'autonomie, ils se réfèrent aux Procédures Cadres.

Concernant les promotions internes, deux procédures différentes existent dans l'entreprise :

- La promotion dénommée Concours Interne apparaît dans le premier quarter de l'analyse factorielle des correspondances, s'associant aux Procédures Formelles et aux Réseaux Sociaux. Ces concours sont

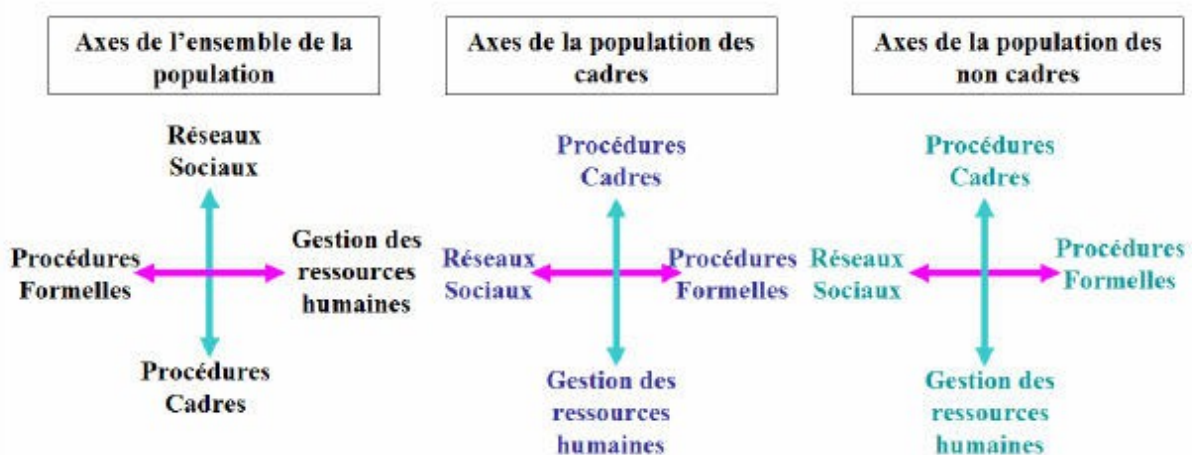
organisés régulièrement dans l'entreprise et les agents peuvent consulter les dates d'examen soit dans le livre d'or soit sur l'intranet. Le formulaire d'inscription doit être signé par le supérieur hiérarchique. Ils s'organisent en deux étapes, une partie écrite et une partie orale. Ces concours demandent souvent un investissement personnel car les agents doivent apprendre le syllabus et suivre des cours en interne en dehors des heures de travail.

- La promotion dénommée Nomination, concerne les salariés à partir du rang 3. Le supérieur hiérarchique doit proposer son collaborateur pour l'examen du « très bon ». Il s'agit d'un examen oral devant un Comité de Direction d'une durée variant de trente minutes à une heure. Cet examen est accessible deux fois dans l'année mais le candidat doit avoir théoriquement un minimum de 8 ans d'ancienneté avant de pouvoir se présenter. La performance du salarié est mesurée par le supérieur hiérarchique qui choisit de présenter ou non son collaborateur. A la suite de cet entretien, le salarié sera dirigé vers une carrière de gestion, intéressante aux niveaux des responsabilités et permettant l'accès à des grades hiérarchiques élevés ou vers une carrière de fonction, appelée également carrière plane.

Nous observons un clivage concernant les modes de promotions internes puisque les examens, organisés sous forme de concours, sont gérés par des Procédures Formelles et s'appliquent aux agents de maîtrise alors que de l'autre côté, nous notons les promotions par nomination, Procédures Cadres appliquées aux managers. Afin d'affiner ce bilan, nous avons réalisé une étude Alceste distincte pour la population des cadres et des non cadres, cette dernière est présentée en annexe 6.

Nous découvrons ainsi que les répondants n'identifient pas les mêmes thèmes sur les axes de l'analyse factorielle des correspondances.

Figure N°89: Comparaison entre les différents axes de l'analyse factorielle des correspondances proposés par les salariés de la SNCB.



L'ensemble des salariés de la SNCB associe les thèmes de la Gestion des Ressources Humaines avec les Procédures Formelles et les thèmes des Procédures Cadres avec les Réseaux Sociaux.

Les répondants estiment que la gestion du travail est divisée en deux :

- les non cadres s'apparentent aux Procédures Formelles
- les cadres à la Gestion des Ressources Humaines.

Ils pensent que deux leviers peuvent être mobilisés dans le cadre d'une carrière, les Réseaux Sociaux largement mobilisés par l'ensemble de la population ou les Procédures Cadres.

Nous observons un clivage important entre la population des non cadres, représentée à gauche de l'analyse Factorielle des Correspondances de l'ensemble de la population de la SNCB, soumise à des Procédures Formelles, et les cadres, à droite du graphique, qui dépendent de la Gestion des Ressources Humaines.

Les cadres et les non cadres se réfèrent aux mêmes thèmes. Ils associent les Réseaux Sociaux avec les Procédures Formelles et les Procédures Cadres avec la Gestion des Ressources Humaines. Ainsi, les salariés définissent leur environnement en fonction de critères communs montrant qu'ils évoluent au sein d'une structure commune même si leurs procédures de promotion interne diffèrent d'une population à l'autre.

Les résultats proposés sur l'ensemble de la population tendent à la diviser en deux catégories distinctes, les non cadres et les cadres. Pourtant, lorsqu'on s'intéresse aux résultats pris séparément, nous observons que les répondants se réfèrent à des critères communs pour décrire leur environnement.

Nous analysons ces types d'intervenants d'après les professions exercées par les répondants.

Tout d'abord, concernant la population des non cadres, nous identifions les **conducteurs principaux**. Ils mobilisent les Réseaux Sociaux.

- Les **Sous Chefs de Bureau** se réfèrent aux Réseaux Sociaux. Ils sont intéressés par une carrière à la SNCB et connaissent les procédures de promotion interne.
- Les **Agents de Sécurité** font référence aux Procédures Formelles.
- Les **Secrétaires** sont attachés aux Procédures Formelles.
- Les **Techniciens principaux** s'intéressent tout particulièrement aux Réseaux Sociaux. Ils peuvent se sentir bloqués dans leur carrière.
- Les **Rédacteurs** sont concernés par les Réseaux Sociaux. Ils sont intéressés par une carrière à la SNCB, carrière qu'ils peuvent réaliser sans condition de diplôme.
- Les **Sous Chefs Techniques** semblent accorder de l'intérêt aux Procédures Formelles et aux Procédures Cadres.

Nous identifions ensuite la population des cadres.

- Les **Conseillers**. Ils sont intéressés par les Réseaux Sociaux. Ils souhaitent réaliser une carrière au sein de la SNCB mais ils ne perçoivent pas beaucoup d'opportunités.
- Les **Ingénieurs Industriels**. Identifiés parmi les cadres, ils se réfèrent aux Procédures Cadres et à la Gestion des Ressources Humaines. Il existe une association des ingénieurs industriels afin de promouvoir cette catégorie de salariés au sein de la SNCB.
- Les **Ingénieurs Civils**. Ils s'intéressent autant à la Gestion des Ressources Humaines qu'aux Réseaux Sociaux. Les missions sont assignées par leur supérieur hiérarchique.
- Le **General Manager**. Il se réfère aux Réseaux Sociaux et à la Gestion des Ressources Humaines, il appartient à un niveau très élevé de la hiérarchie. La carrière de ce salarié a été construite pour une grande partie au sein de la SNCB grâce aux processus de promotion interne. Intéressé davantage par sa carrière que par l'entreprise, il n'a pas hésité à quitter durant onze années la SNCB. Il connaît très bien la politique et la culture de l'entreprise.

Nous allons maintenant différencier la population des wallons de celle des flamands.

Tout d'abord, les **flamands** se réfèrent aux thèmes des Réseaux Sociaux et des Procédures Formelles.

Les **wallons** sont particulièrement concernés par les Réseaux Sociaux et la Gestion des Ressources Humaines.

Nous allons également différencier la population des hommes de celle des femmes.

Les **femmes** s'intéressent tout particulièrement aux Réseaux Sociaux et aux Procédures Formelles. Souhaitant réaliser une carrière, elles adoptent une attitude proactive en s'investissant dans les procédures de promotion interne. Elles entretiennent des relations sociales pour s'informer des procédures et se préparer aux examens.

Les **hommes** identifient tout particulièrement la Gestion des Ressources Humaines et les Procédures Cadres. Ils connaissent les procédures de promotion interne et les décrivent de manière technique. Ils ont le sentiment de subir les décisions organisationnelles, de manquer de visibilité sur leur avenir professionnel.

Nous rappelons que la SNCB est une entreprise publique caractérisée par un système à dominante carrière. En effet, tout comme France Télécom, les salariés bénéficient de contrat de droit public et le recrutement s'effectue en début de carrière.

Il s'agit d'une bureaucratie mécaniste, avec une standardisation des procédés de travail et une formalisation des procédures.

L'entreprise s'apparente au modèle de Gestion des Ressources Humaines objectivant, comme en témoigne la planification quantitative des effectifs et la culture fondée sur le légalisme.

Ce modèle ne suffit pas pour décrire le fonctionnement de cette entreprise, nous observons également le modèle individualisant. En effet, les promotions proposées à la SNCB dépendent de l'avis du supérieur

hiérarchique, ce dernier peut bloquer son subordonné dans sa carrière. Concernant les cadres, suite à l'entretien réalisé devant le Comité de Direction, ils se dirigent sur une carrière de gestion ou une carrière de fonction. La promotion s'effectue au mérite et une partie de la rémunération des salariés est variable. Nous observons dans la littérature que la création d'une filière de l'expertise permet de stabiliser les experts sur leurs activités en la rendant plus attractive. Néanmoins, les salariés désireux de progresser dans leur carrière savent que la prise de responsabilité leur procure des opportunités de promotions internes plus importantes. Considérant que les ingénieurs civils évaluent des ingénieurs lors de l'entretien pour l'examen du « très bon », nous pouvons mobiliser le modèle conventionnaliste, désignant une évaluation effectuée par les pairs. Nous allons maintenant présenter un bilan de notre analyse Alceste

3/ Présentation des résultats pour les deux études de cas.

Les salariés de la population de France Télécom et de la SNCB s'accordent pour définir quatre classes différentes :

- La classe 1 concerne les Procédures Formelles
- La classe 2 concerne les Procédures Cadres
- La classe 3 concerne la Gestion des Ressources Humaines
- La classe 4 concerne les Réseaux Sociaux.

Les figures N°90 et 91 nous permettent d'identifier les différences de répartition entre les différentes populations étudiées.

Figure N°90: Comparaison entre les différents axes de l'analyse factorielle des correspondances proposés par les salariés de France Télécom.

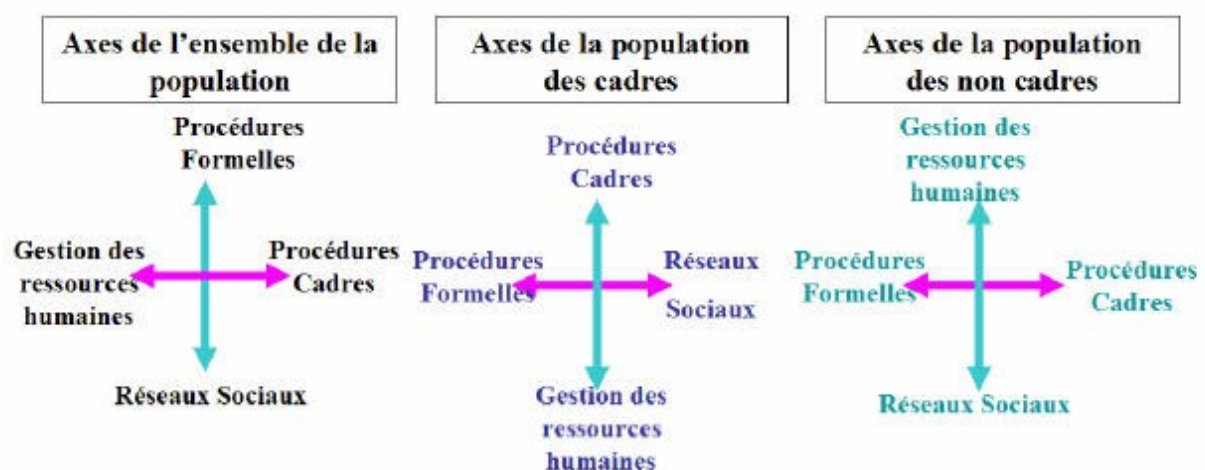
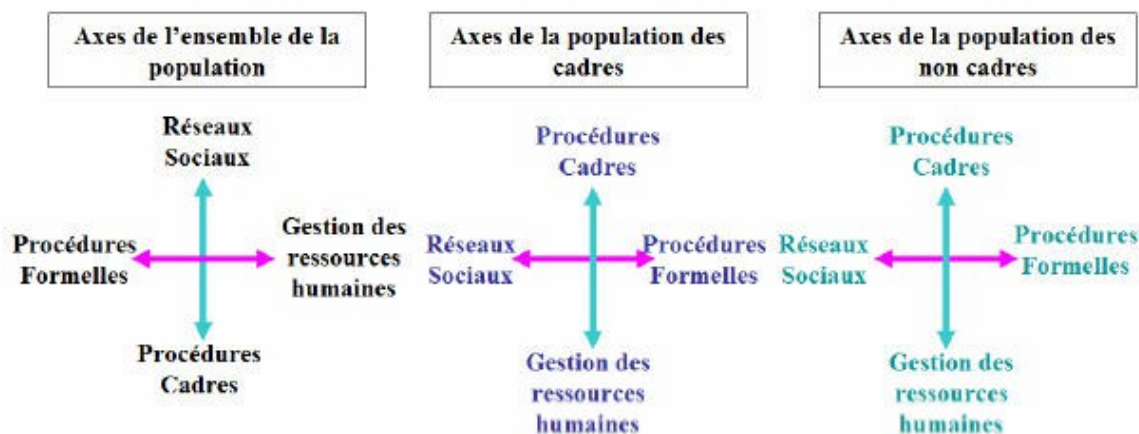


Figure N°91: Comparaison entre les différents axes de l'analyse factorielle des correspondances proposés par les salariés de la SNCB.



A France Télécom, l'ensemble des répondants désigne sur l'axe des abscisses les thèmes de la Gestion des Ressources Humaines et des Procédures Cadres. Le premier thème se rapporte au processus de fonctionnement formel de l'entreprise, les techniciens s'approprient tout particulièrement ce concept. Le deuxième est plutôt associé à une gestion plus autonome, indépendante de la réglementation correspondant aux commerciaux. Par contre, à la SNCB, l'axe des abscisses est composé des thèmes des Procédures Formelles et de la Gestion des Ressources Humaines. Le premier concerne la population des non cadres alors que le deuxième regroupe les cadres.

Concernant l'axe des ordonnées, à France Télécom, les répondants désignent le thème des Procédures Formelles et celui des Réseaux Sociaux. Le premier se rapporte au processus de promotion interne formel de l'entreprise. Le deuxième est plutôt associé au processus de promotion interne informel, axé sur le relationnel. A la SNCB, nous identifions sur l'axe des ordonnées les thèmes des Réseaux Sociaux et des Procédures Cadres. Le premier décline l'importance du relationnel dans le parcours professionnel et le deuxième désigne une certaine autonomie dans la gestion de la carrière.

A la SNCB, nous observons un clivage entre la population des non cadres et celle des cadres. D'un côté, les agents non cadres s'appuient sur leurs collaborateurs pour mieux se préparer aux examens et mobilisent les Procédures Formelles. De l'autre, les cadres souhaitent se faire « repérer » par la hiérarchie pour bénéficier d'une carrière intéressante, ils se réfèrent à la Gestion des Ressources Humaines.

Concernant l'analyse différenciée en fonction des catégories des répondants, nous observons que l'ensemble des populations observé exceptés les non cadres de France Télécom associe la Gestion des Ressources Humaines avec les Procédures Cadres. Bien qu'évoluant dans des environnements différents, l'ensemble de ces salariés se réfère aux mêmes thèmes pour décrire leurs conditions de travail. Nous en déduisons un cadre environnemental comparable.

Les non cadres de France Télécom se différencient des autres populations observées dans l'analyse, ils distinguent sur l'axe des abscisses les Procédures Formelles et les Procédures Cadres, indiquant qu'ils soulignent une opposition entre ces deux thèmes. Cette constatation indique qu'ils ressentent une rupture dans les pratiques organisationnelles entre les non cadres et les cadres. Concernant l'axe des ordonnées, les non cadres se réfèrent à la Gestion des Ressources Humaines et aux Réseaux Sociaux, soulignant qu'ils considèrent deux leviers différents pour promouvoir leur carrière. Le premier concerne le recours au processus réglementaire de promotion et le deuxième, considéré comme non égalitaire, concerne l'établissement de contacts privilégiés pour favoriser la carrière.

Les salariés interviewés de France Télécom se réfèrent à des métiers différents : la technique, les ressources humaines, l'informatique ou le commerce.

Ceux de la SNCB se réfèrent à des niveaux hiérarchiques et à des fonctions. Les non cadres sont répartis sur les métiers suivants : les conducteurs principaux, les sous chefs de bureau, les agents de sécurité, les secrétaires, les techniciens principaux, les rédacteurs et les sous chefs techniques. La population des cadres comprend : les conseillers, les ingénieurs industriels, les ingénieurs civils et le General Manager.

Cette différence souligne que la population de la SNCB appartient à un cadre bureaucratique, fortement réglementé. Les salariés de France Télécom évoluent dans une structure moins compartimentée, plus avancée dans le processus de restructuration.

Nous rappelons brièvement les caractéristiques des deux contextes étudiés.

La moyenne d'âge des deux populations, France Télécom et la SNCB, est plutôt élevée, elle est de 45 ans pour la première et de 44 à 45 ans pour la deuxième.

Bien qu'établissant des classifications différentes, les deux entreprises présentent une hiérarchie approchante. Les salariés de France Télécom sont répartis par grades alors que ceux de la SNCB sont répartis par rangs. Nous avons dans les deux cas une distinction entre les cadres et les non cadres, commençant aux grades 3.1 pour les salariés de France Télécom et aux rangs 3 pour ceux de la SNCB.

La SNCB propose à ses agents deux modes de promotions internes différents en fonction des rangs, l'examen du « très bon » à partir des rangs 3 et les concours internes pour les rangs 9 à 4.

France Télécom propose 5 formes de promotion interne : le Concours Interne, décrit par les salariés mais appartenant à l'ancienne structure, la promotion Aptitude et Potentiel, la reclassification proposée en 1996, la promotion Reconnaissance de Compétences et le Parcours Qualifiant.

Bilan du chapitre

Les résultats obtenus suite à l'étude des contextes étudiés font ressortir les éléments suivants :

- Les deux entreprises fonctionnent sur des classifications approchantes.

- La population des cadres et celle des non cadres de la SNCB se réfèrent à un système de promotion interne différent, nous ne retrouvons pas cette distinction à France Télécom.
- Concernant la population de la SNCB et celle des cadres de France Télécom, les interviewés identifient leur environnement avec des thèmes similaires. Ainsi, ils rapprochent les Procédures Formelles et les Réseaux Sociaux. Ils associent les Procédures Cadres avec la Gestion des Ressources Humaines. Pour les répondants, les pratiques organisationnelles dépendent soit de la réglementation interne soit de la capacité des agents à établir des contacts professionnels. Concernant la gestion de leur carrière, ils considèrent dépendre soit des Procédures Cadres soit des pratiques réglementaires.
- La population des non cadres de France Télécom se distingue des cadres de France Télécom et des répondants de la SNCB. Les non cadres associent les Procédures Formelles avec les Procédures Cadres et la Gestion des Ressources Humaines avec les Réseaux Sociaux. Ils désignent une rupture dans les pratiques organisationnelles concernant la gestion des cadres et celle des non cadres. Ils considèrent que la carrière dépend soit de procédures égalitaires, soit de la capacité des agents à mobiliser les Réseaux Sociaux.
- Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, exceptés pour les non cadres de la SNCB, s'effectuent sur habitudes, selon un consensus. Certains évoquent la pression des pairs et l'importance du relationnel. Les critères d'évaluation sont élaborés de manière collégiale puisqu'ils sont harmonisés suite aux habitudes et pratiques de gestion. La promotion s'effectue par les pairs, les salariés de ces entreprises étant issus de l'entreprise et ayant atteints leur statut par promotion interne. Ces éléments rappellent le modèle Conventionnaliste.

Maintenant que nous avons identifié les pratiques de Gestion des Ressources Humaines de ces entreprises publiques en restructuration, nous allons étudier les leviers identifiés par les répondants pour réaliser une carrière professionnelle.

Chapitre 9. Résultats cartes cognitives : identification des leviers pour réaliser une carrière

Objectifs du Chapitre

- Présenter les résultats obtenus suite à l'analyse des cartes cognitives pour la population de France Télécom.
- Proposer également l'étude des cartes cognitives de la population de la SNCB.

- Identifier ensuite les leviers mobilisés par les salariés afin d'établir une carrière professionnelle.
- Déterminer les phases de carrière dans lesquelles se placent les répondants.

L'analyse qualitative alliée à l'analyse quantitative permet une analyse fine des contenus des entretiens. Grâce à ces résultats, nous avons identifié différentes variables récurrentes qui ont permis la réalisation de cartes cognitives ; ces derniers sont définis dans le chapitre 5 de la partie 2.

Les cartes cognitives établissent les leviers perçus par les salariés pour réaliser une carrière professionnelle.

Nous allons présenter dans ce chapitre les résultats obtenus par l'établissement de cartes cognitives sur la population des cadres et des non cadres de France Télécom dans un premier temps puis de celle de la SNCB dans un deuxième temps.

L'ensemble des cartes cognitives établi par répondant est présenté en annexe 8. Nous avons ensuite procédé à la construction de cartes agrégées afin d'établir une carte cognitive collective et de comprendre les relations existantes entre l'ensemble des concepts évoqués par les répondants de l'étude.

Les cartes cognitives suggèrent de connecter des concepts déterminés à priori. Suite aux analyses thématique et textuelle, nous avons été en mesure de sélectionner 8 variables différentes ; leur relation de cause à effet est précisée lorsque nous détaillons la nature des liens pour les différentes populations. Un double codage renforce la validité de ces résultats ; ce dernier a été effectué oralement sur quelques entretiens afin de s'assurer non seulement de la pertinence des variables retenues mais également de la nature de leurs liens.

Ce chapitre souhaite répondre à la sous-problématique suivante :

Quels sont les leviers identifiés par les salariés pour réaliser une carrière professionnelle ?

Nous avons choisi de séparer les populations des deux études de cas en fonction de leur appartenance au statut de cadres pour comprendre si des différences en termes de gestion des ressources humaines étaient notables entre ces deux populations. Nous établissons ensuite un bilan comparatif.

1/ Présentation des résultats de France Télécom

Notre étude se concentre sur l'étude de cartes cognitives établies sur les deux catégories de personnel de France Télécom, les cadres représentés dans la figure N°92 et les non cadres, figure N°93. Les liens sont représentés par les traits reliant chaque concept. Nous allons tout d'abord analyser les différents types de liens identifiés entre les concepts afin de les interpréter puis nous présentons un chemin cognitif et une boucle cognitive. Pour chaque étape, nous analysons tout d'abord séparément les représentations dévoilées par les répondants en fonction de leur groupe d'appartenance puis nous établissons un bilan comparatif.

Figure N°92: Carte Cognitive des répondants de France Télécom, les Cadres

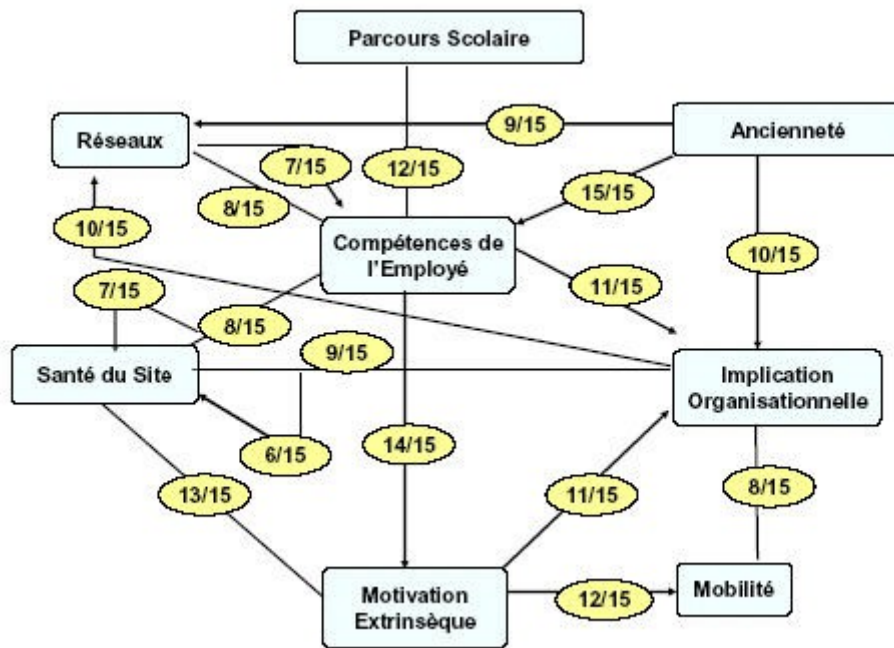
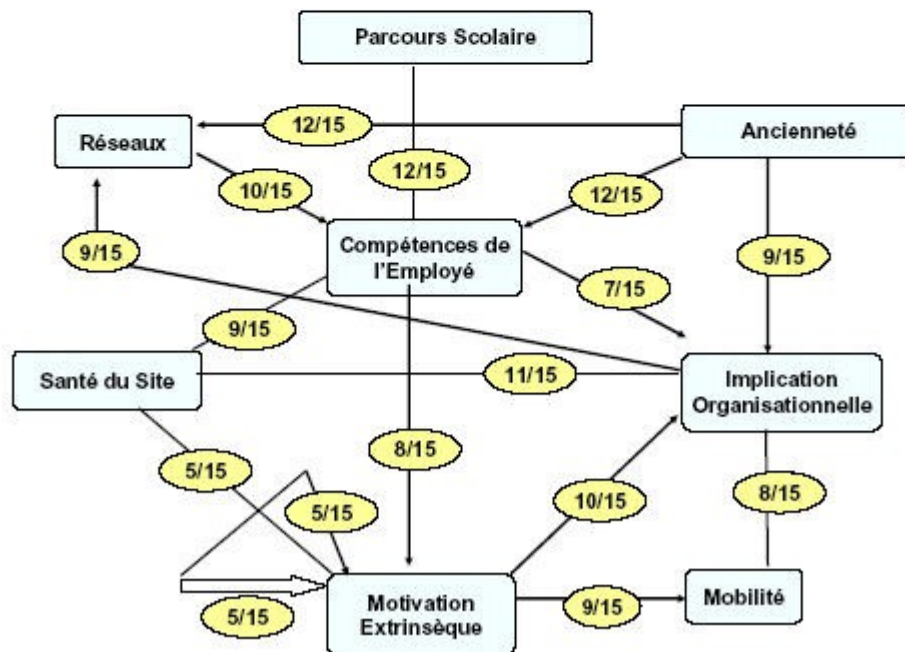
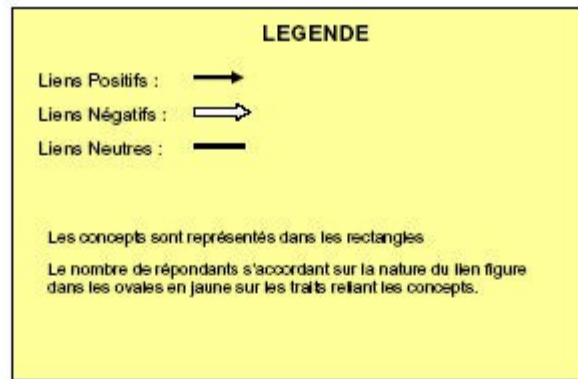


Figure N°93: Carte Cognitive des répondants de France Télécom, les Non Cadres



1.1. Observation et explication des liens positifs

Les liens positifs, identifiés dans les cartes cognitives par le signe ($\rightarrow$) expriment une relation entre deux concepts, par exemple le concept A et le concept B. Ainsi, si le concept A augmente, le concept B augmente également et inversement, si le concept A baisse, le concept B baissera aussi. Cela signifie tout simplement que les deux concepts varient dans le même sens. Pour prendre un exemple avec la motivation extrinsèque et la mobilité, plus la motivation augmente et plus la mobilité augmente et inversement, si la motivation diminue alors la mobilité baissera également. Nous analysons les liens positifs supérieurs à 9/15 afin de ne retenir que les relations déterminées en accord par le plus grand nombre de répondants.

1.1.1 Analyse des liens positifs chez la population des cadres

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

- Compétences de l'employé et Motivation extrinsèque (14/15).
- Compétences de l'employé et Implication Organisationnelle (11/15).
- Motivation extrinsèque et Implication Organisationnelle (11/15).
- Motivation extrinsèque et Mobilité (12/15).
- Implication organisationnelle et Réseaux sociaux (10/15).
- Ancienneté et Implication Organisationnelle (10/15).
- Ancienneté et Compétences de l'Employé (15/15).
- Ancienneté et Réseaux sociaux (9/15).

Nous rappelons que la motivation extrinsèque est définie dans un sens très étroit étant donné qu'elle représente dans ces cartes cognitives le souhait d'une récompense : obtenir une promotion interne. Les salariés estiment que l'envie de promotion interne dépend de leur niveau de compétence, la relation s'interprète de la manière suivante : plus le salarié a le sentiment d'augmenter ses compétences, plus il souhaitera avoir une promotion interne, forme de récompense de l'entreprise ou moins le salarié se sent compétent et moins il estime légitime d'avoir des opportunités de promotion. Les cadres exprimant ce lien à hauteur de 14/15 décrivent des conditions de travail changeantes, les incitant à monter en compétence pour justifier d'une promotion. L'interviewé suivant exprime ce contexte : « l'augmentation de la charge de travail, c'est en général avant, pendant des années on a le métier et un jour on est reconnu. C'est une reconnaissance des compétences ». La reconnaissance de compétence est une forme de promotion mise en place à France Télécom.

Les employés lient le niveau de compétences à l'implication organisationnelle, le lien étant positif entre ces deux variables, la relation s'établit de la manière suivante : plus le salarié a le sentiment d'être compétent et plus il ressent une implication organisationnelle élevée ou moins le salarié a le sentiment d'être compétent et moins il éprouve d'implication organisationnelle. Les cadres expriment à hauteur de 11/15 cette relation comme en témoigne la personne suivante : « Cela fait quatre ans que je suis à France Télécom donc je suis loin d'avoir découvert toute l'entreprise y compris au niveau des postes de travail et j'ai bien l'intention de m'investir à France Télécom. Ma formation initiale n'est pas du tout dirigée vers la vente. Lorsque je suis entré à France Télécom, j'ai eu une formation vente. J'ai donc acquis un apport spécifique dans le domaine de la vente. Pour moi, cela a été enrichissant ». Ce lien exprime le sentiment d'une progression en compétences, suite à une promotion, renforçant le sentiment d'implication organisationnelle puisque l'intervenant souhaite s'engager.

Les salariés expriment également un lien positif entre la motivation extrinsèque et l'implication organisationnelle, les deux concepts varient dans le même sens.

Les cadres, soulignant cette relation à hauteur de 11/15, pensent majoritairement que leur implication à France Télécom dépend de la satisfaction de leurs souhaits en promotion interne. Ce lien est retranscrit de la manière suivante lorsqu'un cadre déclare «ça fait un certain temps que je travaille à France Télécom alors oui, on peut dire que je suis attaché à mon entreprise. Être passé cadre, si je n'aimais pas mon entreprise, je ne serais sans doute pas passé cadre. C'était pour faire partie de la vie d'entreprise. De plus, c'est une certaine forme de reconnaissance. Je ne suis pas passé cadre sur concours comme cela se faisait avant, c'est une réelle évolution de carrière. Cette promotion a été méritée, j'ai été considéré, il y a eu une écoute ». Ce répondant témoigne d'une augmentation de son implication organisationnelle car il a été promu cadre.

Les salariés de France Télécom lient positivement la motivation extrinsèque à la mobilité. Les cadres expriment cette relation à hauteur de 12/15. Ce lien révèle les conditions particulières mises en place par l'entreprise pour devenir cadre, incitant à une mobilité, cette dernière n'étant pas sollicitée dans les rangs inférieurs. Le cadre suivant témoigne de cette réalité « pour un changement de classe, il y a une mobilité géographique. Il y a des règles précises, il faut un changement de périmètre. Si je veux devenir 4.1, il faudrait qu'il y ait déplacement géographique ».

Les répondants établissent également un lien positif entre leur implication organisationnelle et l'étendue de leurs réseaux sociaux. Les cadres, à hauteur de 10/15, ressentent ce lien entre ces deux concepts. Ce lien s'explique par une culture d'entreprise forte s'orientant vers la création d'un réseau interpersonnel. Ce lien transparaît dans l'extrait suivant : « J'espère encore évoluer au sein de France Télécom. Je veux faire mes preuves avec mon équipe. Acquérir de nouvelles compétences, de nouvelles responsabilités. De toute façon, à la cadence où vont les restructurations, je sais que je vais encore changer d'équipe. En nombre d'heures passées, je dirais que j'ai plus de communication avec mes collaborateurs. Mon chef de département est disponible à chaque fois que j'ai besoin de lui. En fait, je le vois tous les jours. Je vois également mes pairs tous les jours ». Ce cadre souhaite clairement évoluer et s'engager au sein de l'entreprise, en établissant notamment un réseau social.

Ensuite, les salariés ont lié leur ancienneté à l'implication organisationnelle, cette relation se décline selon la formulation suivante : plus le salarié a d'ancienneté dans l'entreprise et plus son implication organisationnelle est élevée ou, moins le salarié a travaillé à France Télécom, moins cette implication est forte. La variable « ancienneté » présente la particularité d'être une variable monodirectionnelle, elle ne peut qu'augmenter. Nous l'avons tout de même introduite dans notre carte cognitive car elle était récurrente dans les discours des répondants et semble caractéristique des entreprises publiques. La relation s'exprime chez les cadres à hauteur de 10/15. Cette relation s'illustre par l'extrait suivant « moi, ça fait un certain temps que je travaille à France Télécom alors oui, on peut dire que je suis attaché à mon entreprise. J'aime bien participer à la vie de l'entreprise ».

Les salariés établissent unanimement un lien positif entre l'ancienneté et les compétences de l'employé, plus l'individu a travaillé longtemps dans la structure et plus il estime avoir augmenté ses compétences. Les cadres, à hauteur de 15/15, expriment cette relation. La citation suivante illustre cette relation « il a fallu un certain temps pour que les personnes s'approprient la nouvelle culture, les nouveaux outils, intranets » ou « c'est mon corps de métier, je sais qui contacter, j'ai établi des liens avec les personnes, j'ai des connaissances techniques ». L'adaptation nécessaire aux nouveaux outils, surtout dans une entreprise axée sur les nouvelles technologies, amène les salariés à progresser, à étendre leur niveau de compétences. La deuxième citation révèle une deuxième forme de relation entre l'ancienneté et le niveau de compétences, le salarié connaît mieux son métier avec le temps. Cette relation présente la particularité d'être la seule à réunir de manière unanime l'ensemble des répondants de cette catégorie de salariés.

La dernière relation exprimée positivement concerne l'ancienneté et les réseaux sociaux, plus le salarié passe de temps dans l'entreprise et plus il pense étendre son réseau relationnel. A contrario, moins il a d'ancienneté et plus il considère son réseau pauvre. Les cadres expriment cette relation à hauteur de 9/15. Nous retrouvons notre variable monodirectionnelle « ancienneté », variant avec les années passées à France Télécom et la variable « réseaux sociaux ». Cette relation est soulignée par l'extrait suivant : « en fait, c'était une ambition personnelle. Je voulais réussir à faire quelque chose, je voulais prendre des décisions. Je voulais également acquérir une plus grande autonomie dans mon travail, avoir une vision plus large des choses. En fait, j'ai pu garder mes anciens amis et je m'en suis fait de nouveaux, mes anciennes relations m'aident, elles m'apportent un soutien... Avant, tout était automatique donc tout le monde avait sa promotion, maintenant, ce n'est plus le cas. ». Plus le salarié compte d'années dans l'entreprise, plus il se construit un réseau social utile dans son travail aussi bien moralement que professionnellement. Par contre, l'ancien réseau ne sera mobilisé qu'à titre personnel alors que le nouveau sera utile dans la sphère professionnelle. La non unanimité de cette relation s'explique par les contraintes liées au processus de promotion interne conduisant certains cadres à abandonner une partie de leurs réseaux sociaux, *annulant* la variable « ancienneté ».

1.1.2. Analyse des liens positifs chez la population des non cadres

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

- Motivation extrinsèque et Implication Organisationnelle (10/15).
- Motivation extrinsèque et Mobilité (9/15).
- Implication organisationnelle et Réseaux sociaux (9/15).
- Réseaux sociaux et Compétences de l'Employé (10/15).
- Ancienneté et Implication Organisationnelle (9/15).

- Ancienneté et Compétences de l'Employé (12/15).
- Ancienneté et Réseaux sociaux (12/15).

Les salariés expriment un lien positif entre la motivation extrinsèque et l'implication organisationnelle, la relation s'exprime de la manière suivante : plus le salarié souhaite une promotion interne, plus il ressent de l'implication dans l'organisation et inversement, moins il a le sentiment que ses souhaits de promotion sont satisfaits, moins il éprouve d'implication organisationnelle. Les non cadres soulignent cette relation à hauteur de 10/15.

Les salariés de France Télécom lient la motivation extrinsèque à la mobilité. Les non cadres sont seulement 9/15 à exprimer ce lien. Les non cadres savent que si leurs souhaits en promotion interne pour devenir cadre sont satisfaits, ils devront effectuer une mobilité. Par contre, cette condition n'a pas été nécessaire dans leur propre parcours professionnel. La politique de France Télécom est principalement axée sur la mobilité géographique. La mobilité se voit souvent lors d'un passage du niveau 2.3 à 3.2. Ces témoignages pointent la relation suivante : plus le salarié souhaite être promu, plus il doit envisager une mobilité géographique. « Dans mon travail, il n'y avait pas la possibilité d'accéder au statut 2.3. Pour évoluer, il fallait changer de site et de métier. Si vous voulez évoluer dans votre carrière, il faut une mobilité ».

Les répondants expriment également une relation entre leur implication organisationnelle et l'étendue de leurs réseaux sociaux. Les non cadres sont concernés à hauteur de 9/15. Ce lien s'explique par une culture d'entreprise forte s'orientant vers la création d'un réseau interpersonnel. Ce lien transparaît dans l'extrait suivant : « je suis en relation avec les autres services de France Télécom, je les côtoie du fait de mon travail ainsi que de la proximité géographique. J'entretiens également des relations à titre personnel. Je me suis fait des amis à France Télécom, lorsqu'on mange au restaurant puisque nous mangeons tous les jours ensemble ou alors, dans les couloirs. Il y a beaucoup d'associations qui gravitent autour de l'entreprise. ». Cette intervenante non cadre nous révèle que plus elle ressent une implication dans l'entreprise, révélée par son identité sociale reposant sur son appartenance à des groupes sociaux, plus elle étend son réseau interpersonnel.

Les interviewés non cadres lient l'étendue de leur réseau social à leurs compétences. Cette relation s'exprime par l'exemple suivant : « nous partageons nos connaissances en réunion. On partage même nos équipes puisqu'il y a des activités qui sont sous-traitées à Grenoble. Ils ont des équipes plus importantes donc il y a du travail que je leur donne. A chaque fois que je change de métier, je garde mes informations et je sais contacter la personne appropriée si j'ai besoin d'une information particulière ». Le répondant non cadre sait que son réseau est une source d'informations utiles non seulement dans l'exercice de sa profession mais également pour progresser.

Ensuite, les salariés ont lié tout comme leurs homologues cadres leur ancienneté à l'implication organisationnelle. La relation entre ces deux variables est exprimée à hauteur de 9/15 chez les non cadres.

Les salariés établissent un lien positif entre l'ancienneté et les compétences de l'employé. Les non cadres, 12/15, pensent qu'avec le temps, ils acquièrent des compétences dans leur emploi au sein de l'entreprise.

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

1.1.3. Bilan comparatif

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

- Motivation extrinsèque et Implication Organisationnelle (11/15) pour les cadres et (10/15) pour la population des non cadres.
- Motivation extrinsèque et Mobilité (12/15) pour les cadres et (9/15) pour les non cadres.
- Implication organisationnelle et Réseaux sociaux (10/15) pour les cadres et (9/15) pour les non cadres.
- Ancienneté et Implication Organisationnelle (10/15) pour les cadres et (9/15) pour les non cadres.
- Ancienneté et Compétences de l'Employé (15/15) pour les cadres et (12/15) pour les non cadres.
- Ancienneté et Réseaux sociaux (9/15) pour les cadres et (12/15) pour les non cadres.

Les salariés de France Télécom lient la motivation extrinsèque à la mobilité, plus ils souhaitent des promotions, plus ils doivent être mobiles, disponibles pour l'entreprise. Cependant, malgré l'existence d'un lien positif pour les deux catégories de salariés, leur réalité est différente. Cette réalité révèle les conditions particulières mises en place par l'entreprise pour devenir cadre, incitant à une mobilité, cette dernière n'étant pas nécessaire dans les rangs inférieurs.

Les répondants expriment également une relation positive entre leur implication organisationnelle et l'étendue de leurs réseaux sociaux. Les non cadres (9/15) et les cadres (10/15) ressentent un lien équivalent entre ces deux concepts. Ce lien s'explique par une culture d'entreprise forte s'orientant vers la création d'un réseau interpersonnel.

Ensuite, les salariés ont lié leur ancienneté à l'implication organisationnelle. La relation entre ces deux variables semble similaire chez les non cadres, exprimée à 9/15 et chez les cadres, pour 10/15.

Les salariés établissent un lien positif entre l'ancienneté et les compétences de l'employé, plus l'individu a travaillé longtemps dans la structure et plus il estime avoir augmenté ses compétences. Les non cadres, 9/15 et les cadres, 10/15 lient de la même manière cette relation.

La dernière relation exprimée positivement concerne l'ancienneté et les réseaux sociaux, plus le salarié passe de temps dans l'entreprise et plus il est censé augmenter son réseau relationnel. Il existe cependant une

différence significative entre les deux populations. Les non cadres construisent un réseau avec le temps lors de l'exercice de leur profession alors que les cadres doivent abandonner une partie de leurs réseaux sociaux avec la promotion, *annulant* la variable « ancienneté ».

Nous allons maintenant identifier et analyser les liens neutres suggérés par les répondants de France Télécom. Nous procédons selon la même méthodologie, nous présentons dans un premier temps les résultats proposés par la population des cadres puis ceux établis par les non cadres et nous terminons par un bilan comparatif.

1.2. Observation et explication des liens neutres.

Les liens neutres, identifiés dans les cartes cognitives par le signe (■), expriment une indépendance entre deux concepts, par exemple le concept A et le concept B, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de lien de cause à effet. Ainsi, si le concept A augmente, le concept B n'augmentera ou ne diminuera pas forcément. Pour prendre un exemple concret, avec la motivation extrinsèque et la mobilité, si la motivation augmente, il n'y aura pas forcément d'augmentation de la mobilité. Tout comme l'analyse des liens positifs, nous retenons seulement les liens neutres supérieurs ou égaux à 9/15.

1.2.1. Analyse des liens neutres chez la population des cadres

On note que certaines relations existent mais n'ont pas d'incidence directe d'une variable à l'autre. Les liens neutres identifiés sont les suivants :

- La Santé du Site et la Motivation Extrinsèque (13/15).
- Le Parcours Scolaire et les Compétences de l'Employé (12/15).
- L'Implication Organisationnelle et la Santé du Site (9/15).

Le premier lien neutre, exprimé à hauteur de 13/15 par les cadres, entre la santé du site et la motivation extrinsèque, montre que ces derniers n'attendent pas de promotion en fonction de la santé du site. L'explication semble résider dans le caractère interchangeable des cadres à France Télécom, les incitant à la mobilité et à ne pas s'attacher à l'endroit dans lequel ils travaillent.

Le deuxième lien, entre le parcours scolaire et les compétences, exprimé à hauteur de 12/15, mobilise une variable monodirectionnelle, retenue par le chercheur car importante dans les entreprises publiques. Ce concept, évoqué par les répondants, n'influence pas le sentiment des cadres d'être compétent. Ces derniers pensent que leur niveau de compétences s'acquiert dans l'exercice de leur métier, au sein de France Télécom ou par formations internes. Le répondant suivant déclare suite à ma relance concernant l'influence de son

parcours scolaire sur sa carrière « Je crois que j'ai été évalué par rapport à mon travail, par rapport à l'atteinte de mes objectifs ».

Le dernier lien, entre l'implication organisationnelle et la santé du site, désigné à hauteur de 9/15, indique que pour les cadres, l'implication n'interfère pas sur la santé du site, décidée à un niveau supérieur de l'entreprise.

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

Les non cadres établissent les liens neutres suivants :

- Le Parcours Scolaire et les Compétences de l'Employé (12/15).
- L'Implication Organisationnelle et la Santé du Site (11/15).
- Les Compétences de l'Employé et la Santé du Site (9/15).

Les non cadres expriment un lien neutre entre le parcours scolaire et les compétences de l'employé à hauteur de 12/15. Les compétences semblent être acquises dans la sphère professionnelle et ne dépendent pas de leur formation scolaire.

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

Le dernier lien, entre les compétences de l'employé et la santé du site, exprimé à hauteur de 9/15, signifie que les non cadres ne pensent pas avoir d'impact sur la santé du site quel que soit leur niveau de compétence.

1.2.3. Bilan comparatif

Les deux populations établissent les liens neutres suivants :

- Le Parcours Scolaire et les Compétences de l'Employé (12/15) pour les cadres et (12/15) pour les non cadres.
- L'Implication Organisationnelle et la Santé du Site (9/15) pour les cadres et (11/15) pour les non cadres.

Ainsi, il semble que France Télécom n'utilise pas les compétences scolaires des salariés dans l'exercice de leur métier.

De plus, le degré d'implication dans l'entreprise des salariés n'interfère pas sur la santé du site, cette dernière étant décidée à un niveau plus haut dans la hiérarchie.

1.3. Observation et explication des liens négatifs.

Les liens négatifs, identifiés dans les cartes cognitives par le signe ($\Rightarrow$), expriment une relation contraire entre deux concepts, par exemple le concept A et le concept B. Ainsi, si le concept A augmente, le concept B diminue et inversement, si le concept A baisse, le concept B augmentera. Pour prendre un exemple avec la motivation extrinsèque et la mobilité, plus la motivation augmente et plus la mobilité diminue et inversement, si la motivation diminue alors la mobilité augmentera.

1.3.1. Analyse des liens négatifs chez la population des non cadres

On note la présence d'un lien négatif entre la variable **Santé du Site et Motivation Extrinsèque chez la population des non cadres à hauteur de 5/15**. On observe que les répondants établissent un lien positif entre ces deux variables à hauteur également de 5/15 et une relation neutre à hauteur de 5/15. Cette relation négative signifie que plus la Santé du Site est mauvaise, plus la Motivation Extrinsèque est forte, ou alors, plus la Santé du Site est bonne, moins la Motivation Extrinsèque est forte.

France Télécom, traversant toujours une période de transition traduite par une restructuration doit fermer certain service, il s'agit de regrouper les activités sur de grands plateaux, situés sur un même site. Cette situation, difficile à vivre pour les salariés, entraîne un désir fort de rester dans le domaine du technique et ainsi de bénéficier de promotion ou de mutation pour continuer à exercer dans le secteur et éviter le commercial, métier qu'ils appréhendent tout particulièrement. Cette situation transparaît dans les propos de cette non cadre, « mon service va être supprimé donc je perds mon poste dans moins d'un an. Mon métier, je ne pourrais plus le faire, il va disparaître, je ne pourrais plus faire de soutien. Pour l'instant, on ne m'a rien proposé de clair et de net. Je pense que les possibilités de promotion vont être très réduites mais j'essaie de postuler ». Elle indique que plus la santé du site est faible, plus elle souhaite bénéficier d'une promotion interne.

1.4. Observation et analyse des chemins cognitifs.

Un chemin cognitif est constitué d'au moins deux liens, il représente l'influence d'un concept sur un autre en passant par des concepts intermédiaires.

Exemple : $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D$.

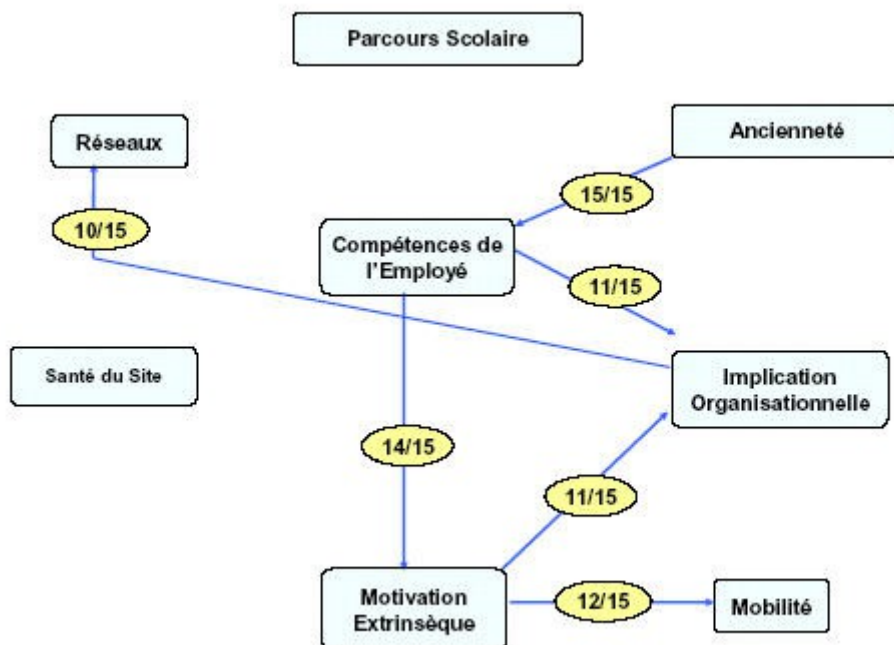
On étudie l'influence de A sur D en passant par les concepts B et C.

Le chemin cognitif favorise la compréhension des représentations mentales des répondants sur leur carrière professionnelle par la mobilisation au minimum de deux liens.

Dans cette étude, nous relevons différents chemins cognitifs, tout d'abord chez la population des cadres de France Télécom puis chez les non cadres.

1.4.1. Analyse des chemins cognitifs chez la population des cadres

Figure N°94: Chemins cognitifs des salariés cadres de France Télécom



Nous identifions 10 chemins cognitifs différents :

- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Implication Organisationnelle
- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 3) -- Implication Organisationnelle
- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque
- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 3) -- Mobilité
- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 3) -- Implication Organisationnelle -- (lien 4) -- Réseaux Sociaux
- Compétences de l'Employé -- (lien 1) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 2) -- Implication Organisationnelle

- Compétences de l'Employé -- (lien 1) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 2) -- Implication Organisationnelle -- (lien 3) -- Réseaux Sociaux
- Compétences de l'Employé -- (lien 1) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 2) -- Mobilité
- Compétences de l'Employé -- (lien 1) -- Implication Organisationnelle -- (lien 2) -- Réseaux Sociaux
- Motivation Extrinsèque -- (lien 1) -- Implication Organisationnelle -- (lien 2) -- Réseaux Sociaux.

Le premier chemin indique que si l'ancienneté augmente, alors le salarié se sentira plus compétent, renforçant son implication organisationnelle. Cette relation peut également s'exprimer sous la forme d'une variation négative : moins le salarié a d'ancienneté dans l'entreprise et moins il se sent compétent, son implication sera moindre. Nous soulignons que la variable de l'ancienneté est monodirectionnelle et qu'elle ne peut qu'augmenter. L'introduction de ce concept traduit la reconnaissance des salariés envers leur entreprise car ils estiment que cette dernière favorise l'accroissement de leurs compétences.

Le deuxième chemin désigne la relation suivante : moins le salarié présente d'ancienneté dans l'entreprise, moins il se sent compétent, l'incitant à ne pas demander de promotions internes. Il ressent donc moins de liens avec l'entreprise. Cette relation peut également s'exprimer dans l'autre sens. Les répondants expriment l'intensité de leurs relations avec l'entreprise en fonction de la perception de leur niveau de compétences acquis avec l'ancienneté. Ils souhaitent alors bénéficier de promotion interne afin de se sentir reconnus par l'entreprise. Pour certains, la sensation d'une progression en niveau de compétences suffit à les impliquer dans l'entreprise.

Le troisième chemin cognitif souligne la relation suivante : le concept ancienneté influence celui de la motivation extrinsèque, en passant par l'intermédiaire des compétences de l'employé. Les interviewés estiment qu'avec l'ancienneté, ils progressent en compétences, les incitant à demander des promotions internes.

Le quatrième précise que l'ancienneté influence la mobilité en passant par l'intermédiaire des compétences de l'employé et de la motivation extrinsèque. La mobilité étant une conséquence de la promotion interne, les salariés désireux de réaliser une carrière professionnelle s'investissent et répondent favorablement à cette nécessité.

Le cinquième chemin décrit les relations suivantes : l'ancienneté influence les réseaux sociaux en passant par l'intermédiaire des compétences de l'employé, de la motivation extrinsèque et de l'implication organisationnelle. Les années effectuées dans l'entreprise conduisent le salarié à développer ses compétences, ses souhaits en promotion et ses liens avec la structure, l'amenant donc à constituer un réseau social. L'entreprise affiche une politique de travail en équipe, proposant des activités de soutien. Elle encourage la communication et incite à la mise en concurrence. Les salariés sont donc amenés à se côtoyer davantage.

Le sixième dépeint l'influence des compétences de l'employé sur l'implication organisationnelle en passant par la motivation extrinsèque.

Le septième chemin décrit l'influence de la perception des salariés de leurs compétences sur les réseaux sociaux en passant par l'intermédiaire de la motivation extrinsèque et de l'implication organisationnelle. Dans ce chemin, les compétences détenues par le salarié peuvent provenir de différents facteurs : ancienneté, parcours scolaire ou réseaux sociaux. Dans leur recherche de carrière professionnelle et grâce à leur investissement dans l'entreprise, les salariés sont amenés à établir des contacts, à tisser des relations sociales.

Le huitième chemin désigne la relation suivante : les compétences de l'employé influence la mobilité des salariés en passant par l'intermédiaire de la motivation extrinsèque. En effet, la mobilité correspond à une conséquence de la promotion interne.

Le neuvième chemin illustre une influence des compétences de l'employé sur les réseaux sociaux en passant par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle. Ce chemin cognitif indique que les salariés constituent des réseaux sociaux grâce à la perception de leur niveau de compétences et à leur implication organisationnelle ; la motivation extrinsèque est alors écartée par les interviewés.

Le dernier chemin indique l'influence de la motivation extrinsèque sur les réseaux sociaux en passant par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle. Les salariés estiment que leur motivation extrinsèque influence leur implication organisationnelle, les incitant à côtoyer de nouvelles personnes notamment celles appartenant au statut hiérarchique supérieur.

Les cadres proposent 10 chemins cognitifs, soulignant une représentation structurée de leur environnement. Les différentes variables reliées par ces chemins indiquent que les répondants appréhendent bien leur organisation et les différents « leviers » pour réaliser une carrière professionnelle : ils savent comment les utiliser. La carrière professionnelle renvoie au parcours réalisé par les salariés dans leur activité professionnelle, et de manière plus spécifique, à leurs opportunités de promotion interne. Lors des entretiens, j'avais précisé que mon sujet traitait des opportunités de carrière ainsi ils étaient amenés à établir une représentation de leur environnement professionnel pour comprendre les facteurs favorables à une promotion interne. Cette carte cognitive établit finalement les différents leviers « mobilisables » perçus par les salariés dans leur carrière professionnelle.

De plus, aucun lien n'est exprimé négativement, soulignant que les cadres décrivent les liens entre les leviers exclusivement de manière monodirectionnelle.

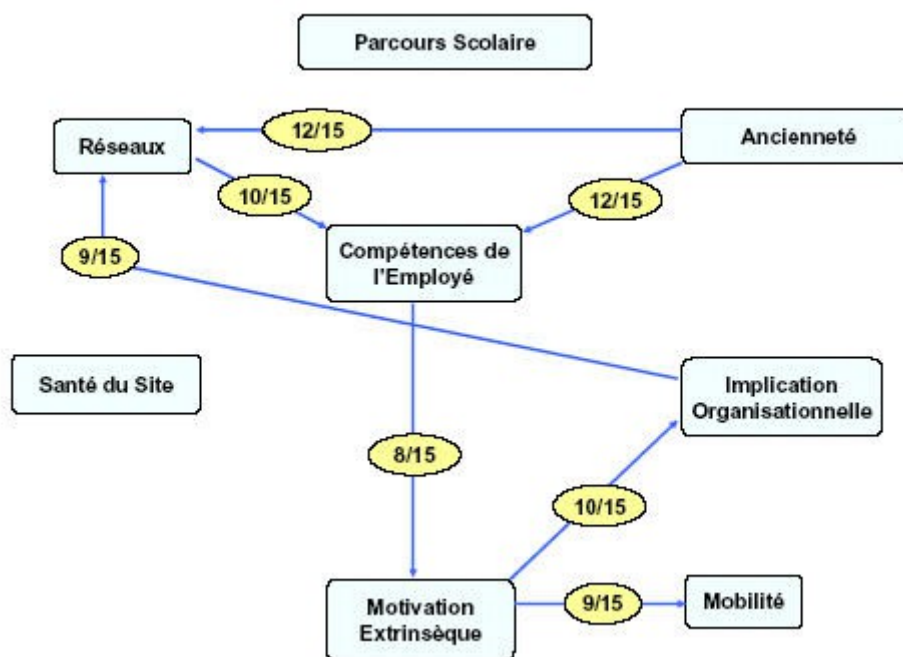
La longueur maximale des chemins cognitifs inclut 3 liens donc les salariés relient au maximum 4 concepts entre eux. Nous constatons ainsi que les répondants proposent une représentation simplifiée de leur projet de carrière, les chemins empruntés pour réaliser ce dernier demeurent courts. Nous observons un chemin central, mobilisé 7 fois, composé des Compétences de l'Employé et de la Motivation Extrinsèque. La carrière professionnelle s'envisage principalement par le sentiment d'une augmentation des compétences.

Nous concluons que les leviers perçus par les répondants cadres de France Télécom pour réaliser une carrière professionnelle sont : l'ancienneté, les compétences, l'implication organisationnelle, la mobilité, les réseaux sociaux. Les leviers du parcours scolaire et de la santé du site sont écartés. Les promotions ne s'effectuent pas en fonction des diplômes obtenus par les répondants et la nature bureaucratique, publique de l'entreprise différencie les opportunités de carrière des résultats réalisés sur un site.

Nous étudions maintenant les chemins cognitifs présents dans la carte cognitive des non cadres de France Télécom.

1.4.2. Analyse des chemins cognitifs chez la population des non cadres

Figure N°95: Chemins cognitifs des salariés non cadres de France Télécom



Nous identifions 12 chemins cognitifs différents :

- Ancienneté -- (lien 1) -- Réseaux Sociaux -- (lien 2) -- Compétences de l'Employé
- Ancienneté -- (lien 1) -- Réseaux Sociaux -- (lien 2) -- Compétences de l'Employé-- (lien 3) -- Motivation Extrinsèque
- Ancienneté -- (lien 1) -- Réseaux Sociaux -- (lien 2) -- Compétences de l'Employé-- (lien 3) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 4) -- Mobilité

- Ancienneté -- (lien 1) -- Réseaux Sociaux -- (lien 2) -- Compétences de l'Employé-- (lien 3) -- Motivation Extrinsèque-- (lien 4) -- Implication Organisationnelle
- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque
- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque-- (lien 3) -- Implication Organisationnelle
- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 3) -- Mobilité
- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 3) -- Implication Organisationnelle -- (lien 3) -- Réseaux Sociaux
- Compétences de l'Employé -- (lien 1) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 2) -- Mobilité
- Compétences de l'Employé -- (lien 1) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 2) -- Implication Organisationnelle
- Compétences de l'Employé -- (lien 1) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 2) -- Implication Organisationnelle -- (lien 3) -- Réseaux Sociaux
- Motivation Extrinsèque -- (lien 1) -- Implication Organisationnelle -- (lien 2) -- Réseaux Sociaux

Tout d'abord, le premier chemin cognitif indique que l'ancienneté du salarié influence les compétences par l'intermédiaire des réseaux sociaux. Les non cadres constituent avec le temps un réseau social qu'ils mobilisent pour augmenter leur niveau de compétences. Cette politique est soutenue par l'entreprise puisqu'elle demande à ses managers d'abandonner leur expertise pour se consacrer au management, transférant l'activité de soutien aux non cadres. Les non cadres constituent ainsi des réseaux pour progresser en niveau de compétences.

Le deuxième chemin cognitif exprime que l'ancienneté influence la motivation extrinsèque par l'intermédiaire des réseaux sociaux et des compétences de l'employé. Les salariés élaborent un réseau social dans le temps utile pour accroître leur expertise, les incitant à solliciter des promotions internes. Ce chemin traduit une forme de promotion interne de France Télécom désignée par « Reconnaissance de Compétences » ; le salarié prouve que son poste nécessite un niveau de compétences supérieur correspondant à un niveau hiérarchique plus élevé.

Le troisième chemin indique que l'ancienneté conduit à la mobilité des agents par l'intermédiaire des réseaux sociaux, des compétences de l'employé et de la motivation extrinsèque. Ce chemin traduit une réalité différente de celle exprimée dans le précédent car la promotion « Reconnaissance de Compétences » ne nécessite aucune mobilité : les salariés restent sur leur poste. Dans cette configuration, il correspond aux agents dont le niveau de compétences augmente dans le temps grâce à leur réseau social, les conduisant à souhaiter une promotion interne différente notamment pour devenir cadre. La politique d'entreprise induit

que la transition au statut de cadre conduise à une mobilité ; elle s'effectue souvent par la promotion intitulée « Aptitude et Potentiel ».

Le quatrième chemin souligne que l'ancienneté influence l'implication organisationnelle par l'intermédiaire des réseaux sociaux, des compétences de l'employé et de la motivation extrinsèque. Les non cadres constituent un réseau social dans le temps qu'ils mobilisent pour augmenter leur niveau de compétences. Ce sentiment d'augmentation du niveau de compétences les incite à demander des promotions internes, renforçant leur implication organisationnelle. Nous observons que les cadres établissent un lien direct entre les compétences et l'implication alors que les non cadres suggèrent le recours à une promotion interne pour renforcer leur implication. Les non cadres souhaitent une carrière professionnelle pour exprimer un attachement à leur entreprise. Si cette dernière les déçoit, ils auront tendance à privilégier leur vie privée à leur activité professionnelle.

Le cinquième chemin illustre que l'ancienneté influence la motivation extrinsèque par l'intermédiaire des compétences de l'employé. Nous retrouvons la même configuration que celle décrite chez la population des cadres.

Le sixième chemin évoque une influence de l'ancienneté sur l'implication organisationnelle par l'intermédiaire des compétences de l'employé et de la motivation extrinsèque.

Le septième chemin dépeint une influence de l'ancienneté sur la mobilité par l'intermédiaire des compétences de l'employé et de la motivation extrinsèque. Il concerne les salariés désireux de devenir cadres, nécessitant le recours à une mobilité.

Le huitième chemin décrit la relation suivante : l'ancienneté influence les réseaux sociaux par l'intermédiaire des compétences de l'employé, de la motivation extrinsèque et de l'implication organisationnelle.

Le neuvième chemin indique une influence entre les compétences de l'employé et la mobilité par l'intermédiaire de la motivation extrinsèque. Nous observons une situation similaire à celle des cadres. Nous rappelons que certaines formes de promotions internes conduisent à une mobilité, notamment pour accéder au statut de cadre.

Le dixième chemin souligne une influence des compétences de l'employé sur l'implication organisationnelle par l'intermédiaire de la motivation extrinsèque. Une fois encore, les non cadres présentent un chemin similaire aux cadres.

Le onzième chemin illustre une influence des compétences de l'employé sur les réseaux sociaux par l'intermédiaire de la motivation extrinsèque et de l'implication organisationnelle. Ce dernier est identique à celui des cadres.

Le dernier chemin décrit par les non cadres dépeint une influence de la motivation extrinsèque sur les réseaux sociaux par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle ; situation analogue à celle des cadres.

Nous pouvons assister à la création d'une **boucle cognitive**, celle-ci est réalisée lorsque le chemin revient à son point de départ. Par exemple : $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow A$. Elle s'exprime de la manière suivante :

Motivation Extrinsèque -- (lien 1) -- Implication Organisationnelle -- (lien 2) -- Réseaux Sociaux -- (lien 3) -- Compétences de l'Employé -- (lien 4) -- Motivation Extrinsèque.

La boucle positive suggère un effet d'amplification continue, déstabilisatrice alors que la boucle négative induit un effet stabilisateur sur le système (Maruyama, 1963⁶²). Nous constatons que cette dernière est positive, deux possibilités s'envisagent :

- Dans le cas d'une variation croissante, le système diverge car la boucle nous conduit à une analyse tendant vers l'infini alors que le nombre de promotions internes envisageable dans une entreprise est limité. Ainsi, la boucle ne fonctionne plus à partir du moment où le salarié ne peut plus prétendre à une promotion interne.
- Dans le cas d'une variation décroissante, le système converge vers l'inertie, paralysant la boucle. Le salarié est alors démotivé et ne recherche plus de promotion interne.

Cette boucle témoigne néanmoins de l'importance accordée par les non cadres aux leviers suivants dans la construction de leur carrière professionnelle : l'implication organisationnelle, les réseaux sociaux et les compétences de l'employé. Ces éléments sont centraux dans l'analyse du processus de promotion interne. Cette boucle suggère que les non cadres comprennent et appréhendent davantage les processus de promotion interne que leurs homologues cadres mais n'établissent pas de projets de carrière. En effet, dans le cas d'une variation croissante, les non cadres présentent une vision sur le court terme donc ils ne s'aperçoivent pas qu'ils s'inscrivent dans un système divergent. Dans le cadre d'une variation décroissante, cette boucle traduit la réalité des salariés démotivés, favorisant leur vie privée à leur activité professionnelle car ils ont été déçus par le système, l'entreprise.

Nous constatons que les non cadres établissent davantage de chemins cognitifs que les cadres. Ils structurent davantage leur environnement et appréhendent mieux les leviers mobilisables pour réaliser une carrière. Tout comme les cadres, ils n'établissent aucun lien négatif, induisant une nature des liens monodirectionnelle. La longueur maximale des chemins évoqués par ces répondants implique 5 liens donc relie 6 concepts ; les répondants proposent une représentation élaborée de leur projet de carrière professionnelle. Un lien central émerge concernant les compétences de l'employé et la motivation extrinsèque, mobilisé 9 fois sur 13. Ils rejoignent les cadres pour préciser que les promotions internes s'envisagent principalement grâce à une augmentation des compétences.

Nous concluons que les leviers perçus par les répondants non cadres de France Télécom pour réaliser une carrière professionnelle sont : l'ancienneté, les compétences, l'implication organisationnelle, la mobilité, les

⁶² Maruyama M. (1963), *The second cybernetics: deviation-amplifying mutual cause processes*. American Scientist, 51, P 164-179

réseaux sociaux. Tout comme les cadres, les promotions ne s'effectuent pas en fonction du parcours scolaire. L'entreprise, bureaucratique et publique, différencie les opportunités de carrière proposées à ses salariés et les résultats réalisés sur un site.

Nous allons maintenant établir un bilan comparatif entre les deux populations concernant l'étude des chemins cognitifs.

1.4.3. Bilan comparatif

Les deux populations établissent 8 chemins cognitifs communs :

- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 3) -- Implication Organisationnelle
- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque
- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 3) -- Mobilité
- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 3) -- Implication Organisationnelle -- (lien 4) -- Réseaux Sociaux
- Compétences de l'Employé -- (lien 1) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 2) -- Implication Organisationnelle
- Compétences de l'Employé -- (lien 1) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 2) -- Implication Organisationnelle -- (lien 3) -- Réseaux Sociaux
- Compétences de l'Employé -- (lien 1) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 2) -- Mobilité
- Motivation Extrinsèque -- (lien 1) -- Implication Organisationnelle -- (lien 2) -- Réseaux Sociaux.

Les répondants de France Télécom structurent leur environnement selon un grand nombre de critères communs.

Ils désignent lors des discours les mêmes leviers pour réaliser une carrière professionnelle : l'ancienneté, les compétences, l'implication organisationnelle, la mobilité, les réseaux sociaux et écartent la santé du site et le parcours scolaire.

1.5. Bilan et analyse des résultats

Cette étude complète l'approche Alceste car l'analyse des cartes cognitives traduit la nature objectivante (Nizet, Pichault, 2000) des pratiques de gestion des ressources humaines. Cette structure bureaucratique propose un management des carrières de ces salariés reposant sur un modèle égalitaire. Chaque individu doit se conformer à une réglementation interne rigoureuse s'il souhaite être promu, ainsi certaines formes de

promotion impliquent obligatoirement une mobilité géographique. Nous identifions également le modèle individualisant, les salariés s'appuient sur leur réseau interpersonnel pour progresser en compétences.

Bien qu'évoluant dans une même structure, l'établissement de ces cartes cognitives présente l'intérêt d'établir les différences mais également les ressemblances concernant les leviers de carrière des non cadres et des cadres. Bien que certains liens soient établis positivement par les deux populations, les résultats ne traduisent pas une même réalité.

Les non cadres, pour monter en compétences, mobilisent davantage leurs réseaux sociaux que les cadres. Ils ne se sentent pas liés à la santé du site.

Les cadres, plus isolés ne vivent pas tous la même réalité, certains étant chargés de fermer des sites alors que d'autres doivent les faire progresser.

La carte cognitive présente également une population de cadres comptant sur leurs compétences pour favoriser leur carrière, appartenant ainsi au groupe établi par Kuijpers & Scheerens (2006) de « career control », augmentant leur champ de compétences pour favoriser leur employabilité.

Les non cadres correspondraient davantage à la carrière dite « self presentation », désignant les salariés souhaitant montrer à leur hiérarchie l'élargissement de leur domaine d'activité en s'appuyant sur leur ancienneté et sur leurs réseaux.

De plus, les non cadres se situent dans la phase I, regroupant les « Apprentice » déterminée par Dalton & Thompson (1986) alors que les cadres se situent dans la troisième phase caractérisant les « Mentors ».

En effet, les non cadres accordent une importance à l'établissement d'un réseau social notamment pour monter en compétences, mais ce dernier se limite à leurs pairs et ne les incite pas à faire carrière car ils établissent seulement à hauteur de 8/15 un lien positif entre les compétences de l'employé et la motivation extrinsèque. Ils sont fortement attachés à la technicité puisqu'ils mobilisent leur réseau essentiellement pour monter en compétence. Néanmoins, certains non cadres répondants savent que l'augmentation de leur niveau de compétences favorise leurs chances d'accès à la promotion.

Les cadres prennent davantage de responsabilités dans la conduite de projet, ils sont responsables de sites. Leurs responsabilités sont décrites lorsque les répondants établissent un lien positif entre l'implication organisationnelle et la santé du site, et les compétences de l'employé et la santé du site. Le chercheur découvre dans la réalisation des cartes cognitives des non cadres que cette population suggère dans les deux cas majoritairement un lien neutre. Les cadres se retrouvent à la charnière entre les non cadres et les cadres supérieurs ; ils soutiennent les premiers dans leur métier et au niveau de leur carrière. Ils sont chargés de décliner la politique de l'entreprise.

De l'analyse de la carte cognitive, nous déduisons que les leviers liés au processus formel comme l'ancienneté ne suffisent pas. Il faut également que le salarié démontre une progression de ses compétences,

élément central évoqué dans la plupart des chemins cognitifs. Les répondants identifient les leviers suivants : l'ancienneté, les compétences, l'implication organisationnelle, la mobilité, les réseaux sociaux.

La boucle cognitive suggérée par les non cadres peut être interprétée de la façon suivante :

- Soit la variation des variables est croissante alors le système tendra à diverger ; on peut penser que les répondants présentent une vision à court terme de leur projet professionnel.
- Soit la variation est décroissante et dans ce cas la boucle fait converger tous les concepts vers zéro ; nous sommes dans le cas d'une démotivation totale du salarié, indiquant qu'il n'a aucun horizon professionnel.

Les deux populations appréhendent de manière structurée leur environnement comme en témoigne la présence de nombreux chemins cognitifs.

Maintenant que nous avons détaillé les cartes cognitives de la population de France Télécom, nous analysons celles proposées par les répondants de la SNCB.

2/ Présentation des résultats de la SNCB

Les cartes cognitives des cadres sont représentées sur la figure N°96 et celles des non cadres sur la figure N°97. Les liens sont représentés par les traits reliant chaque concept.

Nous analysons dans un premier temps les différents types de liens identifiés entre les concepts afin de les interpréter puis nous présentons un chemin cognitif.

Nous suivons la même démarche que celle utilisée pour l'analyse des cartes cognitives de France Télécom, à savoir nous analysons tout d'abord séparément les représentations dévoilées par les répondants en fonction de leur catégorie d'appartenance puis nous établissons un bilan comparatif pour chaque étape.

Figure N°96: Carte Cognitive des répondants de la SNCB, les Cadres

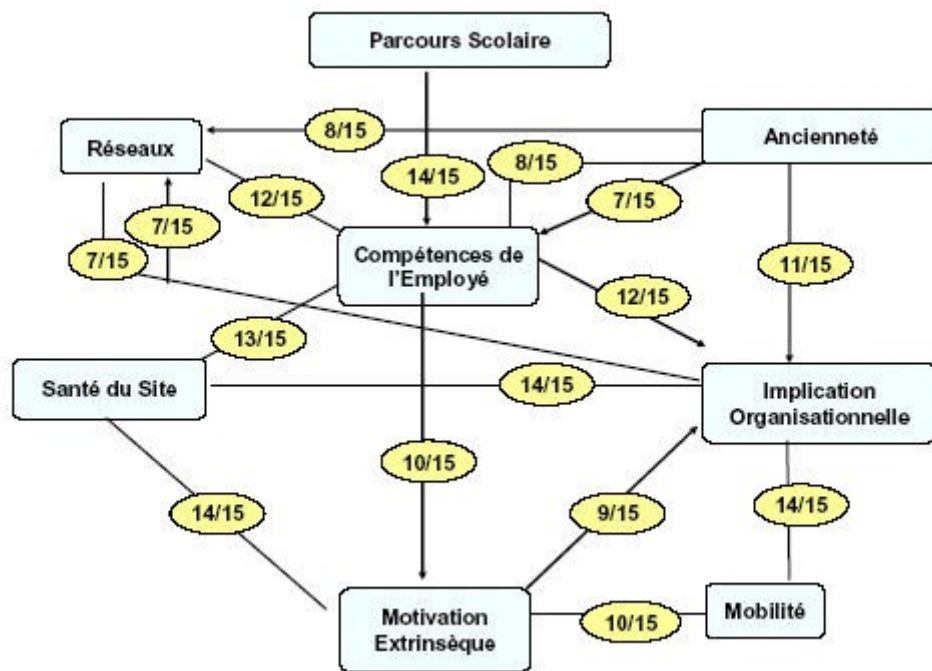
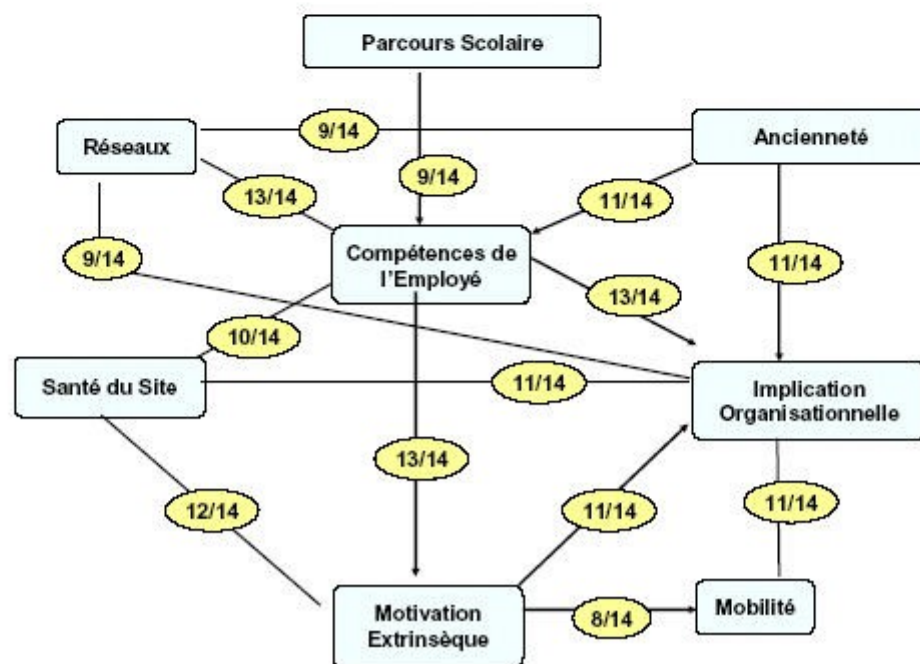
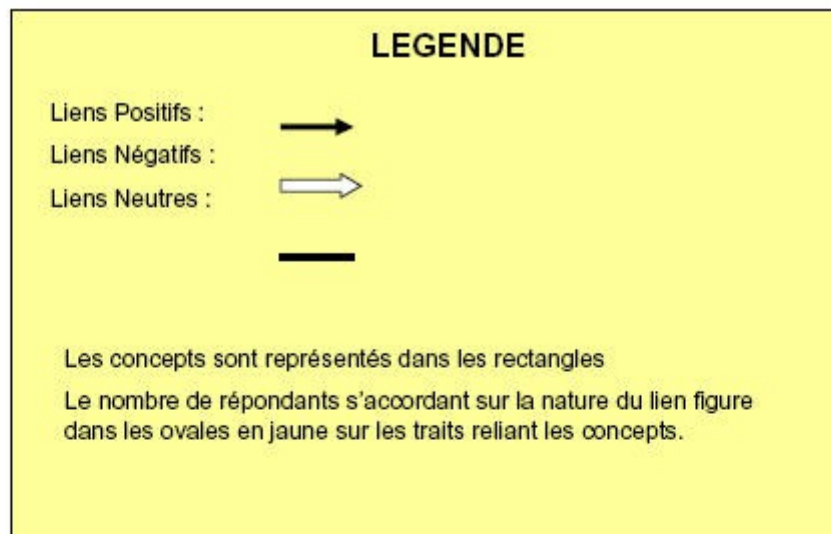


Figure N°97: Carte Cognitive des répondants de la SNCB, les Non Cadres



Nous commençons notre analyse par l'étude des liens positifs, émis successivement par la population des cadres, puis par celle des non cadres pour proposer finalement un bilan comparatif.

2.1. Observation et explication de liens positifs

Les liens positifs, identifiés dans les cartes cognitives par le signe ($\rightarrow$) expriment une relation entre deux concepts, par exemple le concept A et le concept B. Ainsi, si le concept A augmente, le concept B augmente également et si le concept A baisse, le concept B baissera aussi. Nous ne retenons dans notre analyse que les liens supérieurs à 9/15.

2.1.1 Analyse de liens positifs chez la population des cadres

Les salariés cadres de la SNCB établissent des liens positifs entre les variables suivantes :

- Compétences de l'employé et Motivation extrinsèque (10/15).
- Compétences de l'employé et Implication Organisationnelle (12/15).
- Ancienneté et Implication Organisationnelle (11/15).
- Motivation extrinsèque et Implication Organisationnelle (9/15).
- Parcours Scolaire et Compétences de l'Employé (14/15).

Les salariés pensent que leur motivation extrinsèque, représentée par leurs souhaits de promotion interne dépend de leur niveau de compétences, la relation se transcrit de la manière suivante : plus le salarié a le sentiment d'augmenter ses compétences, plus il souhaitera avoir une promotion interne, forme de récompense de l'entreprise pour motiver ses salariés. Cette relation est soulignée lorsqu'un interviewé s'exclame « Pour passer au rang 2, il faut monter dans la hiérarchie, donc il faut déjà un certain nombre d'années d'expérience. Je pense que l'expérience est importante...on a de plus en plus tendance à privilégier justement l'expérience des personnes à leur ancienneté. On regarde le travail fourni, la qualité du travail ». Les cadres indiquent que plus ils se sentent compétents, plus ils souhaitent bénéficier d'une promotion interne.

Les employés lient positivement le niveau de compétences à l'implication organisationnelle aussi le premier thème varie dans le même sens que le second.

Ensuite, les salariés ont lié positivement leur ancienneté à l'implication organisationnelle. Cette relation s'illustre par les extraits suivants : « je suis très bien là où je suis, c'est vrai que j'aime mon travail, mon poste. Le problème c'est que la SNCB est une grosse structure et que parfois les moyens manquent. Malgré tout, là où je suis, j'ai pu apprendre pas mal de choses » ou « Je suis entré à la SNCB en 1991...en tant qu'ingénieur civil...j'aime le travail que je fais ici car c'est un travail très varié... » ou « J'ai dû remplir un petit formulaire venant de la SNCB car mon père venait de la SNCB...je connaissais la SNCB avant d'y venir. Je leur ai dit que mon grand père était aussi aux chemins de fer...mon objectif, c'était d'avoir un travail intéressant. J'aime bien tout ce que je fais...j'aime bien avoir un boulot à responsabilité et devoir gérer des équipes. J'aime bien rendre compte à un supérieur ». Les salariés pensent qu'avec l'ancienneté, ils créent un lien avec l'entreprise. Ce dernier est suggéré lorsque l'intervenant évoque l'intérêt qu'il porte à son travail. Il ne souhaite pas changer d'entreprise, il est loyal. Certains agents attestent de cet attachement affectif depuis quelques générations déjà.

Les cadres de la SNCB établissent un lien positif entre la Motivation extrinsèque et l'Implication Organisationnelle à hauteur de 9/15. Ce lien est établi par les répondants de manière différente en fonction de

leur situation. Tout d'abord, un intervenant déclare : « je suis arrivé à Bruxelles car j'avais demandé une mutation pour me rapprocher de mon chez moi. J'ai changé de milieu, je ne dirai pas que j'ai changé de métier car dans les chemins de fer, la notion de métier est très vague... ». Cette citation indique que cet intervenant souhaite une mutation dans l'optique de se rapprocher de son domicile tout en restant dans la même entreprise sans se soucier du métier exercé dans la nouvelle fonction. Ceci traduit un investissement affectif envers l'entreprise. Ensuite, nous avons l'exemple d'un interviewé, pressentant sa carrière bloquée, qui préfère s'assurer de son employabilité sur le marché du travail. Il s'exprime de la manière suivante : « j'ai maintenant presque 7 ans d'ancienneté et je pense qu'on peut avoir quelques frustrations car on m'a identifié un secteur dans lequel il y avait des possibilités de faire des choses et manifestement, on est entré en concurrence avec des personnes qui avaient déjà une vingtaine d'années d'expérience, qui n'étaient pas diplômées...et qui ont fait tout ce qu'elles pouvaient pour nous stopper...le fait de suivre ces formations a l'avantage d'augmenter mon employabilité sur le marché du travail ». Il est prêt à quitter l'entreprise s'il ne bénéficie pas de promotion interne.

Finalement, les cadres présentent à hauteur de 14/15 un lien positif entre le parcours scolaire et les compétences de l'employé. Cela signifie que plus les salariés ont un niveau scolaire élevé et plus ils ont le sentiment d'être compétents. Cette relation s'identifie par l'extrait suivant: « J'ai fait mes études d'ingénieur civil à l'université pour un cursus de 5 ans...Je suis entré à la SNCB en tant qu'ingénieur civil... J'ai commencé dans ce qu'on appelle l'exécution...après être régularisé, c'est-à-dire après mon année de stage, j'ai tout de suite été responsable de poste pendant une année... on était en plein dans les travaux ici de TGV sur une gare et on m'a désigné pour m'occuper de ce chantier ». Le niveau d'étude est une condition nécessaire pour accéder au statut de cadre. L'entreprise estime que le diplôme induit un certain nombre de compétences nécessaires pour travailler sur des postes à responsabilité. De plus, en fonction du type de diplôme universitaire, des carrières différentes sont proposées aux agents comme le confirme le salarié suivant lorsqu'il déclare « j'ai 22 ans d'ancienneté et je suis toujours ingénieur industriel. C'est-à-dire que j'ai obtenu mon examen du bon et mon examen du très bon avec 22 ans d'ancienneté. J'ai un collègue ingénieur civil, avec 10 ans d'ancienneté, il est devenu principal adjoint. J'ai un collègue ingénieur industriel, il a dû attendre 25 ans pour être principal adjoint ».

Nous allons maintenant identifier les liens positifs de la catégorie des non cadres.

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

Les salariés non cadres de la SNCB établissent des liens positifs entre les variables suivantes :

- Compétences de l'employé et Motivation extrinsèque (13/14).

- Compétences de l'employé et Implication Organisationnelle (13/14).
- Motivation extrinsèque et Implication Organisationnelle (11/14).
- Ancienneté et Implication Organisationnelle (11/14).
- Ancienneté et Compétences de l'Employé (11/14).
- Parcours Scolaire et Compétences de l'Employé (9/14).

Les salariés non cadres présentent un lien positif entre les compétences de l'employé et la motivation extrinsèque. Cette relation s'exprime lorsqu'un salarié déclare «Le processus de promotion interne représente beaucoup de temps de préparation, en dehors des heures de travail car je me prépare en dehors de mon temps de travail. Je dirais que les cours sont très intéressants. Certaines personnes disent que ces cours ne sont pas nécessaires mais moi, je les trouve quand même très intéressants. Je ne regrette pas d'avoir appris ces matières. » ou « Je fais actuellement le travail d'un sous chef de bureau. Quand je compare mon travail avec celui de mes collègues, je m'aperçois que j'ai beaucoup plus de responsabilités. J'espère passer encore un examen ». Le système de promotion interne étant différent de celui proposé aux salariés cadres, les non cadres doivent suivre des procédures formelles et réussir un examen écrit accompagné dans la plupart des cas par un oral. Les non cadres savent ainsi qu'il faut monter en compétences, afin de répondre aux exigences des examens pour prétendre à une promotion interne.

Les salariés non cadres établissent également presque unanimement un lien positif entre les compétences de l'employé et l'implication organisationnelle. Cette relation est mise en évidence lorsqu'un répondant s'exprime «Ici, c'est moi qui dirige presque tout. Je suis toujours ajusteur mais je dirige un peu tout le monde, je dis voila, on fait ça aujourd'hui car le chef électro vient même chez moi pour me demander ce qu'on va faire dans la journée. Cela fait 25 ans que je suis à Bruxelles donc je connais un peu tous les circuits inhérents à la fonction. Moi, si je n'avais pas de chef, ce serait pareil, je suis autonome dans mon travail». Cet intervenant montre que ses compétences le lient à l'entreprise, il s'investit dans son organisation puisqu'il s'approprie les modes de fonctionnement, il est chez lui dans cette entreprise. Cet intervenant travaille depuis un certain nombre d'années dans l'entreprise et ne pense pas pouvoir la quitter pour rejoindre une autre structure ; il a acquis trop de compétences pour devoir recommencer une expérience ailleurs. La personne impliquée, pour rappeler les travaux de Maurice Thévenet, « c'est la personne avec une forte ancienneté, qui n'a donc jamais décidé de quitter son travail pour aller voir ailleurs » (Thévenet, 2002, P44). De plus, il présente un investissement psychologique.

Les salariés établissent également un lien positif entre la motivation extrinsèque et l'implication organisationnelle. Ce lien est retranscrit de la manière suivante "En ce qui me concerne, j'ai le souhait d'évoluer au sein de la société, je veux faire une carrière dans la SNCB » ou « en entrant à la SNCB, je n'aurais jamais cru que j'aurais pu aller aussi haut en ayant fait aussi peu d'études ». Ces deux témoignages indiquent que la volonté de réaliser une carrière professionnelle a renforcé l'implication organisationnelle ;

ils se sentent liés à l'entreprise, la réalisation des souhaits en promotion interne apporte une « occasion de réalisation de soi, de progresser » (Thévenet, 2002, P91).

Ensuite, les salariés ont lié positivement leur ancienneté avec l'implication organisationnelle.

Les salariés établissent un lien positif entre l'ancienneté et les compétences de l'employé, plus l'individu a travaillé longtemps dans la structure et plus il estime avoir augmenté ses compétences. La citation suivante illustre cette relation « j'ai tout appris sur le tas et seul avec rien du tout, même pas un livre, pas d'ordinateur. Cela n'a pas été facile. C'est aussi intéressant car quand on forme le service, on peut aussi voir comment ça fonctionne de A à Z. C'était un peu un challenge. Donc en fait, en 25 ans, j'ai fait quand même pas mal de choses » Ce salarié atteste que les années passées dans la SNCB lui furent bénéfiques puisqu'il a eu l'opportunité de progresser, de monter en compétences par l'expérience professionnelle.

La dernière relation exprimée positivement concerne le parcours scolaire et les compétences de l'employé. Cette relation est soulignée dans l'extrait suivant : « le problème pour les rangs 4, c'est que le rang 3 aujourd'hui, c'est un rang universitaire. Ça fait déjà toute la différence ». Ce salarié indique que le parcours scolaire permet à l'individu de maîtriser un certain nombre de compétences, nécessaire pour faire carrière dans l'entreprise. C'est d'ailleurs selon lui une condition pour devenir cadre.

Nous allons maintenant proposer un bilan comparatif entre les deux populations concernant l'établissement de liens positifs.

2.1.3. Bilan comparatif

Les salariés des deux populations se rejoignent pour déterminer les liens positifs suivants :

- Compétences de l'employé et Motivation extrinsèque (10/15) pour les cadres et (13/14) pour les non cadres.
- Compétences de l'employé et Implication Organisationnelle (12/15) pour les cadres et (13/14) pour les non cadres.
- Ancienneté et Implication Organisationnelle (11/15) pour les cadres et (11/14) pour les non cadres.
- Parcours Scolaire et Compétences de l'Employé (14/15) pour les cadres (9/14) pour les non cadres.

Les salariés des deux populations pensent que leur motivation extrinsèque, représentée par leurs souhaits de promotion interne dépend de leur niveau de compétence mais ils ne l'expriment pas pour autant avec la même intensité. En effet, les non cadres sont presque unanimes à établir cette relation alors que les cadres expriment des opinions plus partagées. Cette différence peut s'expliquer par des processus de promotion interne différents. Les non cadres doivent développer certaines compétences avant d'envisager une

promotion par le biais d'un concours interne formel alors que les promotions des cadres reposent non seulement sur leurs compétences mais également sur leurs relations interpersonnelles.

Les employés lient positivement le niveau de compétence avec l'implication organisationnelle. Les résultats sont très similaires entre les deux populations qui programment généralement l'intégralité de leur parcours professionnel dans une seule entreprise. Les opportunités d'augmenter en compétences offertes par l'entreprise soit dans l'exercice d'une profession soit par la médiation de cours organisés en interne accroissent l'attachement des salariés à leur structure.

Ensuite, les salariés ont lié leur ancienneté à l'implication organisationnelle. Les résultats exprimés par les deux populations sont très similaires car tout comme la relation précédente, les salariés prévoient de faire carrière à la SNCB donc plus ils ont d'ancienneté, plus ils se sentent impliqués dans la structure dont ils ont une meilleure compréhension.

Le dernier lien positif révélé par les deux populations entre le parcours scolaire et le sentiment de maîtriser un certain niveau de compétences témoigne d'une structure bureaucratique basée sur des procédures formelles. Cependant, la réalité vécue par les deux populations est, encore une fois, différente. En effet, les cadres doivent justifier d'un diplôme scolaire au niveau du recrutement pour appartenir à ce statut, ensuite l'entreprise leur confie les missions en fonction du niveau du diplôme. Ils passent automatiquement par le rang 3 et peuvent ensuite prétendre à une évolution de carrière interne par le processus de promotion interne. Les non cadres entrent à la SNCB en fonction d'un diplôme, leur permettant l'accès à un rang particulier allant du rang 9 au rang 4.

2.2. Observation et explication de liens neutres et négatifs.

Les liens neutres, identifiés dans les cartes cognitives par le signe (—), expriment une indépendance entre deux concepts, par exemple le concept A et le concept B, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de lien de cause à effet. Ainsi, si le concept A augmente, le concept B n'augmentera ou ne diminuera pas forcément. Nous allons tout d'abord identifier les liens neutres établis par la population des cadres pour ensuite présenter ceux des non cadres afin de terminer ensuite par un bilan comparatif. Seuls les liens neutres supérieurs à 9/15 seront retenus.

2.2.1. Analyse des liens neutres chez la population des cadres

- La Santé du Site et la Motivation Extrinsèque (14/15).
- La Motivation Extrinsèque et la Mobilité (10/15).
- La Mobilité et l'Implication Organisationnelle (14/15).

- L'Implication Organisationnelle et la Santé du Site (14/15).
- Les Réseaux Sociaux et les Compétences de l'Employé (12/15).
- Les Compétences de l'Employé et la Santé du Site (13/15).

Les salariés cadres n'expriment aucun lien entre la santé du site et la motivation extrinsèque indiquant ainsi que pour les répondants, ces variables sont indépendantes. Ce n'est pas parce qu'ils évoluent sur un site en bonne santé, c'est-à-dire dont la pérennité n'est pas menacée qu'ils souhaiteront obtenir davantage de promotions internes. En fait, ce lien peut se comprendre par le statut des salariés travaillant dans une entreprise publique, ils ne sont pas assujettis à des résultats et leur carrière est assurée au sein de la structure.

Les salariés indiquent dans leurs discours que la motivation extrinsèque et la mobilité ne sont pas interdépendantes. Cette relation neutre s'exprime à hauteur de 10/15 soulignant ainsi qu'une majorité de cadres interviewés ne perçoit pas de relation entre leurs souhaits de promotion interne et une éventuelle mobilité professionnelle. Ces résultats indiquent que la progression salariale dépend d'autres facteurs comme les relations interpersonnelles.

Les cadres suggèrent presque unanimement que la mobilité n'est pas corrélée à l'implication organisationnelle. Cette relation confirme que les cadres ne se sentent pas plus ou moins impliqués dans l'organisation s'ils doivent procéder ou non à une mobilité. En fait, d'autres facteurs interviennent dans leur niveau d'implication organisationnelle.

Les cadres, presque unanimement (14/15), n'évoquent pas de lien entre l'implication organisationnelle et la santé du site. Cette relation traduit des caractéristiques organisationnelles entraînant un détachement de la part de ces salariés entre leur niveau d'implication et la pérennité du site sur lequel ils travaillent, leur contrat de travail étant assuré durant l'intégralité de leur parcours professionnel. Ils considèrent que la santé du site dépend d'autres facteurs que leur implication.

Les salariés cadres estiment également qu'aucune relation n'existe entre les réseaux sociaux et les niveaux de compétences. Les cadres doivent établir un réseau social durant leur parcours professionnel s'ils souhaitent évoluer. Cependant, ils ne le mobilisent pas pour monter en compétences.

Finalement, les cadres ne désignent aucun lien entre leur niveau de compétences et la santé du site à hauteur de 13/15. Cette relation s'explique par la structure bureaucratique et publique de la SNCB. Les cadres pensent que la santé du site ne dépend pas de leur niveau de compétence mais d'autres facteurs.

Nous allons maintenant examiner les liens neutres établis par la population des non cadres.

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

- La Santé du Site et la Motivation Extrinsèque (12/14).
- La Mobilité et l'Implication Organisationnelle (11/14).
- L'Implication Organisationnelle et la Santé du Site (11/14).
- L'Implication Organisationnelle et les Réseaux Sociaux (9/14).
- Les Réseaux Sociaux et les Compétences de l'Employé (13/14).
- Les Compétences de l'Employé et la Santé du Site (10/14).

Les salariés non cadres ne perçoivent pas de relation entre la santé du site et leur motivation extrinsèque. Ce lien neutre, exprimé majoritairement, s'explique par la structure publique et bureaucratique de l'organisation comme souligné précédemment.

Les non cadres expriment un lien neutre entre la mobilité et l'implication organisationnelle indiquant que leur niveau d'implication dans l'entreprise n'est pas influencé par leur mobilité. Ainsi, même si la mobilité est quasiment automatique en cas de promotion interne, ils choisissent sur une liste le poste qu'ils souhaitent rejoindre en fonction de leur classement au concours interne. Ils indiquent que cette procédure n'interfère pas avec leur niveau d'implication.

Ensuite, les non cadres nous apprennent qu'aucune relation n'est à établir entre leur implication organisationnelle et la santé du site sur lequel ils évoluent. Cette relation s'explique par la structure de l'entreprise, sa taille et la nature du contrat les liant à l'organisation puisqu'ils envisagent souvent d'effectuer la totalité de leur carrière professionnelle dans l'entreprise.

Ils n'établissent pas de liens entre l'implication organisationnelle et les réseaux sociaux. Cette relation est moins soutenue que les autres mais elle indique néanmoins que les non cadres établissent leur réseau social en fonction d'autres critères que leur niveau d'implication.

Les non cadres présentent un lien neutre entre les réseaux sociaux et leur niveau de compétences, soulignant ainsi qu'ils ne mobilisent pas leur réseau social dans l'optique de monter en compétences.

Finalement, les non cadres ne proposent aucun lien entre leur niveau de compétences et la santé du site, s'expliquant par la structure organisationnelle dans laquelle ils évoluent. De nature bureaucratique et publique, les décisions concernant la pérennité des sites sont indépendantes des performances réalisées par les salariés.

Nous allons maintenant proposer un bilan comparatif entre les deux populations.

2.2.3. Bilan comparatif

- La Santé du Site et la Motivation Extrinsèque (14/15) pour les cadres et de (12/14) pour les non cadres.

- La Mobilité et l'Implication Organisationnelle (14/15) pour les cadres et de (11/14) pour les non cadres.
- L'Implication Organisationnelle et la Santé du Site (14/15) pour les cadres et de (11/14) pour les non cadres.
- Les Réseaux Sociaux et les Compétences de l'Employé (12/15) pour les cadres et de (13/14) pour les non cadres.
- Les Compétences de l'Employé et la Santé du Site (13/15) pour les cadres et de (10/14) pour les non cadres.

Les résultats obtenus confirment que les deux populations proposent des liens semblables non seulement au niveau des relations entre variables mais également au niveau de leur intensité.

Nous constatons que les salariés non cadres établissent presque les mêmes liens neutres que les cadres, excepté entre la motivation extrinsèque et la mobilité. Cette différence s'explique par le processus promotionnel divergent d'une population à l'autre. En effet, les non cadres doivent réussir un concours interne formel s'ils souhaitent bénéficier d'une promotion puis ils sont obligés de changer de service, la mobilité est donc presque automatique.

Les salariés non cadres expriment une relation n'existant pas chez les cadres entre l'implication organisationnelle et les réseaux sociaux. Cette divergence traduit une réalité différente entre les deux populations. En effet, les cadres considèrent que leur implication organisationnelle n'est pas liée à leur réseau social alors que les non cadres pensent que leur niveau d'implication entraîne l'instauration d'un réseau social. Les non cadres impliqués souhaitent donc étendre leur réseau.

2.2.4. Analyse de liens négatifs chez la population

Aucune relation négative n'est déterminée par les répondants de la SNCB.

Nous allons maintenant proposer une étude de chemins cognitifs par l'analyse des cartes cognitives, en présentant déjà les résultats obtenus par la population des cadres, puis ceux des non cadres pour terminer par un bilan comparatif.

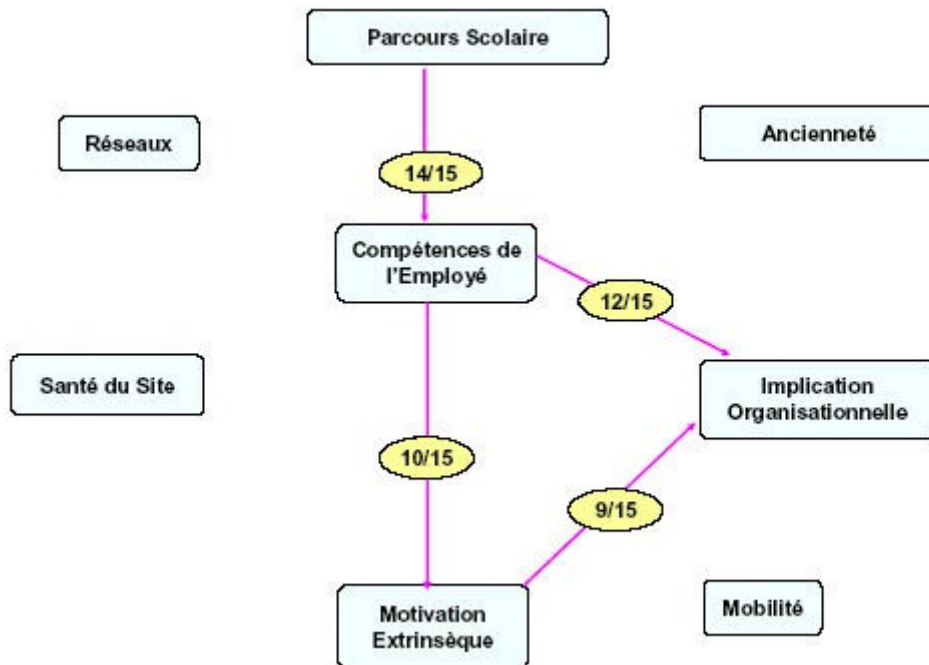
2.4. Observation et analyse des chemins cognitifs.

Le chemin cognitif favorise la compréhension des représentations mentales des répondants sur leur carrière professionnelle par la mobilisation au minimum de deux liens.

Dans cette étude, nous relevons différents chemins cognitifs, tout d'abord chez la population des cadres de la SNCB puis chez les non cadres.

2.4.1. Analyse des chemins cognitifs chez la population des cadres

Figure N°98: chemins cognitifs des salariés cadres de la SNCB



Nous identifions 4 chemins cognitifs différents :

- Parcours Scolaire -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque
- Parcours Scolaire -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 3) -- Implication Organisationnelle
- Parcours Scolaire -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Implication Organisationnelle
- Compétences de l'Employé -- (lien 1) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 2) -- Implication Organisationnelle

Le premier chemin cognitif indique que plus le salarié est diplômé, plus il se sent compétent, renforçant ses souhaits en promotion interne et inversement, un individu peu diplômé se sentira moins compétent et sera moins enclin à solliciter une promotion interne. Les cadres considèrent que leur diplôme scolaire leur attribue des compétences, nécessaires pour prétendre à des promotions internes. Ce chemin désigne tout particulièrement les ingénieurs civils puisque ces derniers sont promus par leurs pairs appartenant au Comité de Direction suite à l'entretien du « très bon ». Les promotions internes sont perçues comme étant plus accessibles pour cette population correspondant à la plus diplômée.

Le deuxième chemin souligne que moins le salarié est diplômé, moins il se sent compétent, l'incitant à ne pas solliciter de promotion interne, diminuant ses liens avec son entreprise. Cette relation s'exprime également dans le sens inverse. Dans le cas d'une variation négative, les répondants privilégient leur vie privée à leurs activités professionnelles, « Je suis entré en culottes courtes aux chemins de fer. Je suis entré avec les Humanités inférieures. Je trouve que le système de promotion interne est de longue haleine, je trouve qu'étudier toutes ces matières après ses heures de travail cela demande des sacrifices...J'essaye de faire une séparation vie professionnelle et vie privée... J'essaye de faire en sorte que tout ce qui concerne le professionnel se passe ici ». Dans le cadre d'une variation positive, les salariés promus grâce à leurs compétences révélées par leur diplôme scolaire s'investissent davantage dans l'entreprise.

Le troisième chemin illustre l'influence du parcours scolaire sur l'implication organisationnelle en passant par l'intermédiaire des compétences de l'employé. Les cadres estiment que leur niveau de compétences, acquis par leur parcours scolaire, les incite à s'investir davantage dans l'entreprise ; leurs supérieurs hiérarchiques les sollicitent pour mener à bien des missions spécifiques, responsabilisantes.

Le dernier chemin évoque l'influence des compétences de l'employé sur l'implication organisationnelle en passant par l'intermédiaire de la motivation extrinsèque. Les répondants estiment que la satisfaction de leurs souhaits en promotion interne est une forme de récompense de leur compétences aussi ressentent-ils un lien pour leur entreprise.

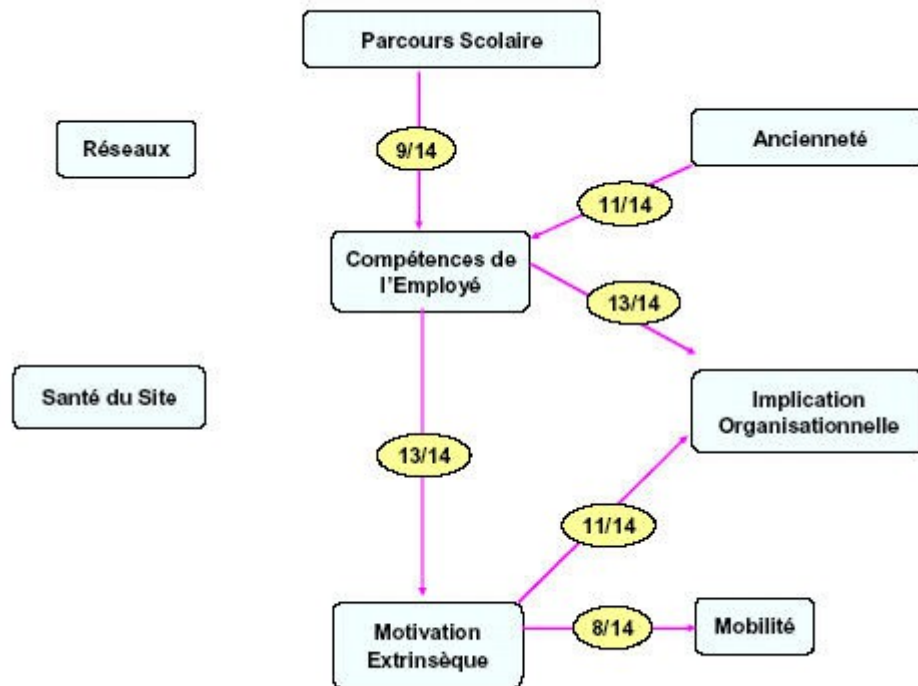
Cette population ne présente que 4 chemins cognitifs, soulignant qu'elle éprouve des difficultés à structurer son environnement. Les cadres comprennent les leviers mobilisables pour réaliser une carrière professionnelle mais ne parviennent pas à les relier. Aucune boucle cognitive n'est proposée. Ils ne proposent pas de liens négatifs, décrivant les relations entre les concepts de manière monodirectionnelle. La longueur maximale des chemins cognitifs inclut 3 liens donc les salariés relient au maximum 4 concepts entre eux. Nous constatons ainsi que les répondants proposent une représentation simplifiée de leur projet de carrière, les chemins empruntés pour réaliser ce dernier demeurent courts. Nous observons que le chemin central, mobilisé 3 fois sur 4, comprend tout comme la population de France Télécom les compétences de l'employé et la motivation extrinsèque. Les compétences représentent un facteur clé de la promotion interne.

Nous observons que les liens relevés par les cadres de la SNCB relatifs à leur carrière professionnelle regroupent : le parcours scolaire et les compétences du salarié. Ils écartent l'ancienneté, les réseaux sociaux, la santé du site et la mobilité. Les cadres ne sont pas tous soumis aux mêmes conditions concernant leurs promotions internes notamment vis-à-vis de l'ancienneté. Leurs réseaux sociaux n'influencent pas leurs opportunités de carrière car ces dernières dépendent davantage d'un diplôme scolaire. Ils ne sont pas soumis aux contraintes de mobilité. La nature publique et bureaucratique de l'entreprise différencie les opportunités de carrière des résultats réalisés sur un site.

Nous allons détailler les chemins cognitifs chez la population des non cadres.

2.4.2. Analyse des chemins cognitifs chez la population des non cadres

Figure N°99: Chemins cognitifs des salariés non cadres de la SNCB



Nous identifions 10 chemins cognitifs différents :

- Parcours Scolaire -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Implication Organisationnelle
- Parcours Scolaire -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque
- Parcours Scolaire -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 3) -- Mobilité
- Parcours Scolaire -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 3) -- Implication Organisationnelle
- Compétences de l'Employé -- (lien 1) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 2) -- Mobilité
- Compétences de l'Employé -- (lien 1) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 2) -- Implication Organisationnelle
- Anciennteté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque
- Anciennteté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 3) -- Mobilité

- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 3) -- Implication Organisationnelle
- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Implication Organisationnelle

Le premier chemin désigne l'influence du parcours scolaire sur l'implication organisationnelle par l'intermédiaire des compétences de l'employé. Nous observons une situation similaire à celle des cadres.

Le deuxième chemin indique l'influence du parcours scolaire sur la motivation extrinsèque par l'intermédiaire des compétences de l'employé. Les agents révèlent que le diplôme scolaire confère un certain niveau de compétences permettant l'accès ou non à certaines promotions, bloquant ainsi leurs souhaits de carrière.

Le troisième chemin souligne l'influence du parcours scolaire sur la mobilité par l'intermédiaire des compétences de l'employé et de la motivation extrinsèque. Les répondants estiment que leur formation scolaire induit un niveau de compétences, nécessaire pour postuler à une promotion. Cette dernière diffère dans son fonctionnement de celle des cadres, les non cadres savent que l'accès à un niveau supérieur dans la hiérarchie a pour conséquence le recours à une mobilité.

Le quatrième chemin illustre l'influence du parcours scolaire sur l'implication organisationnelle par l'intermédiaire des compétences de l'employé et de sa motivation extrinsèque. Pour les non cadres, leur formation scolaire confère un certain niveau de compétences leur donnant accès à des promotions internes, renforçant leur implication dans l'entreprise.

Le cinquième chemin dépeint une influence des compétences de l'employé sur la mobilité par l'intermédiaire de la motivation extrinsèque. Les non cadres doivent acquérir des connaissances spécifiques pour se présenter aux concours formels. Une fois ces derniers réussis, le recours à une mobilité s'impose.

Le sixième chemin reflète une influence des compétences de l'employé sur l'implication organisationnelle par l'intermédiaire de la motivation extrinsèque. Nous observons une situation analogue à celle observée chez la population des cadres.

Le septième chemin induit une influence de l'ancienneté sur la motivation extrinsèque par l'intermédiaire des compétences de l'employé. Les non cadres considèrent que l'ancienneté influe sur leur niveau de compétences, les incitant à solliciter des promotions internes. Bien que le système de promotion interne ne repose pas sur l'expertise d'un métier, les répondants souhaitent exploiter leurs connaissances à un niveau supérieur dans la hiérarchie.

Le huitième chemin établit une influence de l'ancienneté sur la mobilité par l'intermédiaire des compétences de l'employé et de la motivation extrinsèque. Les répondants se placent dans la même optique que la précédente et précisent que la promotion interne conduit à une mobilité. Néanmoins, ce lien n'est exprimé qu'à hauteur de 8/14 car certains répondants n'ont encore jamais été promus et n'appréhendent pas cette réalité.

Le neuvième chemin décrit l'influence de l'ancienneté sur l'implication organisationnelle par l'intermédiaire des compétences de l'employé et de la motivation extrinsèque. Les non cadres estiment que les compétences acquises avec l'ancienneté les incitent à se présenter à des promotions internes. Dans le cas d'une variation positive, le salarié ressent une implication plus forte alors que dans le cadre d'une variation négative, le non cadre privilégiera sa vie privée à sa vie professionnelle.

Le dixième chemin évoque l'influence de l'ancienneté sur l'implication organisationnelle par l'intermédiaire des compétences de l'employé. Les non cadres expriment une implication puisqu'ils considèrent que l'ancienneté favorise l'apprentissage de nouvelles compétences, permis grâce aux formations dispensées en interne.

Cette population présente 10 chemins cognitifs différents, indiquant une représentation structurée de son environnement. Nous avons, à travers l'étude des discours des non cadres, identifié les leviers mobilisés par cette population pour réaliser une carrière professionnelle. Aucune boucle cognitive n'est proposée. Ils ne proposent aucun lien négatif, décrivant les relations entre les concepts de manière monodirectionnelle. Le chemin le plus long comprend 3 liens reliant 4 concepts, nous constatons ainsi que les répondants proposent une représentation simplifiée de leur projet de carrière, les chemins empruntés pour réaliser ce dernier demeurent courts. Nous observons que le lien central, mobilisé 8 fois sur 10, comprend tout comme la population de France Télécom les compétences de l'employé et la motivation extrinsèque. Les compétences sont donc centrales dans les souhaits en promotion des salariés.

Les leviers identifiés par le chercheur et mobilisés par les non cadres de la SNCB concernant leur carrière professionnelle regroupent : le parcours scolaire, les compétences du salarié, l'implication organisationnelle, la mobilité et l'ancienneté. Ils excluent les réseaux sociaux et la santé du site. Leurs réseaux sociaux n'influencent pas leurs opportunités de carrière car ces dernières dépendent davantage d'un diplôme scolaire. Les opportunités de promotion offertes par l'entreprise, publique et bureaucratique, sont indépendantes de la santé du site sur lequel les salariés travaillent.

2.4.3. Bilan comparatif

Nous concluons que les salariés non cadres de la SNCB mobilisent davantage de leviers pour réaliser une carrière professionnelle que leurs homologues cadres. La présence de chemins cognitifs indique que les salariés structurent leur environnement, ils parviennent à établir des liens entre les concepts évoqués. Les cadres de la SNCB connaissent les différents facteurs liés à la promotion interne mais éprouvent des difficultés à les relier. Les compétences sont centrales dans le système de promotion interne.

Nous allons maintenant présenter un bilan de l'analyse des cartes cognitives chez les répondants de la SNCB.

2.5. Bilan et analyse des résultats

Bien qu'évoluant dans la même structure, les cadres et les non cadres ne perçoivent pas leur environnement de la même manière, notamment leurs opportunités de carrière.

Les non cadres expriment davantage de liens positifs. Leur processus de promotion interne implique une mobilité une fois le concours interne formel réussi, cette relation est d'ailleurs exprimée positivement (8/14 entre la motivation extrinsèque et la mobilité). Ils lient leur niveau d'ancienneté à leur niveau de compétences, illustrant ainsi qu'ils apprennent beaucoup sur site. Ils lient également positivement le parcours scolaire au niveau de compétences, témoignant d'un processus de recrutement particulier car leur niveau de formation scolaire leur confère un niveau de compétences autorisant l'accès à un rang précis dans l'entreprise.

Les cadres perçoivent leur environnement de manière différente, leur parcours scolaire leur permet d'accéder directement au rang 3. Cependant en fonction de la nature du diplôme obtenu, une carrière différente les attend.

Les chemins cognitifs nous indiquent que les salariés de la SNCB mobilisent les leviers suivants : le parcours scolaire et les compétences du salarié. Les non cadres perçoivent davantage de leviers utiles à leur carrière professionnelle, ils évoquent l'implication organisationnelle, la mobilité et l'ancienneté. Ces derniers parviennent à décrypter leur environnement contrairement aux cadres.

La carte cognitive présente des cadres comptant sur leurs compétences pour favoriser leur carrière, appartenant ainsi au groupe établi par Kuipers & Scheerens (2006) de « career control ». Les non cadres correspondraient davantage à la carrière dite « self presentation » pour désigner les salariés comptant sur leur ancienneté pour faire carrière mais ils ne mobilisent pas de réseaux pour montrer l'élargissement de leur domaine d'activité. Ils doivent réussir un examen.

On observe que les non cadres se situent dans la phase I, regroupant les « Apprentice » déterminée par Dalton & Thompson (1986) alors que les cadres se situent dans la deuxième phase caractérisant les « Independent Contributors ». Les salariés non cadres, fortement attachés à la réglementation, sont limités dans la prise de responsabilité ou encore dans leurs possibilités d'action dans leur travail et demeurent fortement dépendants de leurs supérieurs hiérarchiques. Les cadres constituent un réseau social essentiellement composé de collègues et parviennent à échanger avec leurs supérieurs. Ces échanges sont d'ailleurs importants s'ils souhaitent effectuer une carrière à la SNCB.

Nous allons maintenant établir un bilan comparatif entre les deux études de cas, tout d'abord par l'identification des liens positifs établis en commun par la population des cadres des deux études de cas, puis par les non cadres pour ensuite établir un bilan comparatif. Nous présentons ensuite les liens neutres pour les cadres, puis ceux exprimés par les non cadres afin de terminer par un bilan.

Nous terminons par un bilan général de l'analyse des cartes cognitives des deux études de cas.

3/ Comparaison entre les deux études de cas et bilan de l'analyse.

Nous allons détailler les liens positifs exprimés par la population des cadres à France Télécom et ceux proposés par les répondants cadres de la SNCB.

3.1. Observation et explication des liens positifs

Les liens positifs, identifiés dans les cartes cognitives par le signe (→) expriment une relation entre deux concepts, par exemple le concept A et le concept B. Ainsi, si le concept A augmente, le concept B augmente également et inversement, si le concept A baisse, le concept B baissera aussi. Nous ne retenons dans notre analyse que les liens supérieurs à 9/15.

3.1.1 Analyse des liens positifs chez la population des cadres

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

Tableau N°38: Tableau récapitulatif de l'ensemble des liens positifs établis par la population des cadres de France Télécom et de la SNCB

Liens Positifs France Télécom	Liens Positifs Communs aux deux populations	Liens Positifs SNCB
La Motivation Extrinsèque et la Mobilité (12/15) L'Implication Organisationnelle et les Réseaux Sociaux (10/15) L'Ancienneté et les Compétences de l'Employé (15/15)	Les Compétences de l'Employé et la Motivation Extrinsèque (14/15) pour les salariés de France Télécom et (10/15) pour ceux de la SNCB. Les Compétences de l'Employé et l'Implication Organisationnelle (11/15) pour les salariés de France Télécom et (12/15) pour ceux de la SNCB. L'Ancienneté et l'Implication Organisationnelle (10/15) pour les salariés de France Télécom et (11/15) pour ceux de la SNCB.	

	La Motivation Extrinsèque et l'Implication Organisationnelle (11/15) pour les salariés de France Télécom et (9/15) pour ceux de la SNCB. L'Ancienneté et les Réseaux Sociaux (9/15) pour les salariés de France Télécom et (8/15) pour ceux de la SNCB.	

Les cadres de France Télécom établissent davantage de liens positifs. Ce constat suggère que les salariés de France Télécom maîtrisent davantage leur environnement que les interviewés de la SNCB. A partir de l'étude des cartes cognitives, le chercheur découvre que ces répondants établissent des relations entre les concepts, indiquant que non seulement ils perçoivent les différents leviers pour satisfaire leurs souhaits en promotion interne mais aussi qu'ils savent les mobiliser.

Les salariés cadres des deux études de cas présentent néanmoins un certain nombre de liens positifs communs.

Ils établissent un lien positif entre les compétences de l'employé et la motivation extrinsèque mais à des degrés différents (France Télécom, 14/15 et la SNCB, 10/15). Les deux populations sont confrontées à un système de promotion interne formalisé et sanctionné par un entretien. Pour les cadres de France Télécom, cet entretien s'effectue devant un jury, pour ceux de la SNCB, il est conduit devant un Comité de Direction. Les cadres doivent prouver qu'ils progressent en niveau de compétences pour ensuite pouvoir prétendre à une promotion. Cette relation est presque unanime à France Télécom où les salariés pensent que sans progression dans le niveau de compétences, il n'est pas pensable de se présenter à des entretiens pour une promotion. Cette relation est plus mitigée à la SNCB, il existe une séparation entre les Ingénieurs Civils, les Ingénieurs Industriels et les Conseillers.

Les cadres proposent un lien positif entre les compétences de l'employé et l'implication organisationnelle (France Télécom, 11/15 et la SNCB, 12/15). Ces résultats sont similaires en proportion, décrivant une même réalité bien que les cadres appartiennent à des entreprises et pays différents : une structure organisationnelle, publique et bureaucratique.

Les cadres suggèrent un lien positif entre l'Ancienneté et l'Implication Organisationnelle. Les cadres, appartenant à la catégorie des fonctionnaires pour ceux de France Télécom et à celle des statutaires pour ceux de la SNCB, savent que leur contrat les engage durant l'intégralité de leur parcours professionnel. La notion d'implication organisationnelle, mettant en perspective le lien entre l'individu et son entreprise, révèle que les cadres s'identifient à l'entreprise, s'engagent et sont loyaux (Buchanan, 1974, Thévenet, 2001).

L'identification souligne que les cadres établissent une convergence entre les buts et les valeurs de l'organisation et leurs propres buts et valeurs. Les interviewés cadres s'engagent ou s'investissent psychologiquement dans les activités induites par le travail, ils présentent la volonté d'agir dans le sens des valeurs et des buts de l'organisation. Finalement, ils ressentent une certaine loyauté envers leur entreprise démontrant un attachement affectif.

Les cadres établissent un lien positif entre la motivation extrinsèque et l'implication organisationnelle. Les salariés considèrent que la satisfaction de leurs souhaits en promotion interne renforce leur identification, leurs liens, leurs engagements avec l'entreprise. Dans le cas contraire, les salariés éprouvent de la démotivation et privilégient leur vie privée à leur vie professionnelle.

Finalement, les cadres des deux entreprises s'accordent pour attribuer un lien positif entre l'ancienneté et la constitution d'un réseau social. Les salariés cadres sont amenés à étendre leur réseau relationnel avec les années passées dans la structure.

Les cadres de France Télécom présentent un certain nombre de liens positifs non exprimés chez ceux de la SNCB. Ces différences suggèrent que les cadres perçoivent leur environnement différemment. Ainsi, les cadres de France Télécom précisent qu'ils ne peuvent prétendre à une promotion sans mobilité, cette contrainte n'étant pas présente chez ceux de la SNCB. Ils déclarent que plus ils sont impliqués dans l'entreprise et plus ils souhaitent étendre leurs réseaux sociaux, la population de la SNCB ne retient pas ce lien. Les salariés cadres de France Télécom considèrent progresser en compétences avec l'ancienneté alors que la population de la SNCB n'établit aucun lien entre ces concepts, exprimant ainsi que leur niveau de compétences ne dépend pas des années passées dans la structure mais plutôt d'un diplôme d'études supérieures.

Nous allons maintenant étudier les liens positifs proposés par la population des non cadres des deux études de cas.

3.1.2. Analyse des liens positifs chez la population des non cadres

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

Tableau N°39: Tableau récapitulatif de l'ensemble des liens positifs établis par la population des non cadres de France Télécom et de la SNCB

Liens Positifs France Télécom	Liens Positifs Communs aux deux populations	Liens Positifs SNCB

L'Implication Organisationnelle et les Réseaux Sociaux (9/15)	Motivation extrinsèque et Implication Organisationnelle (10/15) pour les salariés de France Télécom et ceux de la SNCB.	Les Compétences de l'Employé et la Motivation Extrinsèque (13/14)
Les Réseaux Sociaux et les Compétences de l'Employé (10/15)	France Télécom et (11/14) pour ceux de la SNCB.	Les Compétences de l'Employé et l'Implication Extrinsèque (13/14)
L'Ancienneté et les Réseaux Sociaux (9/15)	Ancienneté et Implication Organisationnelle (9/15) pour les salariés de France Télécom et (11/14) pour ceux de la SNCB.	Le Parcours Scolaire et les Compétences de l'Employé (9/14)
	Ancienneté et Compétences de l'Employé (12/15) pour les salariés de France Télécom et (11/14) pour ceux de la SNCB.	
	La Motivation Extrinsèque et la Mobilité (9/15) pour les salariés de France Télécom et (8/14) pour ceux de la SNCB.	

Les non cadres de la SNCB, contrairement à la population des cadres, parviennent plus clairement à établir une visibilité sur leur environnement comme en atteste la présence d'un nombre conséquent de liens positifs. Les salariés non cadres des deux études de cas établissent quatre liens positifs communs et un certain nombre qui appartiennent à des réalités différentes en fonction de la structure d'appartenance. Nous analysons tout d'abord les éléments communs pour ensuite nous interroger sur les différences.

Les deux populations expriment majoritairement un lien positif entre la motivation extrinsèque et l'implication organisationnelle. Tout comme la population des cadres, les non cadres pensent que la perspective d'accéder à des postes à responsabilités plus élevés renforce leur sentiment de loyauté et leur investissement ou leur engagement psychologique. Dans le cas d'une variation négative, ils privilégient leur vie privée à leur vie professionnelle.

Les salariés non cadres des deux études de cas présentent également un lien positif entre l'ancienneté et l'implication organisationnelle. Ce lien est particulièrement récurrent chez les non cadres de la SNCB (11/14) alors qu'il l'est moins chez ceux de France Télécom (9/15). Cette différence peut s'expliquer par les changements conduits à France Télécom, rapprochant davantage l'organisation d'une structure privée, modifiant ainsi progressivement les comportements des salariés.

Les deux populations établissent un lien positif entre l'ancienneté et les compétences de l'employé, lien exprimé avec une intensité équivalente. Cette similitude correspond à l'environnement organisationnel, public et bureaucratique, dans lequel évoluent les non cadres des deux entreprises.

Finalement, les deux populations établissent un lien positif entre leur motivation extrinsèque et la mobilité à des intensités similaires. Ainsi, ce lien ne rassemble pas l'ensemble des salariés mais il témoigne de procédures de promotions internes partageant la nécessité d'avoir recours à une mobilité.

Nous observons qu'un certain nombre de liens positifs sont exprimés chez la population des non cadres de France Télécom et non pas chez celle de la SNCB, témoignant de réalités différentes en fonction de la structure d'appartenance. Ainsi, les non cadres de France Télécom pensent que leur niveau d'implication organisationnelle et leur ancienneté les incitent à constituer un réseau social et que ce dernier peut les aider à monter en compétences. Les salariés de la SNCB établissent des liens neutres entre ces concepts, isolant ainsi le concept réseau social même s'il fait parti de leur réalité, soulignant qu'ils ne parviennent pas à le mobiliser et le lier à d'autres éléments constitutifs de la vie d'entreprise.

Nous observons que les salariés non cadres de la SNCB établissent majoritairement un certain nombre de liens positifs, liens établis avec des intensités faibles chez ceux de France Télécom. Ainsi, les compétences de l'employé sont liées non seulement à ses souhaits de promotion (les non cadres de la SNCB, 13/14 et ceux de France Télécom, 8/15), mais également à son implication organisationnelle, (les non cadres de la SNCB, 13/14, et ceux de France Télécom, 7/15).

Les salariés de la SNCB renforcent leur degré d'implication en fonction de leur niveau de compétences, estimant ainsi que leurs connaissances proviennent de leur entreprise alors que les salariés de France Télécom pensent que d'autres facteurs interviennent dans leurs liens avec l'entreprise.

Finalement, les salariés de la SNCB proposent un lien positif entre le parcours scolaire et les compétences de l'employé, lien non exprimé chez la population de France Télécom. Le niveau d'étude implique un rang chez les non cadres de la SNCB alors que les répondants de France Télécom pensent que d'autres facteurs interviennent dans le niveau de compétences.

Nous allons maintenant présenter un bilan comparatif entre la population des cadres et celle des non cadres de ces deux études de cas.

3.1.3. Bilan comparatif

Les salariés des deux études de cas établissent des liens positifs entre les concepts suivants :

- L'Ancienneté et l'Implication Organisationnelle
- La Motivation Extrinsèque et l'Implication Organisationnelle

Bien qu'évoluant dans des structures différentes de deux pays voisins, les populations de ces entreprises partagent deux liens positifs.

Le premier lien atteste de la particularité des structures d'appartenance, publiques et bureaucratiques, et du contrat liant les salariés à l'entreprise les orientant vers l'établissement d'une carrière professionnelle intégrale au sein d'une même structure.

Le deuxième lien positif concerne la motivation extrinsèque et l'implication organisationnelle, soulignant que les salariés pensent que les opportunités de promotions internes offertes par l'entreprise participent à la constitution d'un lien avec cette dernière.

Nous allons maintenant observer les liens neutres établis par les salariés cadres et non cadres des deux études de cas pour ensuite proposer un bilan comparatif.

3.2. Observation et explication des liens neutres.

Les liens neutres, identifiés dans les cartes cognitives par le signe (■), expriment l'indépendance de deux concepts.

3.2.1. Analyse des liens neutres chez la population des cadres

Les salariés cadres de France Télécom et de la SNCB établissent des liens neutres entre les variables suivantes :

Tableau N°40 : Tableau récapitulatif de l'ensemble des liens neutres établis par la population des cadres de France Télécom et de la SNCB

Liens Neutres France Télécom	Liens Neutres Communs aux deux populations	Liens Neutres SNCB
Le Parcours Scolaire et les Compétences de l'Employé (12/15)	La Santé du Site et la Motivation Extrinsèque (13/15) pour les salariés de France Télécom et (14/15) pour ceux de la SNCB L'Implication Organisationnelle et la Santé du Site (9/15) pour les salariés de France Télécom et (14/15) pour ceux de la SNCB.	La Motivation Extrinsèque et la Mobilité (10/15) La Mobilité et l'Implication Organisationnelle (14/15) Les Réseaux Sociaux et les Compétences de l'Employé (12/15) Les Compétences de l'Employé et la Santé du Site (13/15)

Considérant uniquement les liens supérieurs à 9/15, nous observons deux fois plus de liens neutres à la SNCB qu'à France Télécom.

L'établissement de liens neutres indique que les répondants identifient les leviers utiles à leur carrière professionnelle mais ne parviennent pas à les relier. Les salariés cadres de la SNCB ressentent donc un manque de visibilité concernant leur environnement. Ce constat est intéressant car les cadres de France Télécom possèdent différentes options pour obtenir une promotion interne alors que ceux de la SNCB ne peuvent suivre qu'un parcours unique, réussir à l'examen du « très bon » devant un Comité de Direction.

L'ensemble des répondants cadres suggère des liens neutres entre la santé du site et la motivation extrinsèque indiquant que leurs souhaits de promotion dépendent d'autres facteurs que la santé du site sur lequel ils travaillent. Ce lien traduit le type de contrat reliant les salariés à leur organisation, ils sont à l'abri du licenciement et donc du chômage.

Les cadres proposent également un lien neutre entre l'implication organisationnelle et la santé du site, soulignant ainsi que la santé du site ne dépend pas de leur implication.

Les cadres de France Télécom proposent un lien neutre entre le parcours scolaire et les compétences de l'employé alors que les salariés de la SNCB le perçoivent plutôt positivement. En fait, cette différence traduit des réalités divergentes : pour les cadres de l'entreprise belge, le parcours scolaire conditionne le rang et les compétences. Pour les cadres de France Télécom, même si dans le passé le niveau hiérarchique dépendait d'une réussite à un concours, actuellement la position dans l'entreprise dépend des campagnes de recrutement basées sur des entretiens d'embauche et des conditions de diplômes.

Les cadres de la SNCB présentent un lien neutre entre la motivation extrinsèque et la mobilité. Ces derniers ne perçoivent pas de relations entre leurs parcours professionnel et la mobilité.

Enfin, les cadres de la SNCB suggèrent trois liens neutres qu'ils partagent avec les salariés de France Télécom mais à des degrés bien plus importants.

Le premier concerne le lien entre la mobilité et l'implication organisationnelle. La deuxième relation relie les réseaux sociaux aux compétences de l'employé. La dernière relation lie les compétences de l'employé à la santé du site.

Nous allons maintenant analyser les liens neutres établis par les salariés non cadres des deux études de cas.

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

Les salariés non cadres de France Télécom et de la SNCB établissent des liens neutres entre les variables suivantes :

Tableau N°41: Tableau récapitulatif de l'ensemble des liens neutres établis par la population des non cadres de France Télécom et de la SNCB

Liens Neutres France Télécom	Liens Neutres Communs aux deux populations	Liens Neutres SNCB
Le Parcours Scolaire et les Compétences de l'Employé (12/15)	L'Implication Organisationnelle et la Santé du Site (11/15) pour les salariés de France Télécom et (11/14) pour ceux de la SNCB. Les Compétences de l'Employé et la Santé du Site (9/15) pour les salariés de France Télécom et (10/14) pour ceux de la SNCB.	La Santé du site et la motivation extrinsèque (12/14) La mobilité et l'implication organisationnelle (11/14) L'Implication Organisationnelle et les Réseaux Sociaux (9/14) Les Réseaux Sociaux et les Compétences de l'Employé (13/14)

Tout d'abord, considérant les liens neutres supérieurs à 9/15, nous constatons que tout comme pour la population des cadres, les salariés non cadres de France Télécom établissent deux fois moins de liens neutres que la population de la SNCB. Les non cadres de France Télécom comprennent mieux les leviers à actionner pour bénéficier d'une carrière professionnelle que leurs homologues de la SNCB, parvenant ainsi davantage à relier les concepts inhérents à leur quotidien. Les salariés de France Télécom s'adaptent à leur structure, évolutive puisque l'entreprise a abandonné le système de concours interne pour proposer des entretiens devant un jury. Ils parviennent davantage à relier les différents concepts entre eux et à comprendre les leviers utiles dans le processus de promotion interne.

Les salariés non cadres des deux études de cas suggèrent deux liens neutres communs.

Le premier concerne l'implication organisationnelle et la santé du site. Ce lien témoigne de la nature des contrats reliant les individus à leur organisation, les protégeant du chômage. Ils savent que la santé du site sur lequel ils travaillent dépend d'autres facteurs que de leur implication dans l'entreprise. Les décisions sont prises à un niveau élevé dans la hiérarchie, sans rapport avec l'attachement des salariés à leur site.

Ensuite, ils établissent un lien neutre entre les compétences de l'employé et la santé du site. Tout comme la relation neutre précédente, cette constatation indique que les salariés pensent que leur niveau de compétences n'intervient pas dans la pérennité du site.

Nous allons maintenant proposer un bilan comparatif entre les cadres et les non cadres concernant l'établissement de liens neutres.

3.2.3. Bilan comparatif

Les salariés des deux études de cas établissent des liens neutres entre les concepts suivants :

L'Implication Organisationnelle et la Santé du Site

Les salariés des deux populations des deux études de cas ne présentent qu'un seul lien neutre commun, entre l'implication organisationnelle et la santé du site. Cette similitude s'explique par un contexte organisationnel semblable ne rapprochant pas l'investissement des salariés dans leur structure avec la pérennité du site sur lequel ils travaillent, cette dernière étant décidée à des niveaux supérieurs dans la hiérarchie.

Par contre, nous avons noté que les salariés de la SNCB ont tendance à exprimer davantage de liens neutres que ceux de France Télécom, témoignant d'une moins bonne compréhension des leviers à actionner pour bénéficier d'une promotion interne.

3.3. Observation et explication des liens négatifs.

Les liens négatifs, identifiés dans les cartes cognitives par le signe ($\Rightarrow$), expriment une relation contraire entre deux concepts.

Seuls les non cadres de France Télécom suggèrent un lien négatif entre la santé du site et la motivation extrinsèque, témoignage d'un contexte structurel mouvementé nécessitant des fermetures de sites.

Nous allons maintenant comparer les chemins cognitifs entre les deux populations.

3.4. Observation et analyse des chemins cognitifs.

Nous identifions dans un premier temps les chemins cognitifs similaires pour les cadres puis pour les non cadres.

3.4.1. Analyse des chemins cognitifs chez la population des cadres

Nous répertorions les chemins cognitifs suivants :

Compétences de l'Employé -- (lien 1) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 2) -- Implication Organisationnelle

Les cadres n'établissent en commun qu'un chemin cognitif. Les cadres évoluent dans des environnements différents. Nous constatons que les cadres de la SNCB élaborent moins de chemins cognitifs que ceux de France Télécom soulignant qu'ils identifient les leviers relatifs à une promotion mais présentent davantage de difficultés à les relier.

3.4.2. Analyse des chemins cognitifs chez la population des non cadres

Nous identifions les chemins cognitifs suivants :

- Compétences de l'Employé -- (lien 1) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 2) -- Mobilité

- Compétences de l'Employé -- (lien 1) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 2) -- Implication Organisationnelle
- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque
- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 3) -- Mobilité
- Ancienneté -- (lien 1) -- Compétences de l'Employé -- (lien 2) -- Motivation Extrinsèque -- (lien 3) -- Implication Organisationnelle

Nous constatons que les non cadres établissent 5 chemins cognitifs communs. Les deux populations évoluent dans des environnements similaires. Ils structurent leur environnement et comprennent les leviers mobilisables pour réaliser une carrière professionnelle.

3.5. Bilan de l'analyse

Cette analyse nous conduit aux constatations suivantes :

- Les salariés de France Télécom identifient davantage les relations entre les différents leviers utiles à leur carrière professionnelle que ceux de la SNCB. Ils établissent des liens entre les différents concepts caractéristiques de leur système de gestion des ressources humaines alors que ceux de la SNCB les citent mais présentent des difficultés à les relier entre eux.
- Seuls les salariés non cadres de France Télécom proposent un lien négatif soulignant la complexité de leur situation. Ils évoluent dans une structure en phase de privatisation et sont confrontés à une transformation du fonctionnement des ressources humaines. Ils savent que certains sites sont appelés à fermer, les conduisant à adopter une attitude proactive concernant leur carrière ou au contraire les démotivant.
- Les chemins cognitifs indiquent que les salariés de France Télécom mobilisent des leviers similaires pour réaliser une carrière professionnelle : l'ancienneté, les compétences, l'implication organisationnelle, la mobilité, les réseaux sociaux. Les salariés de la SNCB partagent deux leviers communs : le parcours scolaire et les compétences du salarié. Par contre, les non cadres évoquent également l'implication organisationnelle, la mobilité et l'ancienneté.
- Les compétences sont centrales dans le processus de promotion interne.
- Les non cadres de France Télécom sont les seuls à proposer une boucle cognitive. Cette dernière est positive, reflétant soit une vision sur le court terme de leur avenir professionnel dans le cadre d'un système divergent soit une démotivation pour leur carrière dans le cadre d'un système convergent.
- Les cadres des deux entreprises évoluent dans des environnements différents, a contrario les non cadres présentent de nombreuses similitudes.

- Bien qu'évoluant dans des structures différentes, certains éléments sont communs aux deux populations. Ainsi le lien entre l'ancienneté et l'implication organisationnelle est perçu comme positif par l'ensemble des répondants tout comme le lien reliant la motivation extrinsèque à l'implication organisationnelle. Nous constatons ainsi que l'ancienneté est un critère important des deux organisations, favorisant l'intensité de l'investissement du salarié dans son organisation tout comme ses opportunités de promotions internes, souvent vécues comme une forme de récompense. L'ensemble des salariés établit un lien neutre entre l'implication organisationnelle et la santé du site, dépeignant ainsi des structures publiques, bureaucratiques dont les décisions, fortement centralisées, de fermeture des sites sont prises à des niveaux plus élevés dans la hiérarchie.
- Nous déterminons également un certain nombre de différences. Les salariés de la SNCB sont hiérarchisés en fonction de leur diplôme scolaire, ce dernier conditionne également dans certains cas la carrière. Pour les salariés de France Télécom, le parcours scolaire n'influence pas les compétences de l'individu. De plus, les salariés de la SNCB ne mobilisent pas leur réseau social pour monter en compétences, traduisant une culture d'entreprise reposant sur d'autres facteurs pour progresser comme les formations formelles internes alors que les employés de France Télécom considèrent que leur réseau social leur permet de monter en compétences. L'entreprise poursuivant son processus de privatisation souhaite faire des économies, diminuant ainsi les possibilités de formations internes, et incite les salariés à travailler en collaboration. Finalement, la plupart des salariés de la SNCB n'agrandit pas ses réseaux sociaux en fonction de son degré d'investissement dans l'entreprise contrairement aux salariés de France Télécom.

L'analyse des cartes cognitives renvoie aux résultats obtenus avec le logiciel Alceste. Nous retrouvons un certain nombre d'éléments apparentés à la nature objectivante de ces entreprises publiques (Nizet, Pichault, 2000). Le management de ces salariés reposant sur un modèle égalitaire, chaque individu doit se conformer à une réglementation interne rigoureuse s'il souhaite être promu. Ainsi certaines formes de promotion impliquent obligatoirement une mobilité géographique. Le modèle individualisant est également présent. Les salariés de France Télécom s'appuient davantage sur leur réseau interpersonnel pour progresser en compétences. Les salariés cadres de la SNCB comptent sur leur réseau social pour évoluer dans leur carrière car leur réussite à l'examen du « très bon » dépend non seulement de leurs compétences et de leur diplôme scolaire mais aussi de leur relationnel.

La carte cognitive rassemble la population des cadres dans le groupe établi par Kuijpers & Scheerens (2006) de « career control ». Ils comptent sur leurs compétences pour bénéficier d'une carrière professionnelle intéressante et augmenter leur employabilité.

Les non cadres correspondent à la carrière dite « self presentation » pour désigner les salariés comptant sur leur ancienneté pour faire carrière. Les non cadres de France Télécom comptent sur leurs réseaux sociaux

pour monter en compétences et prouver l'élargissement de leur domaine d'activité contrairement à ceux de la SNCB qui doivent réussir un examen.

Les non cadres des deux études de cas se situent dans la phase I, regroupant les « Apprentice » déterminée par Dalton & Thompson (1986). Les salariés non cadres, fortement attachés à la réglementation, sont limités dans la prise de responsabilité ou encore dans leurs possibilités d'action dans leur travail et demeurent fortement dépendants de leurs supérieurs hiérarchiques. Les non cadres de France Télécom accordent une importance à l'établissement d'un réseau social, mais ce dernier se limite à leurs pairs et ne les incite pas à faire carrière. Les non cadres de la SNCB ne s'intéressent pas particulièrement à la constitution d'un réseau social. Les deux populations sont fortement attachées à la technicité même si seuls les non cadres de France Télécom mobilisent leur réseau pour monter en compétence.

Les cadres des deux populations ne se situent pas dans la même phase dans la typologie proposée par Dalton & Thompson.

Ceux de France Télécom se trouvent dans la troisième phase déterminée par Dalton & Thompson (1986) caractérisant les « Mentors ». Les cadres prennent davantage de responsabilités dans la conduite de projets, leur responsabilité ne s'arrête pas à leurs compétences mais s'étend à des missions professionnelles, comme la conduite d'un site. Les cadres se retrouvent à la charnière entre les non cadres et les cadres supérieurs. Ils soutiennent les premiers dans leur métier et dans leur carrière. Ils sont chargés de décliner la politique de l'entreprise.

Les cadres de la SNCB se situent dans la deuxième phase caractérisant les « Independent Contributors ». Ils constituent un réseau social composé de collègues et parviennent à échanger avec leurs supérieurs. Ces échanges sont d'ailleurs importants s'ils souhaitent effectuer une carrière à la SNCB.

Bilan du chapitre

Les résultats de l'analyse des cartes cognitives nous indiquent les éléments suivants :

- Les salariés de France Télécom identifient davantage les liens entre les différents leviers que ceux de la SNCB.
- Les salariés non cadres de France Télécom évoluent dans un environnement plus complexe que les autres populations observées. En effet, ces non cadres sont confrontés à une remise en cause de leur métier ou à des fermetures de site et doivent reconsidérer leur carrière.
- Le critère de l'ancienneté demeure un levier important pour les deux entreprises concernant les procédures de promotion interne.
- Les cadres comptent sur leurs compétences pour réaliser une carrière professionnelle, se positionnant sur la « career control », d'après Kuipers & Scheerens (2006).

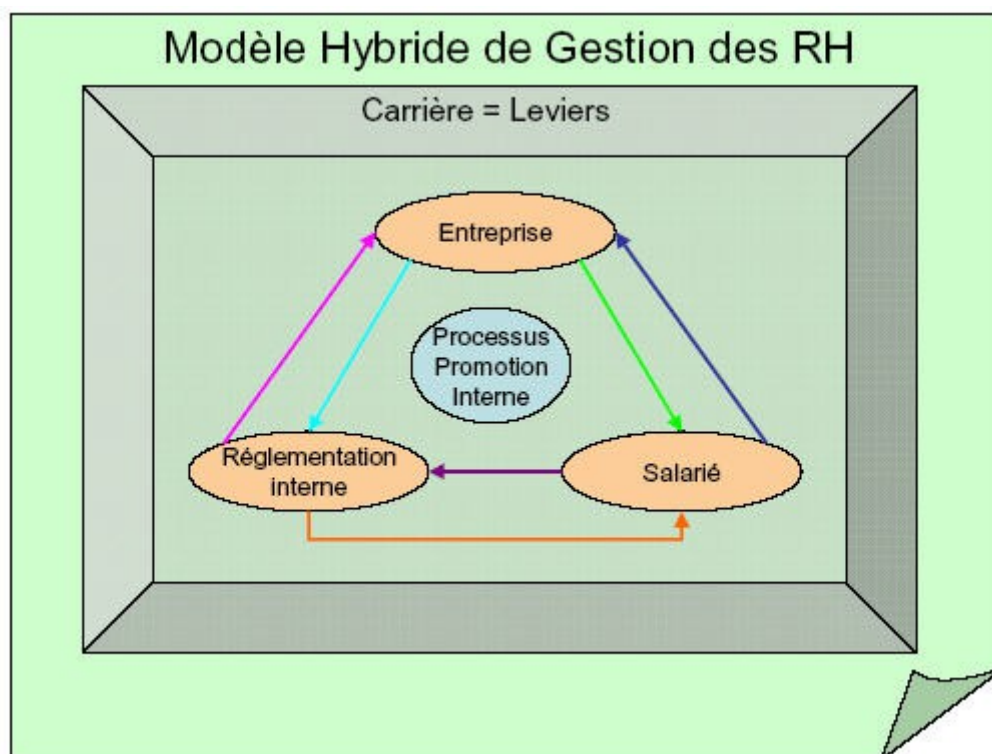
- Les non cadres comptent sur l'ancienneté pour réaliser une carrière. Ceux de France Télécom espèrent monter en compétences grâce à leur réseau social et ainsi montrer que leur poste demande davantage de responsabilités, conduisant à une promotion interne. Les non cadres de la SNCB doivent réussir des concours internes. Ils appartiennent à la carrière de « self presentation » d'après Kuijpers & Scheerens (2006).
- Les non cadres se placent dans la phase I des « Apprentice » déterminée par Dalton & Thompson (1986). Fortement attachés à la réglementation, ces derniers sont limités dans la prise de responsabilité ou encore dans leurs possibilités d'action. Ils dépendent de leurs supérieurs hiérarchiques.
- Les cadres de la SNCB se placent dans la phase II des « Independent Contributors » déterminée par Dalton & Thompson (1986). Ils constituent un réseau social essentiellement composé de collègues et parviennent à échanger avec leurs supérieurs. Ces échanges sont d'ailleurs importants s'ils souhaitent effectuer une carrière à la SNCB.
- Les cadres de France Télécom se placent dans la phase III des « Mentors » déterminée par Dalton & Thompson (1986). Ils prennent davantage de responsabilités dans la conduite de projets, leur responsabilité ne s'arrête pas à leurs compétences mais s'étend à des missions professionnelles, comme la conduite d'un site. Les cadres se retrouvent à la charnière entre les non cadres et les cadres supérieurs, soutenant les premiers dans leur métier et dans leur carrière. Ils sont chargés de décliner la politique de l'entreprise.
- Les leviers identifiés par les répondants diffèrent en fonction de leur environnement. Ceux de France Télécom présentent des leviers similaires contrairement à ceux de la SNCB. Les salariés de France Télécom évoquent : l'ancienneté, les compétences, l'implication organisationnelle, la mobilité, les réseaux sociaux. Les salariés de la SNCB partagent deux leviers communs : le parcours scolaire et les compétences du salarié. Par contre, les non cadres évoquent également l'implication organisationnelle, la mobilité et l'ancienneté.
- L'ensemble des populations observées n'évoque pas la santé du site comme levier pour entreprendre une carrière.
- Les non cadres de France Télécom sont les seuls à proposer une boucle cognitive. Cette dernière est positive, reflétant une vision sur le court terme de leur parcours professionnel ou une démotivation dans la réalisation d'une carrière.
- Les cadres des deux entreprises évoluent dans des environnements différents alors que les non cadres présentent de nombreuses similitudes.

Bien qu'étudiant deux entreprises situées dans des pays différents, nous observons que les leviers mobilisés par les deux populations sont similaires.

Synthèse partie 3

Notre analyse de données, conduite par la mobilisation de trois outils différents, aboutit à la construction du modèle suivant :

Figure N° 100: Modèle de gestion des carrières dans les entreprises publiques en restructuration.



Tout d'abord, nous répondons à la question de recherche suivante :

Quelles sont les relations entre l'entreprise, le salarié et la réglementation interne à travers le prisme du processus de promotion interne ?

Nous observons que l'entreprise, les salariés et la réglementation interne sont interdépendants dans notre analyse des processus de promotion interne car ils s'influencent mutuellement. L'entreprise propose le modèle de gestion des ressources humaines suivant : elle fonctionne sur une réglementation forte et elle centralise les décisions; ses agents sont mis en concurrence, la performance est mesurée et de nouveaux outils d'évaluation individuels sont introduits. L'entreprise, axée sur la technicité, s'oriente vers le commercial. Elle propose des formations internes en fonction des métiers. Les salariés évoluent dans un contexte de confiance (continuité de l'emploi) et mobilisent leur réseau social pour s'informer, faciliter le management ou encore décrypter le processus de promotion interne. La réglementation interne concernant les carrières professionnelles est rigide ; elle repose sur l'ancienneté et la réussite aux examens. Les salaires sont déterminés à priori mais une partie est variable, en fonction des performances réalisées. Les

réglementations influencent le comportement des agents, certains peuvent se démotiver face à la rigidité et l'inertie du système alors que d'autres parviennent à décrypter leur environnement pour réaliser un projet de carrière.

Nous concentrons également notre réflexion sur la place des cadres dans ces organisations aussi nous répondrons à la question :

L'accès au statut de cadre est-il envisageable pour les salariés dans les entreprises publiques en restructuration ?

L'accès au statut de cadre par la promotion interne est envisageable pour les salariés de France Télécom contrairement à ceux de la SNCB. Nous en déduisons, dans le cadre de nos études de cas, qu'en fonction du stade d'évolution de l'entreprise dans le processus de libéralisation, les opportunités de carrière évoluent. Les cadres de proximité mobilisent un vocabulaire particulier et bénéficient d'un système d'évaluation basé sur leurs compétences. Leur travail est plus administratif que celui des autres catégories, comprenant notamment le contrôle des performances de leurs subordonnés. Ils soutiennent ces derniers dans leur carrière.

Ensuite nous répondons à la problématique suivante :

Quels sont les modèles de gestion des ressources humaines identifiés dans nos études de cas ?

Les entreprises publiques entamant un processus de privatisation appliquent un modèle de gestion des ressources humaines hybride, mobilisant à la fois des caractéristiques des modèles objectivant, individualisant et conventionnaliste. En effet, l'entreprise mixe des procédures formelles, basées sur un modèle égalitaire avec une planification centralisée et quantitative des effectifs et une gestion individualisée des carrières. Cette dernière comporte une évaluation des compétences et un processus de promotion au mérite. Elle comprend également des pratiques effectuées par habitudes, selon un consensus, axé sur le relationnel avec des critères d'évaluation élaborés de manière collégiales.

Les non cadres de France Télécom identifient un environnement différent des autres populations observées, ils évoquent un clivage entre les non cadres et les cadres au niveau de la gestion des ressources humaines.

Nous abordons finalement la question de recherche suivante :

Quels sont les leviers identifiés par les salariés pour réaliser une carrière professionnelle ?

Les répondants indiquent tous que les compétences sont centrales dans le processus de promotion interne. Les non cadres de la SNCB et la population étudiée à France Télécom révèlent les leviers suivants : ancienneté, compétences, implication organisationnelle et mobilité. La population de France Télécom cite les réseaux sociaux, ces derniers sont favorisés par la politique d'entreprise incitant le travail en équipe et la communication. La population de la SNCB identifie l'importance du parcours scolaire car le diplôme conditionne les opportunités de carrière. Les cadres de la SNCB présentent peu de leviers, seulement 2 : le parcours scolaire et les compétences. L'ensemble des populations observées n'évoque pas la santé du site

comme levier pour entreprendre une carrière. Cette constatation rappelle la structure publique non astreinte à des objectifs de résultats.

Les cadres comptent sur leurs compétences pour réaliser leur carrière professionnelle, se positionnant sur la « career control », d'après Kuijpers & Scheerens (2006). Les non cadres comptent sur l'ancienneté pour réaliser une carrière. Ils appartiennent à la carrière de « self presentation » d'après Kuijpers & Scheerens (2006).

Les non cadres des deux entreprises se placent dans la phase I des « Apprentice » déterminée par Dalton & Thompson (1986). Fortement attachés à la réglementation, ces derniers sont limités dans la prise de responsabilité ou encore dans leurs possibilités d'action. Ils dépendent de leurs supérieurs hiérarchiques.

Les cadres ne se positionnent pas tous dans la même phase en fonction de la restructuration conduite : ceux de la SNCB se placent dans la phase II des « Independent Contributors » déterminée par Dalton & Thompson (1986). Ils constituent un réseau social essentiellement composé de collègues et parviennent à échanger avec leurs supérieurs. Ces échanges sont d'ailleurs importants s'ils souhaitent effectuer une carrière à la SNCB. Les cadres de France Télécom se placent dans la phase III des « Mentors » déterminée par Dalton & Thompson (1986). Ils prennent davantage de responsabilités dans la conduite de projets, leur responsabilité ne s'arrête pas à leurs compétences mais s'étend à des missions professionnelles, comme la conduite d'un site.

Nous allons proposer une analyse et discussion des résultats.

Conclusion. Analyse et discussion des résultats

Chapitre 10. Analyse et discussion des résultats

Nous présentons successivement les apports théoriques, méthodologiques et managériaux de notre recherche.

1/ Les apports théoriques

Nous traitons tout d'abord la gestion des ressources humaines pour détailler ensuite la gestion des carrières. Nous présentons les opportunités de carrière, les phases de carrière et les leviers mobilisés pour réaliser une carrière. Finalement, nous abordons l'accès au statut de cadre de proximité.

1.1/ La gestion des ressources humaines

Nos travaux aboutissent à l'émergence d'une configuration hybride de la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques en restructuration.

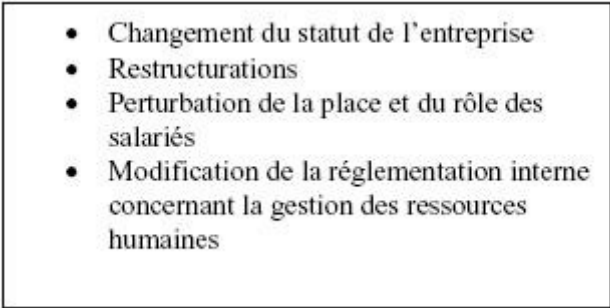
Les entreprises adaptent leur processus de gestion des ressources humaines selon des critères exogènes et endogènes.

Les facteurs exogènes concernent la réglementation européenne qui prévoit la libéralisation de certains secteurs économiques sur des marchés traditionnellement protégés. Ainsi, cette nouvelle conjoncture a conduit France Télécom à la privatisation suite à des restructurations. Nous pouvons nous demander si la SNCB, qui avait prévu une restructuration importante, se dirige elle aussi vers ce changement de statut juridique. La législation concernant le fonctionnement et le statut de ces entreprises se modifie. En France, le recrutement de fonctionnaires à France Télécom est abandonné. En Belgique, la restructuration prévoit l'émergence de trois structures différentes modifiant le statut originel de l'entreprise. La libéralisation de ces marchés conduit à de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines car l'entreprise change, la place et le rôle des salariés sont modifiés, la réglementation interne s'adapte. Traditionnellement, leur fonctionnement repose principalement sur les caractéristiques déterminées par le système à dominante carrière avec des contrats de droit public, un recrutement en début de carrière, une reconnaissance limitée de l'expérience professionnelle, l'emploi à vie et un processus de travail basé principalement sur des procédures. Néanmoins, nous constatons que France Télécom modifie ses pratiques pour les adapter au

nouveau contexte : l'entreprise établit des relations de type contractuel, elle recrute sur un emploi spécifique, elle promeut la mobilité, gère la performance et établit des objectifs à atteindre. La bureaucratie décrite par Weber (1995) s'adapte aux nouvelles réglementations européennes ; ces dernières impliquant une perturbation de l'environnement autrefois stable notamment par l'arrivée de la concurrence sur des marchés nationaux traditionnellement protégés.

Lorsque nous couplons ces résultats avec les études de cas déjà conduites sur des entreprises similaires (présentées dans le chapitre 1 de la première partie), c'est-à-dire des entreprises confrontées à la libéralisation de leur marché, nous aboutissons aux constats présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°42: Présentation des modifications engendrées dans les structures publiques contraintes à la libéralisation de leur marché suite à des facteurs de perturbations exogènes.

- 
- Changement du statut de l'entreprise
 - Restructurations
 - Perturbation de la place et du rôle des salariés
 - Modification de la réglementation interne concernant la gestion des ressources humaines

Les facteurs endogènes concernent le fonctionnement de ces entreprises publiques : les procédures et les lois ne suffisent plus à déterminer et à définir les relations d'autorité ; ces dernières se complexifient. Les entreprises publiques, selon la configuration de Mintzberg, sont généralement classées dans le groupe dénommé « Bureaucratie mécaniste ». Elles sont caractérisées par une standardisation des procédés de travail, une formalisation des procédures et des modes de communication. Néanmoins, dans la pratique, nous constatons que les salariés sont gérés selon des critères plus individualisants. Ainsi, leurs performances sont mesurées et quantifiées. A France Télécom, l'ensemble de la population est soumis à ces contraintes de résultats alors qu'à la SNCB, les performances des salariés sont principalement évaluées chez les cadres. Finalement, ces entreprises effectuent un glissement dans leur modèle de fonctionnement : elles abandonnent progressivement le modèle basé sur l'approche juridique pour s'approprier une démarche davantage axée sur le management. Le premier modèle implique l'intervention de l'Etat, un système égalitaire, des procédures formelles. Le deuxième modèle suggère une recherche d'efficacité et de flexibilité afin d'atteindre les objectifs assignés. Les salariés répondent à des exigences de rendement, ils bénéficient d'opportunités de carrière selon leurs performances et la mobilité est encouragée. Nous observons tout comme Ingraham et al (2001) un souhait de diminuer les effectifs, l'apparition de contrats temporaires et un assouplissement des modes de rémunération. Nous ajoutons que les transformations sont introduites dans un premier temps parmi la population des cadres pour s'étendre progressivement chez la population des non cadres. Les

fonctionnaires perçoivent des salaires basés sur des critères d'ancienneté mais une partie de ces rémunérations est variable, elle dépend des résultats obtenus par le salarié. Contrairement à la littérature (Martin, 2004 ; Emery, Giaque⁶³), nous n'opposons pas « l'ancien contrat psychologique » au « nouveau contrat psychologique » car nos contextes étudiés dévoilent l'alliance des deux. Ces entreprises publiques proposent toujours des emplois à vie aux fonctionnaires ou statutaires ; la carrière s'appréhende dans une seule structure renforçant le sentiment de loyauté des salariés. Ces entreprises suggèrent également une responsabilisation des salariés concernant non seulement leur carrière professionnelle mais également leur employabilité en demandant par exemple la possibilité de suivre des formations.

Les résultats de nos travaux aboutissent aux constats présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°43: Présentation des modifications engendrées dans les structures publiques contrainte à la libéralisation de leur marché suite à des facteurs de perturbation endogènes.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Formalisation des procédures mais individualisation des relations salariés/entreprise• Système basé sur une volonté égalitariste mais également centré sur les compétences et la valorisation des compétences• Emploi à vie mais la carrière dépend de la volonté du salarié.• Grille de salaires liée à l'ancienneté mais une partie des salaires est variable, elle dépend des résultats des salariés. |
|---|

1.2/ La gestion des carrières

Ces résultats indiquent que ces entreprises en restructuration, affrontant la libéralisation de leur marché, appliquent un modèle de gestion des ressources humaines hybride, situé à mi chemin entre un modèle objectivant, individualisant et conventionnaliste.

Le modèle **Objectivant**, définissant les entreprises publiques bureaucratiques, transparaît lorsque les répondants expliquent que leur carrière dépend de quotas ou de critères comme l'ancienneté. Le salaire se fixe d'après des grilles, des barèmes et non des résultats.

Le modèle **Individualisant** s'affirme plutôt dans la sphère des managers lorsque ces derniers sont confrontés à des entretiens ou à des critères d'évaluation des performances reposant sur un système de prime.

Le modèle **Conventionnaliste** désigne une évaluation liée à la reconnaissance sur la base d'élection par les pairs. Certains agents de nos études de cas décident de leurs horaires de travail. Les ingénieurs civils sont jugés, nommés par des ingénieurs civils.

Nous proposons ainsi la configuration suivante :

⁶³ Document intitulé « Différenciation et intégration de l'emploi public en mutation » extrait du site internet : <http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/ljubljana/Emery&Giaque.pdf>

Figure N°101: Modèle hybride de gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques en restructuration, extrait de François Pichault et Jean Nizet dans les pratiques de gestion des ressources humaines décrivant les modèles de gestion en quelques mots (J.Nizet, F. Pichault, 2000).

Modèle Objectivant	Modèle Individualisant	Modèle Conventionnaliste
•Planification quantitative des effectifs •Licenciement faisant l'objet de conventions collectives •Légalisme •Promotion à l'ancienneté ou par concours •Nette séparation entre le temps de travail et le temps libre •Communication centralisée formelle	•Évaluation fondée sur un bilan des compétences •Promotion au mérite •Relations professionnelles basées sur l'expression directe	•Évaluation liée à la reconnaissance, sur la base de critères élaborés de manière collégiale •Promotion sur la base d'élection par les pairs (mandat limité dans le temps.). •Temps de travail entièrement sous la responsabilité des professionnels.

	Modèle Hybride des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans une Entreprise Publique	

D'un fonctionnement bureaucratique, ces structures doivent évoluer afin d'affronter les réglementations européennes modifiant ainsi leur fonctionnement interne. D'après nos éléments de résultats, nous observons que la population des cadres de France Télécom et celle des cadres et des non cadres de la SNCB désignent des thèmes communs pour décrire leur environnement. Ils considèrent que leur cadre quotidien de travail dépend des procédures formelles et de leur capacité à établir un réseau social. Par contre, concernant leurs opportunités de carrière, ils considèrent dépendre des procédures cadres et de la gestion des ressources humaines.

1.3/ Les opportunités de carrière

Nous rappelons que les contextes étudiés rassemblent une population similaire car la moyenne d'âge est plutôt élevée ; elle est de 45 ans à France Télécom et de 44 à 45 ans à la SNCB.

Bien qu'établissant des classifications différentes, les deux entreprises présentent une hiérarchie appoachante. Les salariés de France Télécom sont répartis par grades alors que ceux de la SNCB sont répartis par rangs.

Nous avons dans les deux cas une distinction entre les cadres et les non cadres, commençant aux grades 3.1 pour les salariés de France Télécom et aux rangs 3 pour ceux de la SNCB.

France Télécom propose 5 formes de promotion interne : le « Concours Interne », décrit par les salariés mais appartenant à l'ancienne structure, la promotion « Aptitude et Potentiel », la « reclassification » proposée en 1996, la promotion « Reconnaissance de Compétences » et le « Parcours Qualifiant ». Ces promotions s'adressent à l'ensemble de la population néanmoins nous précisons que le passage du statut de non cadre à celui de cadre s'effectue généralement par la promotion « Aptitude et Potentiel ». Les éléments clés pour se présenter à une promotion interne sont :

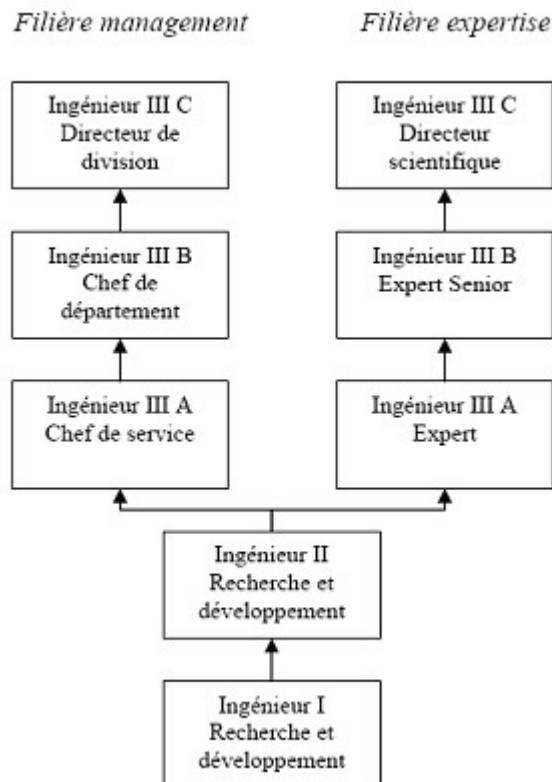
- L'ancienneté
- La volonté du salarié de se proposer pour la promotion : il entame les démarches administratives
- Les trois derniers comptes rendus des entretiens de progrès
- L'avis du supérieur hiérarchique direct
- L'avis du service recruteur.

La SNCB propose à ses agents deux modes de promotions internes différents en fonction des rangs, l'examen du « très bon » à partir des rangs 3 et les concours internes pour les rangs 9 à 4.

Les opportunités de carrière des cadres de la SNCB diffèrent en fonction du diplôme scolaire obtenu par le salarié.

Suite à l'entretien réalisé devant le Comité de Direction, ils se dirigent sur une carrière de gestion ou une carrière de fonction. La promotion s'effectue au mérite et une partie du salaire est variable. Gastaldi et Gilbert (2007) indiquent que la création d'une filière « expertise » permet de stabiliser les experts sur leurs activités en la rendant plus attractive. Néanmoins, les salariés désireux de progresser dans leur carrière savent que la prise de responsabilité liée à la filière « management » leur procure des opportunités de promotions internes plus importantes. La forme canonique de la double échelle concernant les carrières envisageables à la SNCB est proposée dans la figure suivante. Nous distinguons la filière management de la filière expertise mais les échelles utilisées diffèrent à la SNCB de celles proposées par le modèle de la figure N°102.

Figure N° 102: Forme canonique de la double échelle. (Lise Gastaldi, Patrick Gilbert, 2007)



Ce dispositif de double échelle pour la gestion des carrières, largement utilisé d'après la littérature pour des univers de recherche et développement, répond à des difficultés de gestion des experts. En effet, la réalisation d'une carrière professionnelle implique l'abandon progressif des activités techniques provoquant une perte de compétences dommageable pour l'organisation. Gastaldi et Gilbert (2007) soulignent que « le faible nombre de places sur la filière managériale crée des embouteillages et de la frustration ». Concernant la filière de l'expertise, l'organisation stabilise ses experts dans leurs activités opérationnelles tout en leur proposant une carrière professionnelle.

L'obtention d'une promotion interne est facilitée par la constitution d'un réseau interpersonnel, celle-ci n'étant pas envisageable sans l'obtention du « très-bon » lors de l'entretien effectué devant le Comité de Direction.

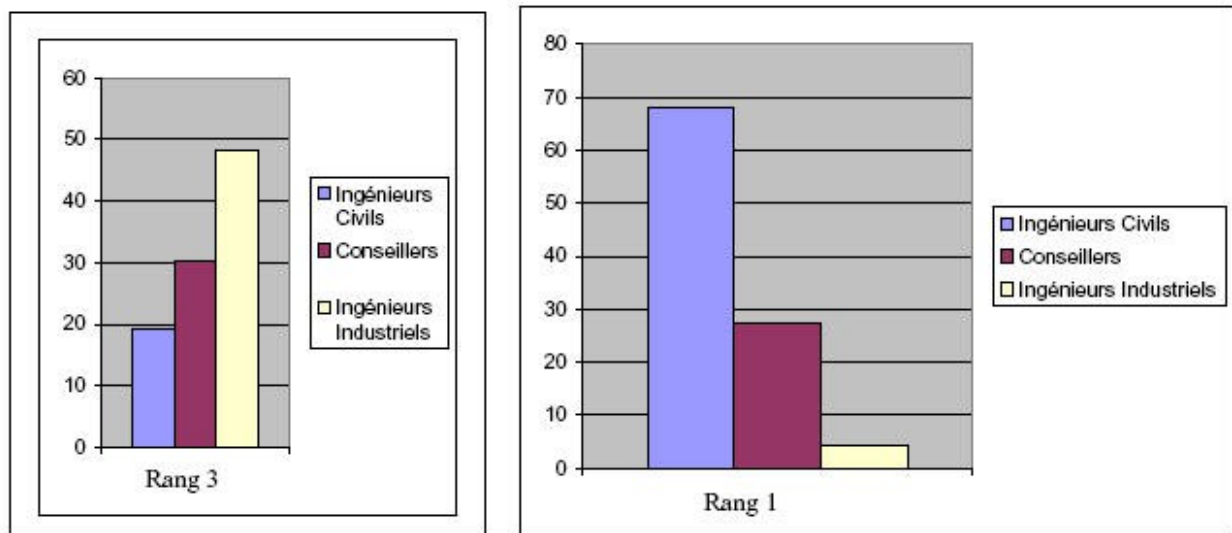
Dans ce système de promotion, les réseaux interpersonnels sont constitués dès l'entrée dans l'organisation d'après des critères basés sur le niveau d'études répartissant les salariés entre les catégories des ingénieurs civils, des ingénieurs industriels ou des conseillers. Les graphiques de la figure N°103 illustrent la différence de perspectives des salariés selon leur formation scolaire. La différence la plus frappante se situe entre les ingénieurs civils et les ingénieurs industriels. Le réseau social est construit en fonction du parcours scolaire des salariés. Le capital social, constitué à partir des réseaux d'ingénieurs civils, permet l'obtention de différentes ressources :

- Les bons contacts afin de passer rapidement l'examen du « très bon »

- Les bonnes informations, favorisant l'accès à des postes intéressants.

Ces ressources peuvent être mobilisées dans l'optique de conduire une carrière de gestion, prisée à la SNCB.

Figure N° 103: Répartition des salariés dans le rang 3 à gauche et dans le rang 1 à droite.



La théorie indique que l'investissement social n'a plus de valeur lorsqu'un individu quitte la collectivité, vieillit ou a recours à la mobilité (E.L.Glaeser, 2001). Lors de mes entretiens, j'ai été amenée à rencontrer un salarié de rang 1 qui avait quitté la SNCB pendant 11 ans avant de réintégrer la structure. Il a travaillé dans une entreprise Australienne tout en gardant des contacts avec la SNCB. Cette personne est entrée dans l'entreprise en 1968, l'a quittée en 1989 pour revenir en 2000. Ce sont des « chasseurs de têtes » qui lui ont proposé de retourner travailler pour cette entreprise mais les conditions d'embauche ne lui convenaient pas. Une autre personne fut nommée à sa place mais elle est restée seulement deux ans en place. Le Comité de Direction, avec lequel la personne concernée était restée en contact, lui a demandé de venir aux conditions qu'il souhaitait.

Pour la population des cadres de la SNCB, les éléments clés pour se présenter à une promotion interne sont :

- L'ancienneté
- L'avis du supérieur hiérarchique direct
- La capacité du salarié à établir un réseau social

Les non cadres de la SNCB dépendent d'un système de promotion interne basé sur des concours formels organisés par le département des ressources humaines afin de répondre aux besoins estimés pour l'ensemble de l'entreprise et non pour un poste en particulier. Les salariés s'investissent dans la préparation des examens, ils accomplissent les démarches nécessaires pour se présenter. Ce processus est plutôt long et nécessite un investissement personnel. Les éléments clés pour se présenter à une promotion interne sont :

- L'ancienneté
- La volonté du salarié de se proposer pour la promotion : il entame les démarches administratives
- L'avis du supérieur hiérarchique direct

Finalement, nous constatons que les opportunités de promotion interne dans les entreprises en restructuration dépendent de différents facteurs décrits dans le tableau suivant.

Tableau N°44: Critères pour réaliser une carrière professionnelle dans une entreprise publique en restructuration.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • L'ancienneté • La volonté du salarié de réaliser une carrière • L'avis du supérieur hiérarchique direct concernant notamment les compétences du postulant • Les opportunités dépendent du statut du salarié actuel dans l'entreprise ou du statut souhaité par la promotion interne car les procédures diffèrent. |
|--|

Nous allons maintenant détailler les différentes phases de carrière évoquées par les répondants.

1.4/ Identification des phases de carrière pour les populations étudiées

Nous avons déterminé les phases de carrière dans lesquelles se situent les salariés des entreprises publiques en restructuration selon leur catégorie d'appartenance. Nous leur avons également attribué une forme de carrière.

Tout d'abord, nous observons que les non cadres se situent dans la phase I, regroupant les « Apprentice » déterminée par Dalton & Thompson (1986).

En effet, les non cadres sont limités dans leurs prises de responsabilités ou dans leurs possibilités d'action. Ils répondent aux spécificités du poste par la maîtrise de compétences adéquates et dépendent largement de leurs supérieurs hiérarchiques. Ils sont fortement attachés à la technicité. Les non cadres de France Télécom diffèrent de ceux de la SNCB car ils accordent de l'importance à l'établissement d'un réseau social, mais ce dernier se limite à leurs pairs et ne les incite pas à faire carrière. Ils mobilisent leur réseau pour développer leurs compétences. Stephens (1994) précise que les salariés situés dans la première phase évoluent avec une marge de liberté faible mais ont l'avantage d'avoir de la nouveauté dans la fonction lorsqu'ils bénéficient d'une promotion.

Ensuite, les cadres des deux populations ne se situent pas dans la même phase. Les entreprises se « modernisent » par l'intermédiaire de leurs cadres. Ces derniers, n'évoluant pas dans la même structure, n'endossent pas les mêmes responsabilités.

Les cadres de la SNCB se situent dans la deuxième phase caractérisant les « Independent Contributors ». Ils constituent un réseau social composé de collègues, utile à la réalisation d'une carrière professionnelle. Ils échangent également avec leurs supérieurs. Stephens (1994) précise que les salariés situés dans la deuxième phase évoluent avec une marge de liberté élevée dans leur poste mais ne bénéficient pas de « nouveauté » dans la fonction lorsqu'ils obtiennent une promotion interne.

Les cadres de France Télécom interviewés se situent dans la troisième phase déterminée par Dalton & Thompson (1986) caractérisant les « Mentors ». Ils sont responsables de la conduite de projets. Leurs responsabilités ne s'arrêtent pas à leurs compétences mais s'étendent à des missions professionnelles comme la prise en charge d'un site. Les cadres de proximité étudiés se retrouvent à la charnière entre les non cadres et les cadres supérieurs. Selon leur degré d'implication, ils soutiennent la carrière des non cadres dont ils sont responsables. Ils déclinent la politique de l'entreprise. Stephens (1994) indique que les salariés situés dans la troisième phase évoluent avec une marge de liberté élevée et ont l'avantage de bénéficier de nouveauté dans leur fonction lors d'une promotion.

Les formes de carrière diffèrent également selon l'appartenance ou non des salariés à la population des cadres. Nous considérons les compétences que les salariés doivent mobiliser pour développer leur carrière professionnelle.

Les non cadres appartiennent à la carrière de « self presentation » d'après Kuijpers & Scheerens (2006). L'ancienneté est un élément central dans leurs opportunités de promotion. Les non cadres de France Télécom comptent sur leur réseau social pour progresser en développant leur domaine de compétences. Afin de bénéficier d'une promotion interne, ils démontrent que leur poste a évolué et nécessite davantage de responsabilités. Les non cadres de la SNCB doivent réussir des concours internes.

La population des cadres se positionne sur la « career control », d'après Kuijpers & Scheerens (2006). Ils comptent sur leurs compétences pour réaliser leur carrière professionnelle.

Notre étude prend essentiellement en considération le paramètre d'appartenance ou non à la population des non cadres, nous ne nous inscrivons pas dans la démarche de Donald E Super concernant les étapes de carrière considérées en perspective avec les étapes de vies. Par contre, nous rejoignons l'auteur lorsqu'il souligne que le processus de développement de carrière dépend de la capacité des individus à développer leurs projets et à les mettre en application.

Nous allons maintenant considérer les différents leviers mobilisables pour réaliser une carrière professionnelle dans une entreprise publique en restructuration.

1.5/ Identification des leviers pour réaliser une carrière professionnelle

Nos résultats révèlent que les salariés évoluant dans ce type de structure n'éprouvent aucune difficulté à évoquer les leviers mobilisables pour réaliser une carrière professionnelle. Ils connaissent les procédures de promotion interne même si certains répondants ne souhaitent pas ou plus les mobiliser.

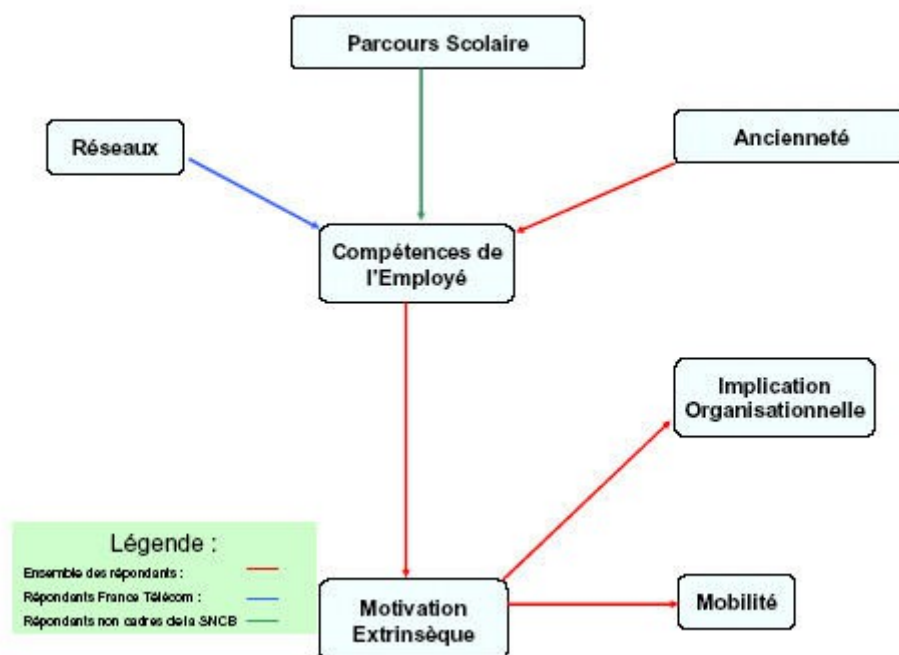
La construction des cartes cognitives suggère un ensemble de variables constitutives de l'environnement professionnel perçu par les répondants. Ils évoquent l'ancienneté, le parcours scolaire, les réseaux sociaux, les compétences, la santé du site, la motivation extrinsèque, l'implication organisationnelle et la mobilité.

Malgré les similitudes concernant la construction de l'environnement professionnel dans les deux contextes étudiés, les salariés ne mobilisent pas les mêmes leviers pour réaliser leur carrière. Les employés de France Télécom évoquent : l'ancienneté, les compétences, l'implication organisationnelle, la mobilité et les réseaux sociaux. Les non cadres de la SNCB identifient : le parcours scolaire, les compétences du salarié, l'implication organisationnelle, la mobilité et l'ancienneté. Les cadres de la SNCB perçoivent seulement deux leviers : le parcours scolaire et les compétences du salarié. Nous concluons que cette population se démarque des trois autres. Elle comprend les leviers mobilisables pour réaliser une carrière professionnelle mais ne parvient pas à les relier.

Nos résultats témoignent de la place centrale des compétences dans les différents systèmes observés de promotion interne.

Finalement, nous aboutissons à la carte cognitive suivante concernant les leviers mobilisables par les répondants pour réaliser une carrière professionnelle.

Figure N°104: Carte cognitive retraçant les leviers mobilisables pour les salariés des entreprises publiques en restructuration afin de réaliser une carrière professionnelle.



Nous observons la position centrale des compétences dans cette carte et la différence entre les deux contextes étudiés. En effet, le levier du « parcours scolaire » est largement utilisé par la population de la SNCB et le levier des « réseaux sociaux » est davantage utilisé à France Télécom. Cette observation traduit des contraintes différentes selon le niveau d'évolution de l'entreprise vers la libéralisation de son marché. En effet, à France Télécom, les salariés sont davantage encouragés à utiliser leur réseau social pour progresser en compétences et bénéficier d'une promotion interne alors qu'à la SNCB, la carrière des individus non cadres est limitée par le diplôme scolaire.

Nous identifions maintenant les opportunités d'accès au statut de cadre pour les populations observées.

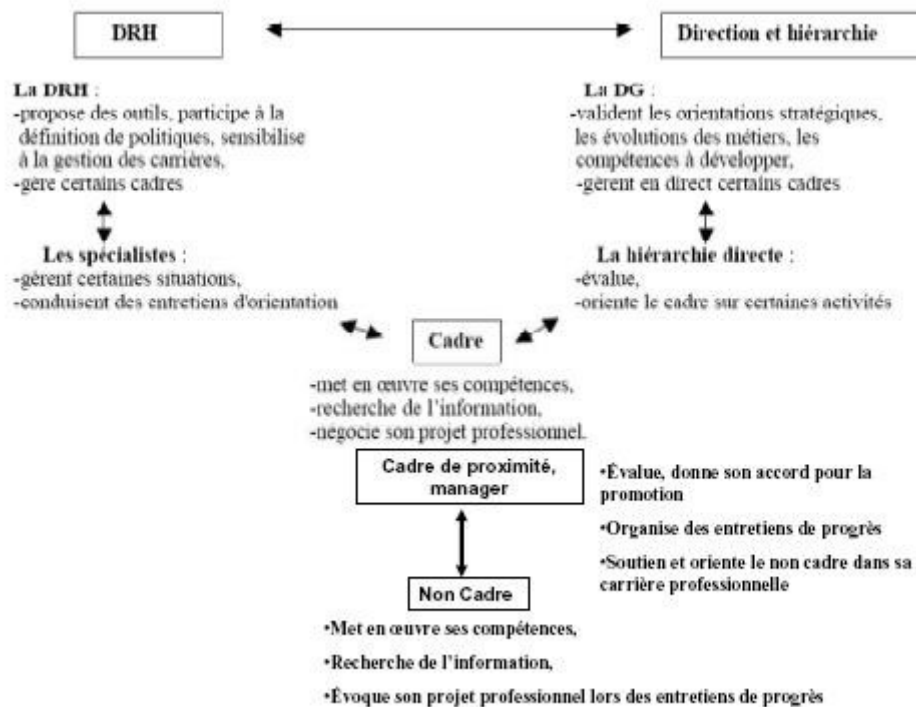
1.6/ L'accès au statut de cadre de proximité

Nos travaux indiquent que l'accès au statut de cadre par la promotion interne est envisageable pour les salariés de France Télécom contrairement à ceux de la SNCB. Nous en avons déduit que les opportunités de carrières évoluent en fonction du stade d'évolution de l'entreprise vers la libéralisation du marché.

Dany et Livian (2002) démontrent les différentes interactions entre les acteurs concernant la gestion des carrières, insistant sur les tensions liées aux jeux de pouvoir.

Figure N°105: La gestion des carrières dans les entreprises publiques situées en amont de la libéralisation du marché. Adaptation du schéma proposé dans les travaux de Dany, Livian (2002) P78⁶⁴.

⁶⁴ Documents extraits de l'article « La question des itinéraires de carrière dans des contextes organisationnels différents, une relecture stratégique ». Source internet : www.seminar.hec.ulg.ac.be/docs/Sem02.10.05_sbonniver.pdf.



Ce schéma, que les auteurs nuancent dans des travaux plus récents³, présente les rôles potentiels des acteurs dans la gestion des carrières. Ces travaux traitent des rôles respectifs des intervenants dans leur globalité et ne prétend pas à l'exhaustivité puisqu'il n'inclut pas les syndicats ou encore les associations professionnelles. Ce schéma est en correspondance avec nos résultats : les cadres des deux populations mettent en œuvre leurs compétences pour favoriser leur parcours professionnel, ils recherchent de l'information dans ce sens et négocient leur projet. La hiérarchie évalue et oriente les cadres sur certaines activités. Les auteurs précisent les différents rôles des intervenants évoqués dans ce schéma :

- La Direction Générale : elle définit la stratégie de l'entreprise, valide les perspectives d'évolution et les compétences à développer.
- La Hiérarchie : son rôle varie en fonction du degré de centralisation de la gestion des cadres, elle s'occupe du recrutement, des rémunérations ou encore des mutations. Elle repère les cadres à potentiels et développent les compétences jugées nécessaires afin de révéler leur potentiel notamment en leur assignant des missions particulières. Elle conseille les cadres et les évalue.
- Les cadres : ils sont censés « prendre en main leur carrière » mais tous les cadres ne sont pas confrontés aux mêmes réalités. Certains choisissent des stratégies « d'allégeance » afin de promouvoir leur carrière. Les auteurs soulignent que les cadres bénéficiant d'un salaire et d'un niveau de responsabilité élevé sont les plus anciens dans les entreprises. La carrière suggère des investissements personnels que tous les cadres ne sont pas prêts à envisager comme se diriger vers une autre entreprise, créer de nouvelles opportunités ou encore constituer et maintenir un réseau social.

- Les spécialistes de la gestion des ressources humaines : Ils sont en charge du recrutement et de la gestion des cadres. Ils facilitent et organisent les décisions de promotion et sensibilisent la hiérarchie des enjeux de la gestion des carrières.

Nous complétons ces travaux en insérant les relations entre les non cadres et les cadres de proximité, managers. Nos travaux révèlent que dans les entreprises situées en amont de la libéralisation du marché, les non cadres bénéficient du même système de promotion interne que les cadres. Certains ambitionnent d'ailleurs de devenir cadre. Tout comme la hiérarchie directe des cadres, les cadres de proximité évaluent et orientent leurs collaborateurs dans leur carrière professionnelle. Ils gèrent les entretiens de progrès et donnent leur consentement pour que leurs subordonnés se présentent à une promotion interne. Par contre, dans l'entreprise située en aval de la libéralisation, nous observons une « rupture » entre la population des cadres et celle des non cadres. Ces derniers doivent acquérir les compétences nécessaires pour se présenter à l'examen, ils recherchent l'information nécessaire pour se préparer à ces concours. Le supérieur hiérarchique donne son accord pour que le salarié puisse se présenter aux sessions d'examen.

Livian et Dany⁶⁴ observent différentes pratiques de gestion des carrières, présentées dans le tableau suivant. Ce tableau détaille la gestion collective, la gestion individuelle et les pratiques mixtes incluant à la fois les pratiques collectives et les pratiques individuelles. Nos résultats indiquent que les entreprises publiques modifient leurs pratiques de gestion des carrières : elles ne pratiquent plus exclusivement une gestion collective des ressources humaines mais elles souhaitent introduire une gestion plus individuelle.

Tableau N°45 : La gestion des carrières sous différentes formes. D'après les travaux de Dany, Livian⁶⁴.

	Gestion collective	Gestion mixte	Gestion individuelle
Priorités	Identifier les compétences à développer quantitativement et qualitativement Repérer les parcours pour les faire vivre	Repérer les attentes des individus et leur potentiel Repérer les actions concrètes à mener pour optimiser l'adéquation entre les objectifs / contraintes de l'entreprise et ceux de l'individu	Aider les salariés à devenir acteur de leur carrière

Finalement, les entreprises publiques en phase de libéralisation de leur marché adaptent leur structure et leur gestion des ressources humaines en fonction de facteurs exogènes et endogènes. Les pratiques de gestion des ressources humaines correspondent à un modèle hybride, situé entre le modèle objectivant, individualisant et conventionnaliste. Les opportunités de carrière des salariés dépendent de différents critères : l'ancienneté, la volonté du salarié de réaliser une carrière, l'avis du supérieur hiérarchique direct et le statut du salarié. Les compétences sont centrales dans le processus de promotion interne. Les changements induits par la politique d'entreprise sont tout d'abord appliqués dans la population des cadres pour s'étendre ensuite à la population des non cadres.

Les points de discussion portent sur :

- l'identification des phases de restructuration préparant l'entreprise publique à la libéralisation de son marché
- l'introduction de nouveaux outils de gestion des carrières plus individualisants par l'intermédiaire des cadres pour les étendre progressivement aux non cadres
- l'identification des leviers suggérés par les répondants pour réaliser une carrière professionnelle.

Nous allons maintenant proposer une analyse et discussion des apports méthodologiques de ces travaux.

2/ Les apports méthodologiques

Dans un premier temps nous évoquons la particularité des contextes étudiés pour ensuite exposer l'apport de la triangulation des outils d'analyse.

2.1/ Les contextes étudiés

Ces travaux de thèse présentent la particularité de proposer des études de cas conduites dans des pays différents dans des structures situées en aval et en amont de la libéralisation de leur marché. Nous conduisons deux études de cas :

- La première en Belgique à la SNCB, entreprise située en amont de la libéralisation
- La deuxième en France à France Télécom, entreprise située en aval de la libéralisation.

Nous n'avons pas retenu l'approche culturaliste pour analyser les différences des pratiques de gestion des ressources humaines caractéristiques de ces deux entreprises.

Pour résumer, le courant culturaliste, né de l'anthropologie aux Etats-Unis sous l'impulsion de Ruth Benedict et Ralph Linton souhaite décrire la société avec le spectre de l'anthropologie et de la psychanalyse. Cette démarche illustre l'influence de la culture sur la personnalité des individus. Geert Hofstede (1994⁶⁵), psychologue néerlandais associe la culture à une programmation mentale, c'est-à-dire un conditionnement inconscient. Divers facteurs influencent cette « culture » comme la famille, le quartier, l'école, le lieu de travail ou encore le milieu de vie. Il distingue deux sortes de culture :

- La culture relevant du savoir, de l'art ou encore de la littérature,
- La culture associée à la programmation collective de l'esprit distinguant les membres d'un groupe par rapport aux autres.

Hofstede estime que chaque individu, appartenant à plusieurs groupes, possède différents niveaux de culture :

⁶⁵ Hofstede G. (1994) *Vivre dans un monde multiculturel*. Les éditions d'organisation.

- Le niveau national
- L'appartenance à un groupe (régional, ethnique, religieux) transcendant les frontières politiques.
- L'appartenance au genre masculin ou féminin.
- L'appartenance à une génération.
- L'appartenance à une origine sociale, à une organisation ou à une entreprise.

Suite à son enquête sur IBM conduite dans 50 pays différents, Hofstede détermine des facteurs communs aux différentes cultures comme :

- La distance hiérarchique
- Le contrôle de l'incertitude
- L'individualisme ou le collectivisme
- La dimension masculine ou féminine
- La dimension court ou moyen terme

D'autres auteurs comme Philippe d'Iribarne (1989⁶⁶) travaillent sur l'influence des cultures nationales sur le fonctionnement des organisations. Il considère qu'il n'existe pas de règles universelles de gestion puisque les activités organisationnelles reposent sur des mœurs différentes. Dans son ouvrage *La logique de l'honneur*, il décrit divers cas d'entreprises afin d'expliquer les traits culturels pertinents dans divers pays pour décrire les comportements individuels. Il aborde la culture sous une dimension historique. Une gestion efficace doit prendre en considération les traditions nationales afin d'éviter toute dérive.

Nous considérons que d'autres facteurs que la culture influencent les comportements organisationnels comme l'Etat, l'école, la religion. La thèse « Institutionnaliste », positionnant l'entreprise au cœur d'une société, souligne l'interaction entre la politique des Etats, impulsée quelquefois par des lois supra-européennes.

J.R. Commons introduit la notion d'institution en 1931, il la définit comme « l'action collective dans le contrôle, la libération et l'expansion de l'action individuelle » (Commons, 1931, P650). Les auteurs du courant institutionnaliste considèrent que les environnements, composés d'acteurs percevant leur monde à travers un prisme de croyances et de règles, impactent le fonctionnement des organisations. DiMaggio et Powell (1983), Meyer et Rowan (1977) ou encore Meyer et Scott (1983) ont tenté d'identifier « la motivation des organisations » à répondre aux pressions institutionnelles par l'étude de différents mécanismes comme les normes professionnelles ou les régulations de l'Etat.

D'autres auteurs de gestion comme Maurice, Sellier, Silvestre ou Livian⁶⁷ désignent trois rapports interférents directement avec l'entreprise : le rapport éducatif s'apparentant au système scolaire, le rapport

⁶⁶ D'Iribarne P. (1989) *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Editions du Seuil, Paris.

organisationnel se rapportant aux différents statuts hiérarchiques produits dans une société et finalement le rapport industriel, soulignant les relations entre les organisations et le patronat, les syndicats ou encore les pouvoirs publics. Les lois et les réglementations perturbent voire modifient les politiques d'emplois de certaines entreprises, non seulement au niveau du recrutement mais également sur le plan de la promotion interne.

Oliver (1991) propose une typologie des réponses stratégiques des organisations aux pressions institutionnelles, elle est présentée dans le tableau N°46. Les acteurs influencent ces mécanismes de manière plus ou moins volontaire. De plus, la réponse stratégique des organisations est corrélée à l'intensité de la pression exercée par un acteur ; si ce dernier est dominant dans le champ institutionnel alors l'impact sera important alors que si cet acteur ne dispose que de faibles ressources, l'impact sera moindre. En fait, Oliver considère que les institutions ne sont pas toujours unitaires et les organisations passives : les organisations réagissent aux pressions institutionnelles en fonction de leur dépendance aux ressources.

Le champ institutionnel, ou « espace construit par les acteurs », des entreprises publiques connaît depuis un certain nombre d'années de profondes remises en question (Trouinard, 2004). En remettant en cause la notion « d'intérêt public » de certaines de ces entreprises, la réglementation européenne prévoit la libéralisation de certains marchés jusque là protégés. Ainsi, ces réglementations, en prévoyant l'arrivée de nouveaux entrants, menacent ces institutions qui confèrent à ces entreprises une position centrale et protégée. Nos travaux, d'après le tableau proposé par Oliver (1991), situent les entreprises publiques observées dans une réponse stratégique « Acquiescement ». En effet, elles optent pour un accueil favorable au changement, remettant en cause les institutions traditionnelles par l'introduction de nouvelles règles comme l'individualisation des relations, la mesure des performances, le souhait d'atteindre des résultats.

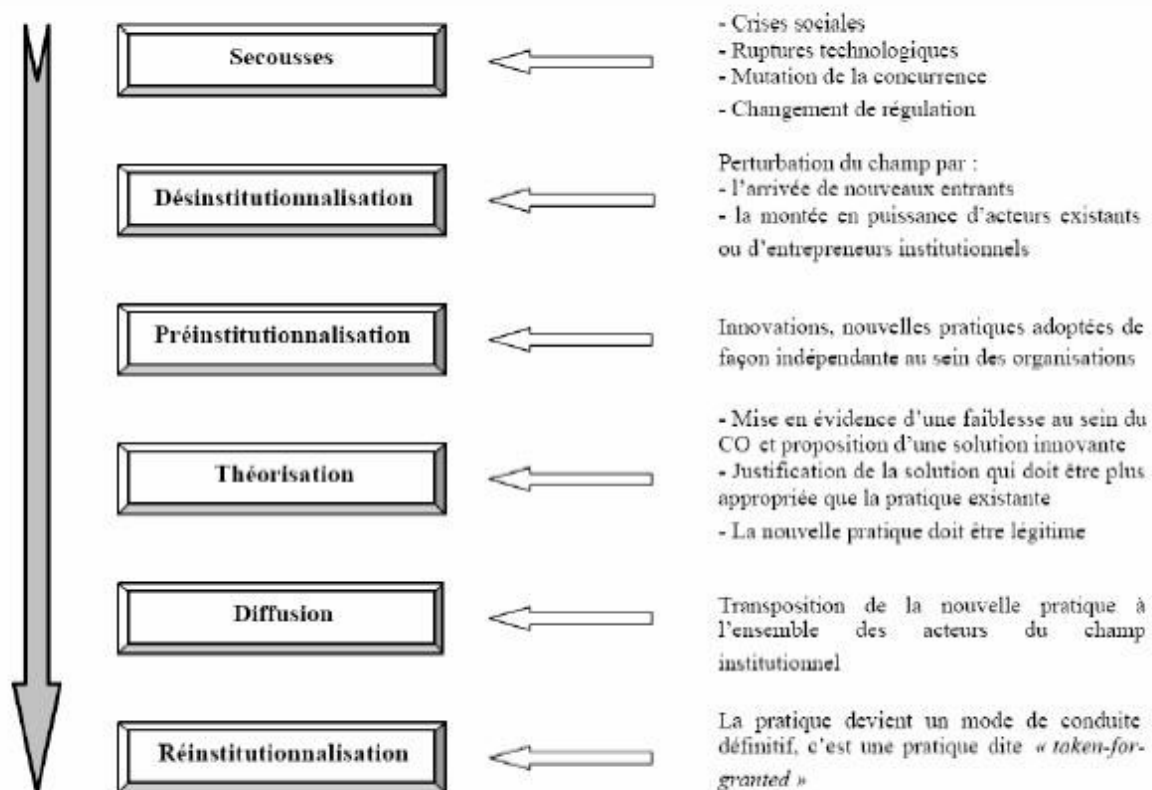
Tableau N°46: Les réponses stratégiques des organisations face aux processus institutionnels (Oliver, 1991).

⁶⁷ Livian Y-F. (2004) *Le rôle du contexte institutionnel dans les carrières des salariés*. Extrait du livre Guerrero S., Cerdin J-L et Roger A. *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*. AGRH. Vuibert. Paris

Stratégies	Tactiques	Exemples
Manipuler	Contrôler	Dominer des éléments et des processus institutionnels
	Influencer	Agir sur les valeurs et les critères
	Coopter	Introduire dans le champ des entités influentes
Défier	Attaquer	S'en prendre aux sources de pression institutionnelle
	Contester	Désapprouver les pratiques et les exigences
	Ignorer	Négliger les normes et les valeurs explicites
Eviter	Fuir	Changer d'objectifs, d'activité ou de domaine
	Amortir	Relâcher les liens institutionnels
	Dissimuler	Dissimuler la non-conformité
Compromis	Négocier	Négocier avec les parties prenantes institutionnelles
	Pacifier	Apaiser les intervenants institutionnels
	Equilibrer	Equilibrer les attentes de nombreux intervenants
Acquiescement	Se soumettre	Obéir aux règles et accepter les normes
	Imiter	Mimer les modèles institutionnels
	S'habituer	Suivre des normes invisibles, prises pour acquies

Dans un processus de changement, Greenwood et al. (2002) expliquent pourquoi certaines pratiques institutionnelles existantes s'effacent progressivement sans toutefois totalement disparaître (processus de désinstitutionnalisation) pour être supplantées par de nouvelles règles (Processus de préinstitutionnalisation, théorisation, diffusion et réinstitutionnalisation). La figure N°106 présente les différentes étapes du changement institutionnel. J.L. Campbell (1997) évoque un « bricolage » pour désigner les changements opérés dans ces organisations aboutissant à des modes de fonctionnement hybrides, combinant à la fois les anciennes et les nouvelles pratiques. Les changements institutionnels induits par les organisations publiques concernent les comportements des « usagers » devenus « clients » ou encore la réglementation, l'établissement des prix. Ces derniers reposent sur le principe de la libre concurrence, ils sont fixés par le marché et non plus par l'Etat.

Figure N° 106: Détermination des étapes du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002).



Nos travaux ne se situent pas dans une approche longitudinale mais nos contextes étudiés désignent deux entreprises situées dans des phases différentes de changement. Ainsi, France Télécom affronte déjà l'arrivée de nouveaux acteurs sur son marché, elle se situe dans la phase de « réinstitutionnalisation » alors que la SNCB se prépare seulement à affronter les nouveaux arrivants, elle se situe dans la phase « secousses ».

Ces résultats concernant l'approche institutionnaliste ne se veulent pas exhaustifs mais proposent quelques éléments afin de situer les entreprises publiques dans notre contexte.

Nous allons maintenant exposer l'apport de la triangulation des outils d'analyse.

2.2/ La triangulation des outils d'analyse.

Nous avons analysé nos données à travers le prisme de trois outils d'analyse.

Nous avons procédé tout d'abord à une analyse thématique afin de faire émerger de nos entretiens des « unités de sens ». Cette démarche qualitative favorise la recontextualisation des entretiens en corrélant des groupes de phrases extraits des entretiens avec des thèmes.

Ensuite, l'analyse textuelle favorise l'émergence du sens des discours par un processus de simplification des contenus. Cette analyse quantitative extrait des structures signifiantes du corpus et organise les discours en fonction de système de « lieux » afin de découvrir le monde de l'interviewé. Nous dégagons ainsi une cartographie des discours.

Finalement, l'analyse cognitive complète les deux outils précédents par la structuration de la pensée des répondants. Il s'agit d'un processus de formalisation pour entreprendre le passage de la conscience pratique à la conscience discursive.

Nous proposons dans le tableau suivant de décrire de manière succincte les trois outils afin de mieux les comparer et comprendre l'intérêt de leur triangulation.

Tableau N°47: Comparaison entre les trois outils d'analyse : N-Vivo, Alceste et les Cartes Cognitives.

N-VIVO	Auteur	Bardin / Compagnie GSR
	Type d'analyse	Analyse Thématique
	Objectifs	• Une meilleure gestion des données collectées • Un meilleur traitement des données par une meilleure lecture des résultats et un meilleur recoupement des informations. • Une construction des représentations structurées de connaissances à partir de l'analyse des entretiens • Favorise l'émergence du sens, de segments significatifs désignés par « unités de sens ».
	Méthode	• Déterminer des unités de codage pour découper les données • Identification de thèmes pour donner naissance à une grille de lecture des entretiens • Extraction d'unité qui sont classées dans des catégories ou thèmes retenus.
ALCESTE	Auteur	Reinert Compagnie Image
	Type d'analyse	Analyse Textuelle
	Objectifs	• Faire émerger le sens des discours • Une simplification des contenus • Une recontextualisation des discours • Une analyse quantitative d'un texte pour dégager des structures signifiantes • Une cartographie des « lieux » sur lesquels le discours est construit par les énonciateurs
	Méthode	• Méthode de la Classification Descendante Hiérarchique • Une lemmatisation du corpus. Etape permettant de dénombrer les mots rencontrés dans le corpus et les formes significatives • Découpage du texte en unités de contexte (u.c.). Etape affinant la compréhension de chaque élément extrait. • Une Analyse Factorielle des Correspondances (AFC). Etape permettant de cartographier les résultats obtenus par la réalisation d'un graphique.
CARTES COGNITIVES	Auteur	Audet, Bougon, Cosselle
	Type d'analyse	Analyse Cognitive
	Objectifs	• Structuration de la pensée. Clarifier une idée confuse par un questionnement des représentations de l'individu. Effort de structuration de la pensée. • Aide à la décision. Emission de voix d'actions possibles. Trouver une solution. • Support à la communication. Faciliter la transmission des idées ou la négociation entre plusieurs décideurs. • Passage de la conscience pratique à la conscience discursive. Faciliter l'énonciation des représentations discursives. Processus de formalisation. • Prédiction du comportement. Décrire et prévoir le comportement de l'individu.
	Méthode	• Elaborer des concepts ou variables • Trouver des relations de cause à effet entre ces variables • Choisir une forme graphique • Décrire la nature du lien entre les variables (liens neutres, positifs ou négatifs) • Distinguer les sentiers ou les boucles.

Cette triangulation favorise une analyse plus fine des résultats car on identifie non seulement les éléments clés des discours sous forme de concepts mais également l'univers des répondants ; l'ensemble de ces résultats étant mis en perspective avec les représentations mentales des répondants de l'objet observé. Le schéma N°107 décrit le mécanisme de triangulation de ces outils.

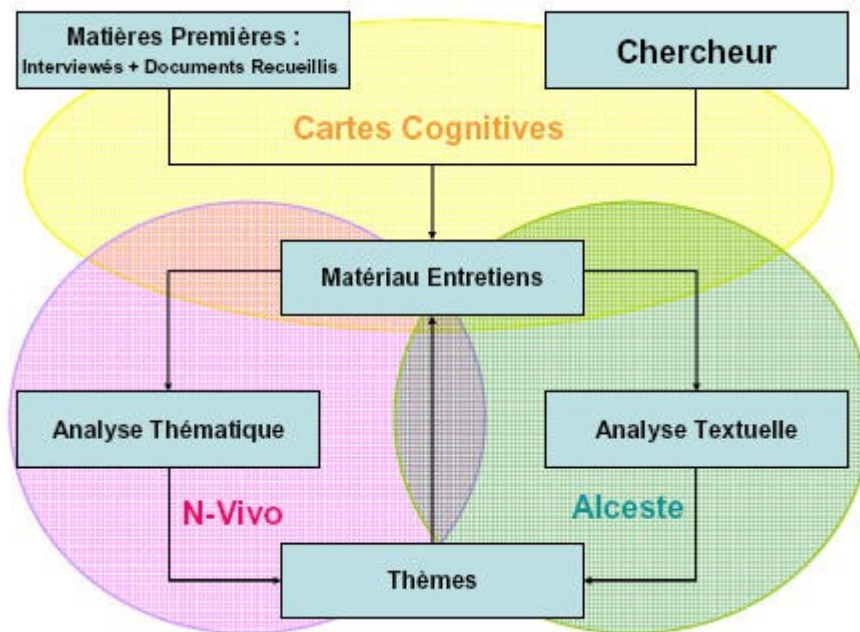
Cette triangulation autorise l'objectivité dans la conduite de l'analyse des résultats. Elle dresse un état de l'existant pour répondre à un besoin d'analyse d'ensemble sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques. Cette triangulation répond à différents objectifs :

- Comprendre le fonctionnement réel
- Mettre en perspective nos résultats et réduire la subjectivité

- Recontextualiser les pratiques de gestion des ressources humaines dans un contexte particulier : les entreprises publiques en restructuration suite aux mouvements de libéralisation de leur marché.

Nous structurons par ce procédé les réflexions issues des différents discours pour faciliter cette recontextualisation et mettre en perspective les contraintes qui pèsent sur les acteurs.

Figure N° 107: Processus de recherche couvert par la triangulation des trois outils d'analyse.



Le processus de recherche décrit dans le schéma couvre les matières premières (réunissant les interviewés et les divers documents recueillis in situ et par Internet) alliées à l'intervention du chercheur (dans la réalisation de la grille d'entretiens, le choix des interviewés, le recueil des données ou encore la retranscription) pour obtenir finalement le matériau (dans le contexte de l'étude : les entretiens). Nous avons tout d'abord conduit une première analyse de contenu en optant pour une approche qualitative, thématique (N-Vivo) afin de découvrir les éléments extraits des entretiens s'apparentant aux différents thèmes retenus par le chercheur. Nous avons mené une deuxième analyse de contenu, quantitative (Alceste), pour mettre en perspective les premiers éléments de résultats obtenus précédemment. Nous aboutissons également à l'émergence de thèmes (dans le cadre de ces travaux, ces thèmes s'apparentent à l'environnement des interviewés). Nous constatons alors que l'ensemble du processus n'est pas couvert. Nous optons pour la réalisation de cartes cognitives afin d'analyser à nouveau le matériau de l'étude mais par une démarche cognitive : nous construisons nos cartes cognitives selon la perception du chercheur de la perception de l'interviewé sur un objet particulier observé dans une réalité.

L'ordre des outils mobilisés peut être modifié, toutefois, la phase relative à l'enquête nécessitera une démarche différente notamment dans la préparation et la conduite des entretiens. De plus, nous pensons que

les résultats obtenus suite à une modification de la méthodologie seraient différents ; les résultats obtenus par les cartes cognitives influenceraient ceux proposés par les analyses de contenu.

Cette triangulation présente les avantages suivants :

- Une meilleure objectivité par le croisement des analyses
- Une mise en perspective des résultats de nature différente offrant une analyse plus fine, plus complète
- Les résultats fournis sont plus précis
- Les résultats proposés sont plus complexes car ils découlent de trois approches différentes : l'analyse thématique, l'analyse textuelle et l'analyse cognitive.

Néanmoins, ce procédé souffre également de quelques inconvénients :

- Le processus étant constitué de trois phases, il s'étale sur une durée assez longue
- Il nécessite l'apprentissage de différents outils
- La réalisation des cartes cognitives introduit une certaine subjectivité dans l'interprétation des résultats

Malgré le temps considérable nécessaire dans la conduite de ces analyses de données ainsi que l'introduction d'une nécessaire subjectivité dans l'élaboration des résultats, la triangulation de ces outils nous a permis de proposer une étude détaillée concernant la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques en restructuration.

Nous allons maintenant présenter les résultats managériaux de ces travaux.

3/ Les constats managériaux

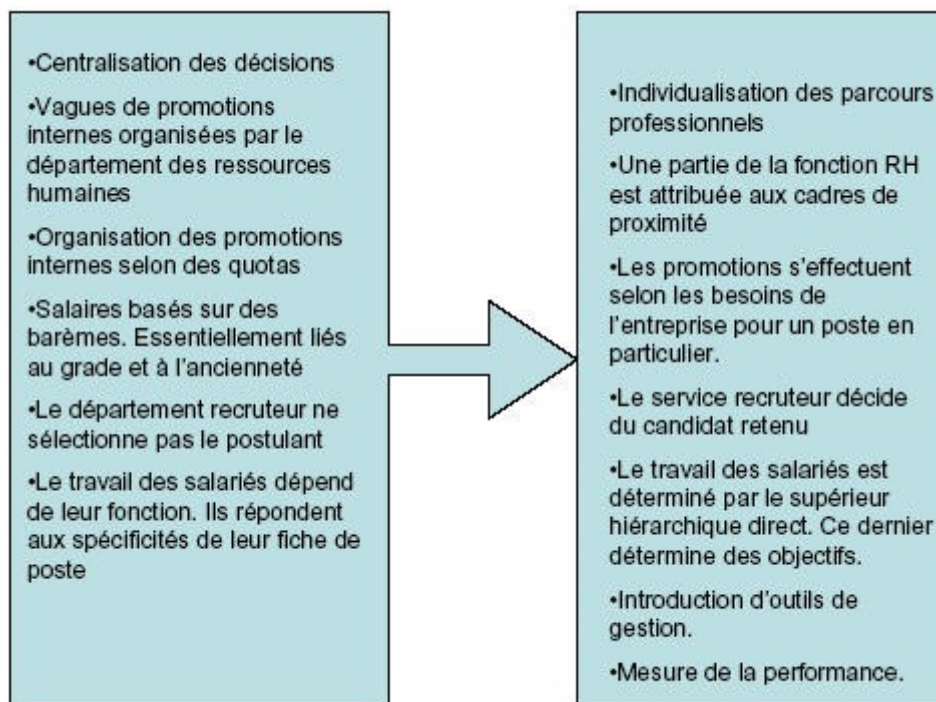
Nous abordons tout d'abord les constats de ces travaux pour les gestionnaires puis pour les salariés des entreprises publiques en restructuration.

3.1/ Pour les gestionnaires dans les entreprises publiques en restructuration

Les résultats permettent aux gestionnaires de décrypter l'environnement dans lequel ils travaillent, en prenant en considération non seulement les évolutions des pratiques de gestion des ressources humaines avec la libéralisation du marché mais également les attentes et les interrogations des salariés.

L'environnement perturbé par l'impulsion des nouvelles réglementations européennes modifie les pratiques de gestion des ressources humaines ; les entreprises évoluent vers un modèle hybride. Le schéma suivant présente les évolutions managériales entre la structure située en amont de la restructuration et celle située en aval.

Figure N°108: Les principales modifications des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises en restructuration.



Les gestionnaires des entreprises publiques, s'apprêtant à entreprendre des restructurations afin d'affronter la libéralisation de leur marché, adaptent les règles organisationnelles ; perturbant les rôles des acteurs.

La nécessaire évolution de l'organisation pour se préparer à l'arrivée de concurrents la contraint à changer sa perception de l'environnement : elle doit désormais satisfaire des clients « volages » et exigeants. De plus, les prix pratiqués ne seront plus proposés par l'Etat mais ils s'établiront en fonction de la loi du marché de la libre concurrence.

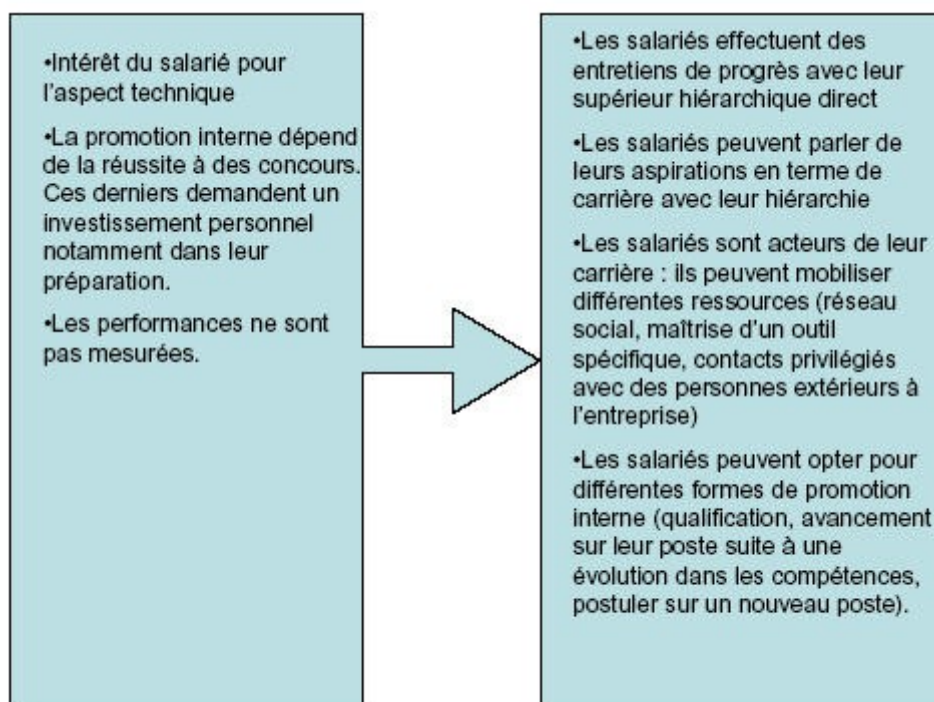
Les réglementations internes s'adaptent et évoluent en fonction de la pression exercée par l'entreprise et par les salariés. De nouveaux outils sont mobilisés pour mesurer la performance et répondre à des objectifs de résultat : leur mission ne consiste plus à répondre à un besoin d'intérêt public.

Nous allons maintenant comprendre les apports managériaux pour les salariés de ces organisations.

3.2/ Pour les salariés évoluant dans les entreprises publiques en restructuration

Ces travaux apportent un soutien aux salariés travaillant dans les structures publiques en restructuration pour décrypter leur environnement et leurs opportunités de carrière. Le schéma suivant retrace les principaux changements opérés dans ces organisations notamment concernant les opportunités de promotion interne pour les salariés.

Figure N°109: Les principales modifications de l'environnement de travail pour les salariés notamment concernant leurs opportunités de promotion interne.



Nous observons que d'une carrière essentiellement basée sur la réussite à des concours internes, les salariés peuvent opter pour différents modes de promotion et mobiliser plusieurs ressources pour promouvoir leur carrière. De plus, ils entretiennent davantage de relations avec leur supérieur hiérarchique direct étant donné la formalisation de cette rencontre par la conduite d'entretiens de progrès réguliers.

Les missions des cadres de proximité se complexifient ; ces derniers sont à la fois en contact avec leurs subordonnés mais également avec les cadres supérieurs. Ils sont chargés de décliner la politique de l'entreprise à leurs collaborateurs. Ils aident leurs collaborateurs dans la réalisation de leur carrière professionnelle : ils les conseillent, les orientent, les informent ou leur proposent des formations. Ils mesurent les performances de leurs collaborateurs : ils doivent apprendre à se servir de ces outils et informer les subordonnés de leur mode de fonctionnement. Ils deviennent des animateurs d'équipes et doivent les coacher dans leurs activités. Ils entretiennent également des relations fréquentes avec leur supérieur, ils établissent des reportings d'activité. Les cadres de proximité sont mis en concurrence entre eux par les cadres supérieurs. Leurs performances sont mesurées et ils doivent répondre à des objectifs.

Les salariés évoquent différents leviers pour réaliser une promotion interne. Nous rappelons que le contexte des deux structures observées présente des similitudes étant donné que les intervenants identifient leur environnement sur la base de variables communes. Néanmoins, les salariés de la structure située en aval de la

libéralisation du marché déterminent davantage de chemins cognitifs pour promouvoir leur carrière professionnelle.

Conclusion générale

Ce travail de thèse appréhende les opportunités de carrière envisageables dans les entreprises publiques en restructuration. Nous avons orienté notre recherche autour des axes suivants :

- La gestion des ressources humaines
- La gestion des carrières
- Les relations entre les salariés, l'entreprise et la réglementation interne.

A défaut d'être exhaustif, il nous a semblé important de proposer une approche synthétique, tout en précisant les détails nécessaires afin de favoriser la bonne compréhension des tenants et des aboutissants de notre recherche.

Dans un premier temps, nous avons présenté la littérature concernant les entreprises publiques en abordant le courant du New Public Management. En effet, notre recherche s'inscrit dans un contexte spécifique : les restructurations des entreprises publiques suite aux nouvelles réglementations européennes. Nous avons répondu à la problématique suivante :

Quelles sont les pratiques de gestion des carrières dans le contexte des entreprises publiques contraintes aux restructurations ?

Puis nous avons présenté la littérature concernant la gestion des carrières afin de comprendre les opportunités de carrière des salariés de ces entreprises. Nous avons conduit deux études de cas :

- La première en France, à France Télécom
- La seconde en Belgique, à la SNCB.

Nous sommes partis du constat que ces deux pays appliquent une gestion des emplois à dominante carrière, caractérisée par des agents employés par l'Etat durant l'intégralité de leur parcours professionnel.

Nous avons concentré notre recherche sur l'accès au statut de cadre pour ces salariés afin de comprendre si cette catégorie correspond toujours à un « horizon de réussite professionnelle » ou si au contraire les frontières tendent à s'effacer.

Notre recherche s'inscrit dans le paradigme de recherche constructiviste et se base sur une démarche qualitative. Nous avons recueilli nos données par la conduite d'entretiens semi-directifs et nous les avons analysés par la mobilisation de trois outils :

- L'analyse thématique par l'intermédiaire du logiciel N-Vivo,
- L'analyse textuelle par l'utilisation du logiciel Alceste,

- L'analyse discursive par la réalisation de cartes cognitives.

Le couplage de ces trois outils favorise une analyse précise des résultats aidant à la clarification des pratiques de gestion des carrières observées dans ces entreprises publiques. Nos résultats présentent à la fois un intérêt théorique, méthodologique et managérial.

Les apports de la recherche

Les apports théoriques

Nous aboutissons à une configuration hybride des pratiques de gestion des ressources humaines observées dans un contexte particulier : les entreprises publiques en restructuration. Ces entreprises, abandonnant progressivement leur statut d'entreprise publique pour se privatiser, modifient leurs pratiques de management, adoptent une configuration située à mi-chemin entre un modèle public et un système privé. Elles fonctionnent sur un modèle hybride, empruntant des caractéristiques des modèles objectivant, individualisant et conventionnaliste.

L'ensemble de la population étudiée se réfère à un environnement similaire malgré les différences liées au stade de restructuration de l'entreprise, au pays d'appartenance ou à la catégorie de salariés. Les répondants associent les procédures formelles aux réseaux sociaux et les procédures cadres à la gestion des ressources humaines. Seule la population des non cadres de France Télécom se distingue en associant les procédures formelles aux procédures cadres et la gestion des ressources humaines aux réseaux sociaux. En effet, les non cadres de France Télécom considèrent que l'entreprise applique un management différent selon qu'elle s'adresse à la population des cadres ou à celle des non cadres. De plus, ils pensent que leurs opportunités de carrière reposent soit sur un modèle égalitariste soit sur leur capacité à élaborer des réseaux sociaux.

Les critères retenus par les répondants favorables à la réalisation d'une carrière professionnelle sont : le niveau d'ancienneté, la volonté du salarié de promouvoir sa carrière ainsi que l'avis du supérieur hiérarchique direct.

Les opportunités de carrière dépendent du statut du salarié actuel dans l'entreprise ou du statut souhaité car les procédures de promotion interne diffèrent.

Nous avons déterminé les phases de carrière dans lesquelles se situent les salariés des entreprises publiques en restructuration selon leur catégorie d'appartenance. Les cadres comptent sur leurs compétences pour réaliser une carrière professionnelle, se positionnant sur la « carrer control », d'après Kuijpers & Scheerens (2006). Les non cadres comptent sur l'ancienneté pour réaliser une carrière appartenant à la carrière de « self presentation ».

Les non cadres interviewés se placent dans la phase I des « apprentice » déterminée par Dalton & Thompson (1986) car ils sont fortement attachés à la réglementation et limités dans la prise de responsabilité. Les répondants cadres de France Télécom se situent dans la phase III des « mentors » déterminée par Dalton & Thompson (1986) alors que les répondants cadres de la SNCB se placent dans la phase II des « independent contributors ».

Les entreprises se « modernisent » par l'intermédiaire de leurs cadres. Ces derniers, n'évoluant pas dans la même structure, ils n'endossent pas les mêmes responsabilités.

Nous avons relevé les leviers perçus et mobilisés par les salariés pour réaliser une carrière professionnelle. L'ensemble des répondants identifie leur environnement professionnel d'après les critères suivants : l'ancienneté, le parcours scolaire, les réseaux sociaux, les compétences, la santé du site, la motivation extrinsèque, l'implication organisationnelle et la mobilité. Pourtant, en fonction des populations observées et du stade de libéralisation de l'entreprise, les salariés ne dévoilent pas les mêmes leviers. Ainsi, les employés de France Télécom évoquent : l'ancienneté, les compétences, l'implication organisationnelle, la mobilité et les réseaux sociaux. Les non cadres de la SNCB identifient : le parcours scolaire, les compétences du salarié, l'implication organisationnelle, la mobilité et l'ancienneté. Les cadres de la SNCB perçoivent seulement deux leviers : le parcours scolaire et les compétences du salarié. Cette population diffère des autres répondants car elle connaît les différents facteurs liés à la promotion interne mais éprouve des difficultés à les relier ; elle évolue dans un environnement plus incertain.

On constate également que les compétences sont considérées comme centrales dans le système de promotion interne.

Nous avons analysé les relations complexes s'instaurant entre l'entreprise, le salarié et la réglementation interne à travers un prisme de lecture : les promotions internes. Nous avons défini la place des cadres de proximité dans ces entreprises publiques car elle diffère fortement en fonction de la phase d'évolution de la restructuration. La frontière entre la population des cadres et celle des non cadres tend à s'amincir tout au long du processus de privatisation.

Les deux entreprises, partageant un héritage commun, présentent une hiérarchie forte et proposent des salaires déterminés à l'avance. Les décisions sont centralisées et les supérieurs avalisent les demandes de promotions internes de leurs collaborateurs. Les promotions internes sont fortement réglementées et nécessitent un investissement personnel.

Néanmoins, étant situées à des stades différents de restructuration, ces entreprises appliquent une gestion des salariés adaptée au niveau de libéralisation de leur marché. Ainsi, l'entreprise située en amont de la restructuration (la SNCB) fonctionne sur un modèle hybride de gestion des ressources humaines adoptant principalement un fonctionnement objectivant mais introduisant le modèle individualisant chez la population

des cadres. L'entreprise située en aval de la restructuration (France Télécom) adopte majoritairement un fonctionnement individualisant même si sa population des non cadres conserve son héritage « objectivant ». Nous avons également constaté que les répondants non cadres de la SNCB ne pouvaient pas accéder au statut de cadre contrairement à ceux de France Télécom.

Les apports méthodologiques

Ces travaux de thèse présentent la particularité de proposer des études de cas conduites dans des pays différents. Nous appréhendons ces différences sous l'angle des institutionnalistes.

Le couplage des trois outils d'analyse permet d'aboutir à une analyse approfondie des résultats : en effectuant deux analyses de contenu, la première étant thématique et qualitative et la deuxième textuelle et quantitative. Ces analyses dégagent des thèmes pour mieux appréhender et décrypter les entretiens. Finalement, afin de couvrir l'ensemble du processus de recherche, nous établissons des cartes cognitives.

Les constats managériaux

Ces travaux apportent un éclairage aux salariés travaillant dans les structures publiques en restructuration pour décrypter leur environnement et leurs opportunités de carrière.

Notre recherche favorise une meilleure visibilité des transformations au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines auxquelles peuvent s'attendre les entreprises publiques en restructuration.

Dans un contexte où les missions des cadres de proximité se complexifient car ils deviennent des interlocuteurs privilégiés entre les techniciens et les cadres supérieurs, cette thèse permet aux salariés du secteur public d'appréhender l'évolution de leur rôle dans ces structures qui abandonnent progressivement le modèle objectivant pour adopter un fonctionnement plus individualisant.

Les salariés identifient les leviers nécessaires à la conduite de leur carrière professionnelle. Certains répondants suggèrent de se positionner sur des secteurs porteurs afin de favoriser les perspectives de carrière professionnelle : privilégier le commercial par rapport au secteur technique.

Cette étude permet aux gestionnaires de constater que les réglementations internes s'adaptent et évoluent en fonction de la pression exercée par l'entreprise et par les salariés.

Néanmoins, ces travaux présentent certaines limites.

Les limites de la recherche

Notre recherche doctorale n'est pas exempte de limites théoriques et méthodologiques. Ces dernières peuvent devenir des pistes de recherche futures.

Les limites théoriques

Nous aurions pu mobiliser davantage l'approche institutionnaliste.

Les résultats étant basés sur une démarche qualitative, ils doivent par la suite être confortés par une démarche quantitative.

Les limites méthodologiques

Nous avons conscience que le nombre d'entretiens conduits constitue une limite à cette étude. La réalisation d'entretiens auprès d'autres agents aurait pu être intéressante pour conforter nos résultats.

Lors de la conduite des entretiens et de la construction des cartes cognitives, le chercheur introduit nécessairement une certaine subjectivité dans son étude.

Les voies de recherche futures

Nos limites apportent des voies de recherche futures.

Dans des recherches ultérieures, il serait utile de conduire une étude longitudinale afin d'observer l'évolution de France Télécom et de la SNCB, et de compléter les résultats de ces travaux. Cette étude permettrait d'établir des étapes d'évolution vers la libéralisation des marchés des entreprises publiques. Elle pourrait également décrire les différents processus de restructuration et évaluer leur impact sur les carrières des salariés concernés.

Par la suite, il serait intéressant de conduire une recherche quantitative sur des structures similaires afin de vérifier et de conforter nos résultats.

Il serait également judicieux d'appliquer les outils mobilisés dans ces études de cas, notamment les cartes cognitives, aux entreprises privées afin de comparer les résultats obtenus. Pour réaliser une carrière professionnelle, les salariés des entreprises privées évoqueraient-ils les mêmes leviers ? Relieraient-ils les différents leviers entre eux ou au contraire, éprouveraient-ils des difficultés ?

Bibliographie

- Ait Abdeslam S., Bayad M., Claustre V., (2006). *Les transformations de secteur public marchand et leurs implications sur la GRH : le cas d'EDF*. Colloque intitulé « quelle gestion des ressources humaines dans la ou les fonctions publiques », Lille 2.
- Allard-Poesi F. (2003). *Coder les données*. In Giordano Y. et al., *Conduire un projet de recherche – une perspective qualitative*. Editions EMS, Chap. 7, P 245-290
- Amabile T.M. (1993). *Motivational synergy : toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace*. Human Resource Management Review. 3(3), 185-201.
- Arthur M.B., Inkson K., Pringle J.K., (1999). *The new career. Individual action and economic change*. London, Sage.
- Arthur, M.B., Lawrence, B.S., (1984). *Perspectives on environment and career: an introduction*. Journal of Occupational Behaviour, 5 (1), P 1-8
- Aubin, N. (2002). *Evaluation j'ai la cote*, Paris, Editions d'Organisation
- Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F. (2002). *Management des compétences : réalisations – concepts – analyses*. Paris, Dunod.
- Audet M. (1994). *Plasticité, instrumentalité et réflexivité*. Dans *Cartes cognitives et organisations*. Sous la direction P. Cossette. Editions ESKA, P 187-198
- Audet M., Bougon M, Cossette P., (2003). *Cartes cognitives et organisations*, Les Editions de l'ADREG
- Axelrod R. (1976). *The Cognitive Maps of Political Elites*. Princeton University Press.
- Ayerbe C. (2006). *Validité externe et interne de l'étude de cas : une opposition à dépasser ?* Projet d'Atelier « Méthodologie » de l'AIMS, Journée « Etude de cas », IAE de Lille.
- Bagla-Gökalp L. (1998). *Sociologie des organisations* », Editions La Découverte.
- Bailly A.F (1998). *Les pratiques de gestion des carrières et des mobilités : une approche par la théorie de la structuration*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris I – Pantheon Sorbonne.
- Bardin L. (2003). *L'analyse de contenu*. Paris, PUF

- Bares F., Caumont D. (2004). *Les études qualitatives face aux normes de la recherche : le cas des entretiens*. Cahier de recherche N° 2004-02.
- Baret C., Huault I., Picq T. (2006). *Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations*. Revue Française de Gestion. N°163. 4. P 93-106
- Barnard C. (1938). *The functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Bartlett Chr.A., Ghoshal S. (1998). *Trois profiles de cadres pour l'an 2000*. L'Expansion Management Review, P 17-26
- Baruch Y., Rosenstein E., (1992). *Career planning and managing in high tech organizations*. International Journal of Human Resource Management. 3(3), P 477-496.
- Batal C. (1997). *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Paris, Editions d'Organisation, Tome 1.
- Bauer M., Bertin-Mouroit B. (1992). *L'Etat, le capital et l'entreprise au sommet des grandes entreprises. Les 200, comparaison franco-allemande*. Revue de l'IRES, 10 P 31-70
- Baumard P. (1997). *Constructivisme et processus de la recherche : l'émergence d'une « posture » épistémologique chez le chercheur*. Cahiers de recherche LAREGO, Université de Versailles St Quentin, septembre.
- Becuwe A. (2003). *L'institutionnalisation de la gestion des compétences dans les communes françaises*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Belle F. (1998). *Les femmes cadres face à l'exercice du pouvoir : une comparaison France-Québec*. C.E.R.A.G.
- Belton V., Pictet J. (1997). *A framework for group decision using a MCDA model: sharing, aggregating or comparing individual information*. Revue des Systèmes de Décision. 6(3), P283-303
- Bendell T., Boulter L. et al. (1994). *Implementing quality in the public sector*. Londres, Pitman Publishing.
- Benguigui G. (1981). *La sélection des cadres*. Sociologie du travail. 3 P 294-307
- Bernoux P. (1985). *La sociologie des organisations*, Paris, Editions du Seuil.
- Bernoux P. (1999). *La sociologie des entreprises*, Paris, Editions du Seuil
- Bernoux P. (2004). *Sociologie du changement. Dans les entreprises et les organisations*. Paris, Seuil.
- Bird A., Gunz, H.P., Arthur, M.B, (2002). *Careers in a complex world: the search for new perspectives from the "new science"*. M@n@gement, 5 (1), P 1-14

- Bitoun P. (2001). *Eloge des fonctionnaires : pour en finir avec le grand matraquage*. Paris, Calmann-Lévy
- Blanchet, A., Gotmann A. (2001). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Saint-Germain-Du-Puy, Nathan
- Blanpain R. (1968). *Le rapprochement des statuts de l'ouvrier et de l'employé. Etude juridique comparative*. Revue du travail, 69^{ième} année, sept-oct, P 1257-1319
- Boltanski L. (1982). *Les cadres. L'invention d'un groupe social*, Editions de Minuit, Paris.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard
- Boltanski L, Thévenot L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard
- Bouchet H (1998). *Que font les cadres ?* in *Le monde du travail*, ouvrage collectif, La Découverte.
- Bouffartigue P. (1999). *La déstabilisation d'un salariat de confiance*, Communication aux Journées d'études scientifiques sur les ingénieurs et cadres, LEST-CNRS.
- Bouffartigue P. (2001). *Les cadres : fin d'une figure sociale*, Edition La Dispute, Paris.
- Bouffartigue P. (2001a). *Cadres : la grande rupture*, Editions La Découverte, Paris.
- Bouffartigue et al. (2004). *Le retour des classes sociales, inégalités, dominations, conflits*. Courtry, La Dispute
- Bougon, M.G. (1992). *Congregate cognitive maps: a unified dynamic theory of organization and strategy*. Journal of Management Studies. 29 (3), P 369-389
- Bourdieu P (1979). *La distinction*. Paris, Les Editions de Minuit.
- Bournois F., Livian Y-F, Thomas J. (1993). *Les nouvelles perspectives de la recherche*. In Brabet J., *Repenser la gestion des ressources humaines*. Paris, Economica.
- Brass D.J. (1984). *Being in the right place : a structural analysis of individual influence in an organization*. Administrative Science Quarterly. 29 P 518-539
- Buchanan B. (1974). *Building Organizational Commitment: the socialization of managers in work organizations*. Administrative Science Quarterly. Vol 19
- Burns T., Stalker G. (1961). *The Management of Innovation*, London, Tavistock
- Burt, R.S. (2001). *The social capital of structural holes*, Chapitre N°7 dans le livre *New directions in Economic Sociology*, Mauro, F.; Meyers M. et al., Russel Sage Foundation.
- Busino G. (1993). *Les théories de la Bureaucratie*, Paris, PUF, Que sais-je ?
- Cadin L., Guerin F. (1999). *La gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod

- Cadin L., Bender A-F, Saint-Giniez V. (2003). *Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale*. Paris, Vuibert.
- Callon, M. (1986). *Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc*, L'année sociologique, N°36, P 169-208
- Calori R., Sarnin P. (1993). *Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants*. Revue Française de Gestion.
- Campbell J.L. (1997). *Mechanisms of evolutionary change in economic governance : interaction, interpretation, and bricolage*. In Magnusson L., Ottosson J. (Eds), *Evolutionary economics and path dependence*. Edward Elgar
- Chanlat, J.F. (1992). *Peut-on encore « faire carrière » ?*. Revue Internationale de Gestion, Vol 17, N°3, P 110-111
- Chevalier J. (2002). *Science administrative*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Choain L. (1994). *Mobilité des cadres*. Revue Personnel (ANDCP), 353, P 20-22
- Chorin J. (2003). *Europe, marché intérieur et services publics, des principes à la réalité*. Revue de l'IRES, N°43, P 1-32
- Coleman, J.S. (1988). *Social capital in the creation of human capital*, American Journal of Sociology, vol 94, P95-120
- Commons J.R. (1931). *Institutional Economics*. American Economic Review. Vol 21. Issue 3. P 648-657
- Cossette P. (1994). *Structures cognitives et Organisation*. In Louche C.L. et al., *Individu et Organisations*, Delachaux Et Niestlé.
- Crozier M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil
- Crozier M. Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Editions d'Organisation
- Crozier M. (1994). *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*, Paris, Interéditions Points Essais
- Dalton G.W., Thompson P.H., (1986). *Novations: strategies for career management*. Glenview. IL Scott, Foresman
- Damart S. (2006). *La construction de cartes cognitives collectives pour l'aide à la structuration de formes de coopération hybrides*. Annecy, Genève. XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique.

- Dany F., Livian Y.F. (1995). *La gestion des cadres*, Editions d'Organisation, Paris.
- Dany F. (1997). *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ?*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lyon III.
- Dany F (1998). *La promesse d'employabilité : un projet pour la GRH compatible avec l'éclatement de la fonction ?*, 9^{ième} congrès de l'AGRH.
- Dany F, Livian Y.F. (2002). *La nouvelle gestion des cadres*, Vuibert, Paris
- David A. (2003). *Etude de cas et généralisation scientifique*. Revue de Sciences de Gestion, N° 39
- David A. (2004). *Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas*. Conférence de l'AIMS, Le Havre, publié dans la revue Sciences de Gestion (2005), N°39, P 139-166
- De Coninck F., Jeannot G. (2004). « L'éclatement de l'identité « publique » des agents des entreprises publiques en France », communication au colloque European Group of Public Administration, Ljubljana.
- Defelix C. (1995). *L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public : analyse de l'introduction du modèle de la compétence dans les unités opérationnelles de France Télécom*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, EHEC, Jouy-en-Josas.
- Dias L.C., Climaco J.N. (2000). *ELECTRE TRI for groups with imprecise information on parameter values*. Group Decision and Negotiation. 9(5), P 355-377
- DiMaggio P.J., Powell W. (1983). *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field*. American Sociology Review. Vol 48. P 147-160
- Downs A. (1966). *Inside bureaucracy*, Boston, Brown and Company
- Dubar C. (1993). *Les carrières dans la fonction publique*. Rapport établi à la demande du ministère de la Fonction Publique, résumé du rapport, CEREP, mai.
- Dubar C. (1998). *La socialisation*. Paris, Armand Colin
- Duguit L. (1923). *Traité de droit constitutionnel*, De Boccard
- Eco U. (1988). *Sémiotique et philosophie du langage*. Paris, PUF
- Eco U. (1992). *Interprétation et surinterprétation*. Paris, PUF
- Eden C. (1989). *Using cognitive mapping for strategic options development and analysis (SODA)*. Rational Analysis for a problematic world. Rosenhead Editor. P 21-42

- Eden C., Simpson P. (1989). *SODA and cognitive mapping in practice*. Rational Analysis for a problematic world. Rosenhead Editor. P 43-70
- Eden C. (1992). *On the nature of cognitive maps*. Journal of Management Studies. Vol 29, N°3. P 261-265
- Eisenhardt K. (1989). *Building theories from Case Study Research*. Academy of Management Review. Vol 14. P 532-550
- Emery Y., Giauque D., (2001). *New public management, contracts for the provision of services and financial incentive mechanisms practices and problems encountered in Switzerland*, International review of administrative sciences, Vol 67, P 151-171
- Emery Y., Giauque D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*, Paris, L'Harmattan.
- Emery, Y., Giauque, D., (2005b). *Employment in the public and private sectors : toward a confusing hybridization process*, International review of administrative sciences, Vol 7, P 639-657
- Eyraud M. (2003). *Les carrières managériales des ingénieurs : rôle de la formation initiale, des stratégies individuelles et des pratiques de gestion des grandes entreprises industrielles françaises*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Falcoz C. (2001). *La carrière « classique » existe encore*, Gérer et Comprendre Annales des Mines.
- Falcoz C. (2003). *Bonjour les managers, adieu les cadres !*, Paris, Editions d'Organisation
- Farnham D., Horton S. et al. (1996), *New Public Manager in Europe, Public servants in transition*. Londres, Mc Millan Business.
- Fayol H. (1979). *Administration industrielle et générale*, réédition, Paris, Dunod.
- Ference T.P., Stoner J.A, warren E.K., (1977). *Managing the career plateau*. Academy of Management Review. P 602-612
- Fiol C.M., Huff A.S. (1992). *Maps for managers: where are we? Where do we go from here?* Journal of Management Studies, Vol 29, N°3, P 267-285
- Galambaud B., (1991). *Des hommes à gérer. Direction du personnel et gestion des ressources humaines*, ESF éditeur
- Gastaldi L. Gilbert P. (2007). *Vers un modèle d'analyse des instruments de gestion des ressources humaines. Le cas de la double échelle scientifique et managériale*. Congrès de l'AGRH de Fribourg.

- Gaudez F. (2005). *De l'abduction créative comme méthode sémio-anthropologique au service de la sociologie de la connaissance et des représentations*. Sociedad e Estado, Brasília, Vol 20, N° 1, P 13-22
- Giauque D., (2003). *New Public Management and Organizational regulation : the liberal bureaucracy*, International review of administrative sciences, vol 69, P 567-592
- Giauque D. (2003b). *Changements dans le secteur public : vers une redéfinition de la régulation organisationnelle en situation de nouvelle gestion publique*. Thèse IDHEAP, Lausanne.
- Gilbert P., Parlier M., (1992). *La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils*. Personnel N° 330 P 42-46
- Girin J. (1989). *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*. La recherche en action et en question, colloque Afcet, Ecole Centrale de Paris, mars.
- Glaeser, E.L. (2001). *La formation du capital social*, ISUMA Revue Canadienne de Recherche sur les politiques, vol 2.N° 1.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York, Aldine de Gruyter.
- Glaserfeld Von E. (1988). *Introduction à un constructivisme radical*. In Watzlawick P. (dir.), *L'invention de la réalité : contributions au constructivisme*. Paris, Seuil.
- Gotman A. (1985). *La neutralité vue sous l'angle de l'E.N.D.R.* » dans Blanchet A., dir., *L'entretien dans les sciences sociales*. Paris, Dunod.
- Goujon Belghit A., Roger A. (2006). *Etude de la gestion des promotions internes au sein d'une entreprise publique : la SNCB*. Lille, Colloque GRH, quelle(s) GRH dans les fonctions publiques ? 15 et 16 juin.
- Goujon Belghit A. (2007). *Human resources management in a Belgian Public Company*. Journal of International Business and Economy. 8. Fall.
- Granick D. (1962). *The European executives*. Garden City, NY, The double day & Company, Inc.
- Granovetter, M. (1983). *The strength of weak ties : a network theory revisited*, Sociological Theory, Vol1, P 201-233.
- Grawitz M. (2001). *Les techniques de rapports individuels*. In *Méthodes des sciences sociales*. Paris, Dalloz, P 643-671
- Greenwood R., Suddaby R., Hinings C.R. (2002). *Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields*. Academy of Management Journal. Vol 45:1. P 58-80.

- Grize J.B., (1989). *Logique naturelle et représentations sociales*. P 152-168 in Jodelet D. *Les représentations sociales*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Gruening, G., (2001). *Origin and theoretical basis of new public management*, International Public Management Review, 4 (1), P 1-25
- Guerrero S., Cerdin J-L., Roger A., (2004). *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert.
- Guery L. (2003). *Légitimité et recherche d'adhésion chez le manager médiateur en contexte de réorganisation : analyse des implications de la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau à France Télécom*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nancy 2.
- Hall D.T., (1976). *Careers in Organizations*, Goodyear Publishing Company, Pacific Palisades
- Hiltrop J-M (1998). *Carrière : Qu'attendra-t-on des cadres demain?*. L'Expansion Management Review, P 39-46
- Hlady-Rispal M. (2002). *La méthode des cas – Application à la recherche en gestion*. De Boeck Université, Bruxelles
- Hood C. (1991). *A public management for all seasons?*, Public Administration, Vol 69, N° 1
- Huff A.S. (1990). *Mapping Strategic Thought*. New York, Wiley.
- Hufty M. (1998). *La pensée comptable, Etat, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*. Paris, Collection Enjeux, PUF.
- Huppert-Laufer J. (1982). *la féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*. Paris, Flammarion
- Husson M. (1985). *L'orientation professionnelle continue. Concepts et méthodes pour une gestion prévisionnelle de l'emploi en entreprise*. Paris. FNEGE – Développement et Emploi.
- Ingraham P., Peters G.B. & Moynihan D.P., (2001). L'emploi dans le secteur public et l'avenir de la fonction publique. In G.B. Peters & D.J. Savoie, *La gouvernance au XXIème siècle : revitaliser la fonction publique*, Les Presses de l'Université de Laval.
- Jaussaud J. (2003). *Sur la diversité des méthodes de recherche en sciences sociales en direction du Japon. Quelques réflexions à partir de nos propres travaux*. Asia in Extensio
- Jurgens J.C. (2000). The undecided student : effects of combining levels of treatment parameters on career certainty, career indecision, and client satisfaction. The Career Development Quarterly. 48 (3), P 237-250
- Kaufmann J.C. (1996). *L'entretien Compréhensif*, Tours, Nathan

- Kelsey J. (1997). *The New Zealand experiment*. Auckland, Auckland University Press/ Bridget Williams Books.
- Khalfa P. (2001). *Services publics quel avenir ?*, Montreuil sous Bois, ATTAC France.
- Klein J.H., Cooper D.F. (1982). *Cognitive maps of decision-makers in a complex game*. Operational Research Society. Vol 33, P 63-71
- Knoepfel P, Varone F. (1999). *Mesurer la performance publique : méfions-nous des terribles simplificateurs*. Politiques et Management Public. Vol 17(2), P 123-145
- Koenig G. (1993). *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*. Revue de Gestion des Ressources Humaines. N°9, P 4-17
- Krackhardt D. (1990). *Assessing the Political Landscape : Structure, Cognition and Power in Organizations*. Administrative Science Quarterly. 35, P 342-369
- Kuhn T. (1962). *The structure of Scientific Revolutions*. The University of Chicago Press, Edition consultée : *La structure des revolutions scientifiques*. Paris, Flammarion
- Kuijpers M.A.C.T., Scheerens J., (2006). *Career competencies for the modern career*. Journal of career development, Vol 32, N° 4, P 303-319
- Labov W., Fanshel D. (1977). *The Therapeutic Discourse*, New York, Academia Press
- Labov W. (1978). *Le parler ordinaire – La langue dans les guettos noirs des Etats-Unis*. Paris, Editions de Minuit.
- Landry, A. Amara, N. Lamari, M. (2001). *Capital social, innovation et politiques publiques*, ISUMA Revue Canadienne de Recherche sur les politiques, vol 2.N°1.
- Langfield-Smith K.M. (1992). *Exploring the need for a shared cognitive map*. Journal of Management Studies. P 349-368
- Langlois, S. (1977), *Les réseaux personnels et la diffusion des informations sur les emplois*, Recherches sociographiques 2, P 213-245.
- Laroche H., Nioche J.P. (1994). *L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise*. Revue Française de Gestion, P 64-78
- Laroche H, Cadin L., Falcoz C. (2000). *La construction du manager – recherche sur la fonction managériale et son évolution*. Rapport remis à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.
- Lazega E. (1994). *Analyse de réseaux et sociologie des organisations*. Revue française de sociologie. 35 P 293-310

- Lazlo E., Artigiani R., Combs A., Csanyi V. (1996). *Changing visions, human cognitive maps: past, present and future*. Praeger Westport.
- Le Boterf, G., (1995). *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Editions d'organisation.
- Le Boterf, G., (1997). *Compétence et navigation professionnelle*, Paris, Editions d'organisation.
- Le Gall J-M (2005). *La gestion des ressources humaines*, Paris, PUF, Que sais-je ?
- Le Masne P. (2003). *Privatisation et affaiblissement des services publics : nouvelle régulation et conséquences sociales*, in « Mondialisation et régulation sociale », C.Euzeby et al. Editeurs, T1, L'Harmattan, P 421-434
- Le Moigne J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*, Que Sais-je ?, Paris, PUF.
- Lin, N. Ensel, WM. Walter.M., Vaughn, J.C. (1981). *Social resources, strength of weak ties and occupational status attainment*, American Sociological Review, 46 (4), P 393-405.
- Livian Y.F., Burgoyne T.G. (1997). *Middle Managers in Europe*. New York, Routledge.
- Livian Y.F. (2000). *Introduction à l'analyse des Organisations*, Paris, Economica
- Livian Y.F. (2004). *Le cadre institutionnel de la gestion des ressources humaines : une application à l'emploi et au temps de travail*. In Huault I., *Institutions et Gestion*. Paris, Vuibert
- Loubet Del Bayle J.-L (1989). *Introduction aux méthodes des sciences sociales*. Toulouse, Privat
- Louis M.R., (1980). *Career transitions. Varieties and commonalities*. Academy of Management Review, 5, P 329-340
- Maheshwari A.K., Boland R.J. (1995). *Reflection and representation: an experimental examination of computer based representation to support reflective thinking*. Proceedings of the sixteenth International Conference on Information Systems. Amsterdam.
- Mainiero L.A., (1986). *Early career factors that differentiate technical management careers from technical professional careers*. Journal of Management. Vol 12, N°4, P 561-575
- Martin C. (2004). *Différentes fonctions administratives, différents contrats psychologiques : l'exemple des délégué-e-s lausannois*. Idheap. Lausanne.
- Martinet A-C et al. (1990). *Epistémologies et Sciences de Gestion*. Paris, Economica
- Martino Y, Wils T., Tremblay M. (2001). *La multiplicité des ancrs de carrière chez les ingénieurs québécois : impact sur les cheminots et le succès de carrière*. Montréal, CIRANO
- Mathieu J-P. (2004). *L'analyse lexicale par contexte : une méthode pertinente pour la recherche exploratoire en marketing*. Décisions Marketing, N° 34, P 67-77

- Maurice M., Sellier F., Silvestre J.J. (1982). *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. Paris, PUF.
- Mayo E. (1933). *The Human Problems of Industrial Civilization*, New York, Macmillan
- Mc. Gregor (1974). *la dimension humaine de l'entreprise*, paris, Gauthier-Villars
- Meglino B.M., De Nisi A.S., Youngblood S.A., Williams K.J., (1988). *Effects of realistic jobs previews : a comparison using an enhancement and a reduction preview*. Journal of Applied Psychology, 73, P 259-266
- Mermet E. (2001). *Les cadres en Europe*. Les cahiers du GDR Cadres intitulé *Cadres et comparaisons internationales : les cadres dans les pays d'Europe occidentale*. Sous la direction de Paul Bouffartigue. Aix en Provence. P8-17
- Meyer J.W., Rowan B. (1977). *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. American Journal of Sociology. 83. P 340-363
- Mignonac K., (2001). *Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle: étude auprès d'une population d'ingénieurs*, *M@n@gement*, vol.4, n°2, p. 47-78.
- Miles M., Huberman A. (1991). *Analyse de données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*. Deboeck Université.
- Mintzberg H. (2003). *Structure et dynamique des organisations*. Clamecy, Editions d'Organisation
- Morin P. (1995). *La notion de carrière dans une économie post-industrielle*. Gestion 2000, 6, P 85-95
- Morfaux L.-M. (1980). *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*. Paris, A. Colin.
- Morin E.M., Cherre B., (1999). *Les cadres face au sens du travail*. Revue Française de Gestion, N° 126, P 83-93
- Morvan J. (2005). *La gouvernance d'entreprise managériale. Positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bretagne Occidentale
- Nicholson N. (1984). *A theory of work role transitions*. Administrative Science Quarterly. 29 P 172-191
- Nizet J., Pichault F. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Editions du Seuil.

- Nizet, J. Pichault, F. (2001). *Introduction à la théorie des configurations*, Editions De Boeck Université
- Nonaka I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization Science. Vol 5, N°1, P 14-37
- Oliver C. (1991). *Strategic responses to institutional processes*, Academy of Management Review. Vol 16 : 1. P 145-179
- Osborne P., Gaebler T. (1992). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley
- Ozesmi U., Ozesmi, S.L. (2004). *Ecological models based on people's knowledge: a multi-step fuzzy cognitive approach*. Ecological Modelling. 176, P 43-64
- Paillé P., Mucchielli A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, Armand Colin
- Parot I. (2006). *Pour une meilleure compréhension des équipes à distance : analyse comparée de six équipes du secteur des hautes technologies*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Peirce C.S. (1992). *Reasoning and the logic of things*. Edited by Kenneth Laine KETNER, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Percebois L. (2006). *la remise en question du concours dans la fonction publique : justifications théoriques et analyse empirique dans l'OCDE*, Colloque intitulé « quelle gestion des ressources humaines dans la ou les fonctions publiques », Lille 2.
- Peretti J.M. (2001). *Tous DRH*, Paris, Editions d'Organisation
- Pernin D. (1985). *La gestion des cadres – acteurs de leur carrière*, Paris, Editions Hommes et Techniques.
- Petras J., Veltmeyer H. (2002). *La face cachée de la Mondialisation*. Parango
- Pettigrew A. (1997). *Le New Public Management conduit à un nouveau modèle hybride public-privé*. Entretien Revue Française de Gestion, N°115, P 113-120
- Pfeffer J. (1977). Toward an examination of stratification in organizations. Administrative Science Quarterly. 22 P 553-567
- Pfister T. (1988). *La république des fonctionnaires*. Paris. Points Politique.
- Piaget J. (1968). *Logique et Connaissance Scientifique*. Encyclopédie de la Pléiade.
- Pierre J. (1994). *La carrière dans la tourmente de la crise*. Gestion 2000, 6, P 41-57

- Pollitt C. (1993). *Management Techniques for the public sector : Pulpit and practice. Governance in a changing environment*. In D.J. Savoie. Montréal, Mc Gill-Queen's university Press.
- Popper K.R. (1984). *La logique de la Découverte Scientifique*. Payot
- Popper K.R. (1991). *La Connaissance Objective*. Paris, Aubier, 2^{ième} édition.
- Pourtois J.P., Desmet H. (1988). *Epistémologies et instrumentation en sciences humaines*. Liège-Bruxelles, Pierre Mardaga.
- Quivy R., Van Campenhoudt L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Dunod
- Rabinow P. (1988). *L'Architecture, les aventures spatiales de la Raison*. Paris, Hachette.
- Racine Y. (1998). *La fin du cadre « à la française » ?* L'Expansion Management Review, P64-69
- Reinert M. (1998). *Quel objet pour une analyse statistique du discours ? Quelques réflexions à propos de la réponse Alceste*. Journées Internationales d'analyse statistique des données textuelles (JADT).
- Reinert M. (2000). *La Tresse du sens et la méthode Alceste. Application aux « rêveries du promeneur solitaire »*. 5^{èmes} Journées Internationales d'analyse statistique des données textuelles (JADT).
- Reix R. (1995). *Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise*. Revue Française de Gestion, N° 105, P 17-28
- Reynaud B. (1998). *Les conditions de la confiance, Réflexions à partir du rapport salarial*, Revue. économique, vol. 49, n°6, P 1455-1471
- Robert A.D., Bouillaguet A. (2002). *L'analyse de contenu*. 2^{ième} ed. Paris, Presses Universitaires de France.
- Roger, A., Ventolini S., (2004). *La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques*, AGRH, Montréal, Québec, Canada, P 1868-1886
- Rosenbaum J.E., (1979). *Tournament mobility: career quarterly*. Administrative Science Quarterly. Vol 24, P 220-241
- Rotter B.J. (1966). *Generalized expectations for internal versus external control of reinforcement*. Psychological Monograph 80 (1 whole N° 609).
- Sainsaulieu R. (1989). *Gestion des ressources humaines dans l'administration*, Revue française de l'administration publique, Vol 49, P 78.
- Sainsaulieu R., Piotet F. (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & ANACT

- Salais R., Storper M. (1993). *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*. Paris, Editions de l'EHESS
- Salon S., Savignac J-C. (1997). *Fonctions publiques et fonctionnaires. Statuts, garanties, déontologie, responsabilités*, Paris, Editions Armand colin.
- Santo V.M., Verrier P.E. (1993). *Le management public*, Paris, PUF, Que sais-je ?
- Savalli H., Zardet V. (2004). *Recherche en Sciences de gestion : approche qualimétrique*, Paris, Economica
- Schein E.H. (1978). *Career dynamics : matching individual and organisational needs*. Addison-Wesley Publishing, Philippines, 276 pages.
- Schuller, T. (2001). *Complémentarité du capital humain et du capital social*, ISUMA Revue Canadienne de Recherche sur les politiques, vol 2.N° 1.
- Simon H.A. (1947). *Administrative behavior*, New York, Macmillan.
- Stake R.E. (1994), *Case Studies*. In Handbook of qualitative research. Denzin N.K. & Linclon Y.S., London, Sage, P 236-247
- Stake R.E. (1998). *Case studies*, in Denzin N.K. & Linclon Y.S. (Eds), *Strategies of qualitative inquiry*. Sage Publications, Vol 2, Ch 4, P 86-109
- Stephens G.K., (1994). *Crossing internal career boundaries: the state of research on subjective career transitions*. Journal of Management. Vol 20, N°2, P 479-501
- Strauss A., Corbin J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA, Sage Publications
- Super D.E. (1957). *The Psychology of Careers*. Harper. New York.
- Super D.E. (1963). *L'orientation : vers une profession ou vers une carrière?* Rapport du deuxième congrès des conseillers en orientation du Québec. Québec: Corporation des conseillers en orientation du Québec.
- Super D.E. (1990). *A life-span, life-space approach to career development*. In Brown D., Brooks L., *Career choice and development : Applying contemporary theories to practice* (2nd ed.), P 216. San Francisco : Jossey-Bass.
- Suszko M.K., Breaugh J.A., (1986). *The effects of realistic job previews on applicant self-selection and employee turnover, satisfaction and coping ability*. Journal of Management. 12 P 513-523
- Taylor F.W. (1965). *La direction scientifique des entreprises*, Traduction, Paris, Dunod

- Thépot J. (1995). *La modélisation en sciences de gestion ou l'irruption du tiers*. Revue Française de Gestion, P 66-70
- Thévenet, M., (2001). *Le plaisir de travailler*, Paris, Edition d'Organisation
- Thévenet, M. (2002). *L'implication au travail*. Paris. Vuibert
- Thierry D., Maincent J. (180), *Gestion des carrières et mobilités des cadres*. Revue Personnel (ANDCP), 225, P 53-59
- Thiétart R-A. (1980). *Le management*, Paris, PUF, Que sais-je ?
- Thiétart R-A et al. (2003). *Méthodes de recherche en management*. 2^{ième} édition, Paris, Dunod
- Tixier J. (2004). *Les relations filiales-maison-mère au sein d'une firme multinationale : le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) comme outil d'intégration*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.
- Tolman E.C., (1948). *Cognitive maps in rats and men*. The Psychological Review. 55 (4), P189-208
- Trouinard A. (2004). *Les bouleversements des champs organisationnels : quelles leçons tirer de la Presse Quotidienne Parisienne ?* Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Normandie, Vallée de Seine.
- Vallerand R.J., Thill E.E., (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval. Québec. Editions Etudes Vivantes. Vigot, P 3-39.
- Van Maanen J. ; Schein E.H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. P 209-264 in Staw B.M.; Cummings L.L (eds), *Research in organizational behaviour*. Vol 1, Greenwich, CT JAI Press.
- Van Maanen J. (1983). *Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research : a Preface*. In Van Maanen J., *Qualitative Methodology*. Newbury Park, CA, Sage, P 9-18
- Vardi Y. (1980). *Organizational career mobility : an integrative model*. Academy of Management Review. Vol 5, 3. P 341-355
- Varone F., Bonvin J.M. (2004). *Regards croisés sur la nouvelle gestion publique*. Les politiques sociales. 1&2. P4-17
- Vatteville E., (2003). *Management stratégique de l'emploi*, EMS, Management et Société
- Vaudène D. (1993). *Communiquer, représenter, savoir : le jeu de l'indécelable*. Société, N°41, P267-285

- Veiga J.F., (1981). *Plateaued versus non plateaued managers career patterns, attitudes and path potential*. Academy of Management Journal. Vol 24 (3). P 566-578
- Verstraete T. (1995). *Cartographie cognitive et accompagnement de projet de création d'entreprise*. Paris, Ilième Congrès International Francophone de la PME.
- Verstraete T. (1996). *Cartographie cognitive et accompagnement de projet de création d'entreprise*. Lille, Cahier de Recherche du CLAREE.
- Verstraete T. (1996a). *La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de Succès*. Lille, AIMS.
- Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris. Economica
- Weber M. (1995). *Economie et Société*, Paris, Plon.
- Weick K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. New York. Mc Graw-Hill
- White R.D. (1999). *More than an analytical tool. Examining the ideological role of efficiency*. Public Productivity & Management Review. Vol 23 (1), P 8-23
- Woodward J. (1965). *Industrial Organizations. Theory and Practice*, London, Oxford, University Press.
- Wrightson M.T., (1976). *The documentary coding method*. In Axelrod R. *Structure of the decision: The Cognitive Maps of Political Elites*. Princeton, New Jersey, Princeton University Press
- Yin R.K. (1989). *Case study research : design and methods*. Beverly Hills, C.A., Sage Publishing.
- Yin R.K. (1993). *Applications of case study research*. Applied Social Research Methods Series. Vol 34, Sage Publications.
- Zaltman C., Pinson C., Angelmar R. (1973). *Metatheory and Consumer Research*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

Annexes

Annexe 1 : présentation du modèle arbitraire et du modèle valoriel

Le modèle Arbitraire	Le modèle Valoriel
● Peu de planification des effectifs ● Congédiements sur-le-champ ● Culture d'entreprise articulée autour de l'esprit-maison ● Formation sur le tas ● Evaluation/promotion sur le mode intuitif ● Salaire à la pièce, à la tâche autonome, au temps aléatoire ● Indifférenciation entre temps de travail et temps libre ● Communication centralisée et largement informelle ● Peu de dispositifs de participation ● Relations professionnelles inexistantes	● Sélection centrée sur l'identification à la mission ● Nombreux départs volontaires ● Culture d'entreprise articulée autour d'un projet commun considéré comme facteur d'identification ● Formation cruciale, axée sur le savoir-être et sur des savoirs et savoir-faire utiles à la mission ● Evaluation tacite et consensuelle, fondée sur le dévouement à l'égard de la mission ● Promotion non automatique, limitée dans le temps ● Salaire considéré comme une question non légitime en regard de la poursuite de la mission ● Indifférenciation entre temps de travail et temps libre ● Communication collégiale et informelle, à caractère persuasif ● Dispositifs de consultation sur les orientations doctrinaires ● Relations professionnelles inexistantes.

Annexe 2 : guide d'entretien

L'objectif de cet entretien est de déterminer les procédures de gestion des carrières par l'intermédiaire de l'étude des processus de promotion interne. L'intérêt de cet entretien est de savoir comment vous percevez votre rôle au sein de l'entreprise et comment vous envisagez votre carrière.

Evidemment, cet entretien est confidentiel. Votre nom ne sera à aucun moment cité car ce sont vos opinions qui m'intéressent. Dans mon rapport, seul le nom de l'entreprise apparaîtra ainsi que votre fonction (cadre) mais encore une fois, il n'y aura aucun nom ni aucun moyen de savoir qui a dit quoi dans la mesure où j'interroge un certain nombre de personnes. L'intérêt d'un tel entretien est donc de savoir ce que vous pensez réellement. Je vous remercie de bien avoir voulu participer à mon enquête et du temps que vous voudrez bien me consacrer.

QUESTION N°1 : Que pensez-vous de la politique de promotion interne de l'entreprise ?

- En avez-vous entendu parler ? (les gens, journal interne ?)
- Vous sentez-vous concerné ?
- Pourquoi ? Quels sont vos intérêts ?
- Comment cela est-il mis en place ? (Bilan de compétences, entretien avec votre supérieur hiérarchique)
- Qu'évoque pour vous la promotion interne ? (augmentation du salaire ? regard des autres ? votre propre regard sur vous-même ? augmentation de la charge de travail ? intégration dans un autre groupe de personnes, de référence ?)
- A votre avis, qu'évoque pour vos collègues la promotion interne ?
- Comment l'avez-vous vécu ?

QUESTION N°2 : Quel est votre plan de carrière ?

- Pensez-vous que vous êtes responsable de votre carrière ou pensez-vous que c'est l'entreprise qui la contrôle ?
- Quels sont vos objectifs ? vos ambitions ?
- Comment comptez-vous atteindre vos objectifs ?
- Comment votre promotion a-t-elle été réalisée ? (êtes-vous passé par votre ancien responsable hiérarchique ou par la GRH ?)

QUESTION N°3 : A votre avis, quel est votre rôle au sein de l'entreprise ?

- Comment percevez-vous votre rôle au sein de l'entreprise ? Pourquoi ?
- Quelles sont les différences par rapport à votre ancien poste ?
- Quelles sont vos activités en général dans la journée ? Quelles sont vos missions les plus courantes ? (par rapport à avant ?)

- Quelles sont vos contraintes ? Les obligations ? Les formalités ? Les éléments obligatoires sans lesquels vous ne pourriez pas mener à bien votre activité ? (suivez-vous toujours à la lettre le règlement ? Comment contournez-vous les difficultés liées à la rigidité du règlement ?)
- Quelles difficultés rencontrez-vous ?
- Devez-vous faire un rapport à votre supérieur hiérarchique ? A quelle fréquence ?

QUESTION N°4 : Comment évaluez-vous votre activité ? (votre situation ?)

- Pourquoi ?
- Etes-vous satisfait de votre travail ?
- Quels sont vos atouts ?
- Etes-vous satisfait de vos relations avec les autres ?
- Quels sont vos espoirs ?
- Avez-vous eu des déceptions ?
- Que vous permet de faire votre travail ?
- Etes-vous souvent en relation avec d'autres services ?
- Avez-vous des contacts particuliers qui vous sont propres ? (amis dans le cadre du travail, personnes qui appartiennent au même secteur que vous, etc)

QUESTION N°5 : Comment percevez-vous votre entourage ?

- Quelles sont vos relations avec votre entourage ?
- Pouvez-vous compter sur vos collègues ?
- Qu'attendez-vous de vos relations ?
- Devez-vous faire face à des conflits ? Souvent ? Pourquoi ?
- Quel type de conflit rencontrez-vous le plus souvent ?
- Quelles sont alors vos solutions pour résoudre ces conflits ?
- Aimez-vous les situations conflictuelles ?
- Pensez-vous qu'il y ait de la solidarité ?
- Est-ce que vos relations avec votre entourage sont importantes à vos yeux ?

QUESTION N°6 : Quelles sont vos possibilités d'action ?

- Que pouvez-vous faire ? (ex : faire pression si les délais sont trop courts ?)
- Pouvez-vous prendre des décisions ?

- Quelles sont vos sources d'information ? (les transmettez-vous toutes ?)
- Quelles sont les possibilités d'action des autres ? (votre chef, vos collaborateurs directs, les personnes qui travaillent avec vous ?)
- Avec quelles personnes êtes-vous en contact ? (en interne et en externe)

QUESTION N°7 : Quelle est votre formation ?

- Pensez-vous que votre formation vous serve dans votre travail ?
- Avez-vous eu l'occasion d'être formé en interne ou de suivre des formations par l'intermédiaire de votre entreprise ?
- Avez-vous déjà fait des demandes de formation auprès de votre entreprise ?
- Vous a-t-on déjà proposé de suivre des programmes de formation ? (avez-vous accepté ou refusé de les suivre ?)
- Pensez-vous avoir appris à travers votre expérience professionnelle ? (pensez-vous avoir appris le plus de chose par votre expérience propre ou par votre formation ?)
- Pensez-vous avoir appris des autres ? (vos collaborateurs, votre supérieur hiérarchique ?)

QUESTION N° 8 : Que requiert comme savoir votre travail ?

- Pensez-vous être adapté à votre travail ? (être capable de gérer n'importe quelle situation ?)
- Pensez-vous avoir développé des aptitudes particulières à travers votre métier ?
- Avez-vous développé des aptitudes qui vous seraient propres à travers votre profession ?
- Quelles sont vos propres qualités ? (les qualités requises par votre travail ?)
- Pensez-vous avoir transféré des savoirs faire de votre quotidien à votre lieu de travail ?
- Innovez-vous dans votre travail ?

QUESTION N°9 : Quel type de personnes pensez-vous être ?

- Comment pensez-vous être perçu par vos collaborateurs ?
- Pensez-vous être un bon négociateur ?
- Pensez-vous être un bon collaborateur ?
- Aimez-vous travailler en équipe ?
- Travaillez-vous en réseau ?
- Pensez-vous être apprécié de votre entourage ?

QUESTION N°10 : Quelles sont vos qualités personnelles ?

- Les procédures sont-elles appliquées à la lettre ?

- Comment gérez-vous les erreurs ? les problèmes ?
- Trouvez-vous des compromis ?
- Devez-vous gérer des informations confidentielles ?
- Etes-vous confronté à des situations de stress ? Comment les gérez-vous ?

Quelle est votre fonction dans l'entreprise ?

Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?

Dans quelle catégorie d'âge vous situez-vous ?

- 15 à 18
- 19 à 25
- 26 à 30
- 31 à 39
- 40 à 49
- 50 à 59
- 60 et plus.

Annexe 3 : illustration du fonctionnement de l'outil Alceste

Nous avons retenu le même exemple que celui proposé par le site d'IMAGE concernant le logiciel Alceste⁶⁸. Il se base sur un corpus correspondant aux réponses de 61 interviews répondant à la question suivante : « Quels sont vos projets d'avenir dans le domaine professionnel, familial ou autre ? » et sert de base à l'analyse. Le chercheur devra signaler chacun des répondants grâce à une ligne spécifique figurant avant chaque entretien comme dans l'exemple suivant :

0001 *sexe_m *association_oui

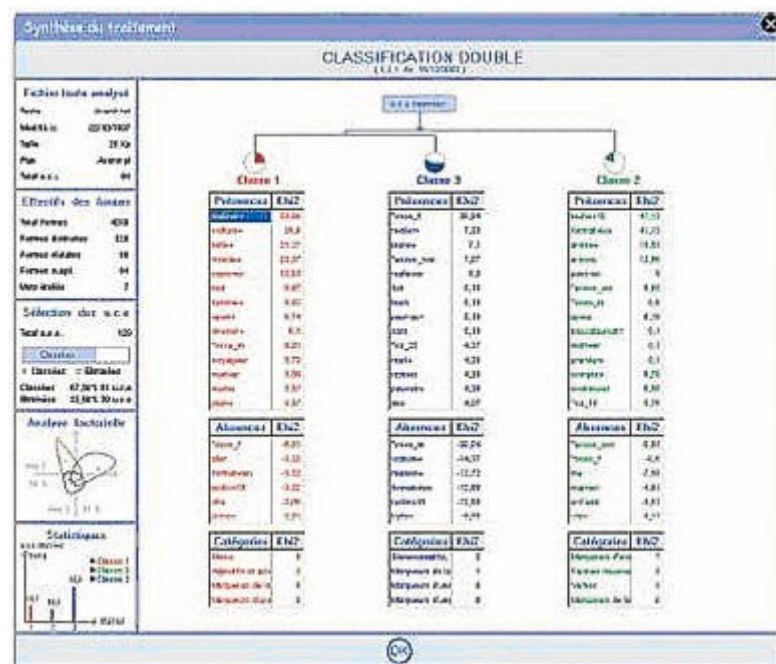
Le premier numéro permet ainsi d'identifier l'entretien concerné, puis le chercheur souhaite spécifier le genre du répondant et son appartenance ou non à une association. Chaque élément proposé comme révélateur du répondant par le chercheur est précédé d'une étoile pour indiquer qu'il s'agit d'une « forme représentative ». Les réponses de ce répondant suivent ensuite, constituant le corpus, ce dernier devra être proposé suivant les normes du logiciel. Une fois le corpus traité, le logiciel nous indique qu'il peut procéder

⁶⁸ Exemple extrait du site : http://www.image.cict.fr/index_alceste.htm

à l'analyse de ce dernier s'appuyant sur divers calculs permettant l'accès à un certain nombre d'informations que nous allons détailler.

Tout d'abord, le chercheur visualise une première synthèse regroupant les classes répertoriées par le logiciel appliqué au corpus analysé qui se présente sous la forme suivante :

Annexe 3 - Figure N°1 : Document de synthèse de traitement Alceste. (D'après l'exemple proposé par le site d'IMAGE⁴).

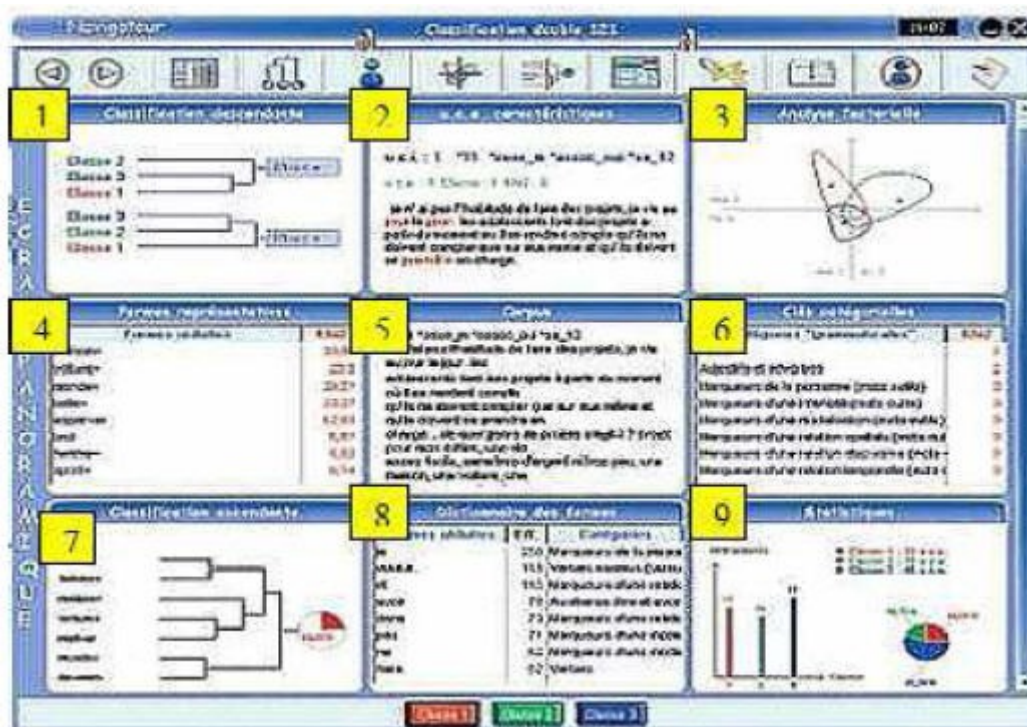


Cette figure se découpe en plusieurs parties. Tout d'abord, à gauche, figure le nom du texte, ici « avenir.txt », sa date de modification, sa taille et son plan d'analyse. Le logiciel présente une synthèse du document concernant 61 entretiens, 4280 mots, dont 826 formes distinctes qui se décomposent après réduction du vocabulaire en 96 formes réduites, 84 formes supplémentaires désignant les mots outils (articles, pronoms, marqueurs de temps, de lieu, etc...) et 7 modalités de variables.

Ensuite, apparaît la partie intitulée, toujours à gauche de la figure, sélection des u.c.e. L'exemple considéré présente 67,5% d'u.c.e. classés signifiant que 67,5% du discours a été retenu et classé.

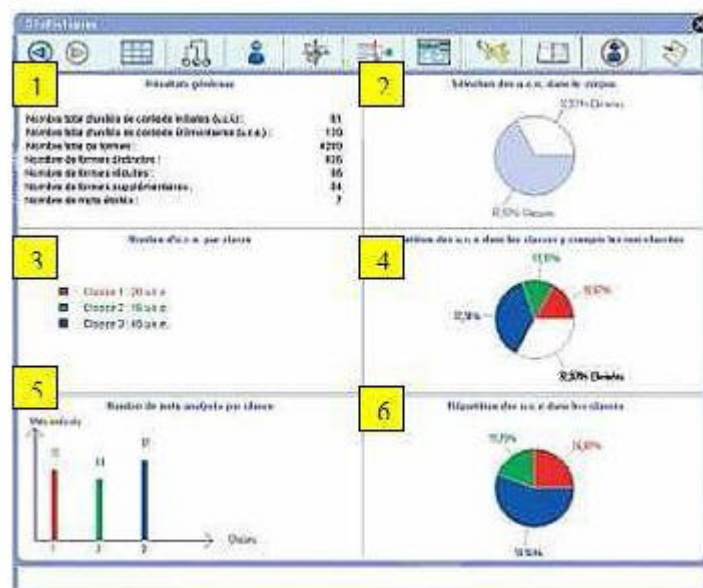
A droite de la figure se trouvent les trois classes obtenues par le logiciel suite à l'analyse du corpus. Ces trois classes symbolisent les trois types de discours identifiés par le logiciel précisant les présences significatives des formes dans chaque classe, leurs absences significatives et les catégories grammaticales correspondantes. Le logiciel propose ensuite la possibilité de naviguer et consulter en détail l'ensemble des résultats de l'étude grâce à la fenêtre suivante :

Annexe 3 – Figure N°2 : Document de synthèse de traitement Alceste. (D'après l'exemple propose par le site d'IMAGE⁴).



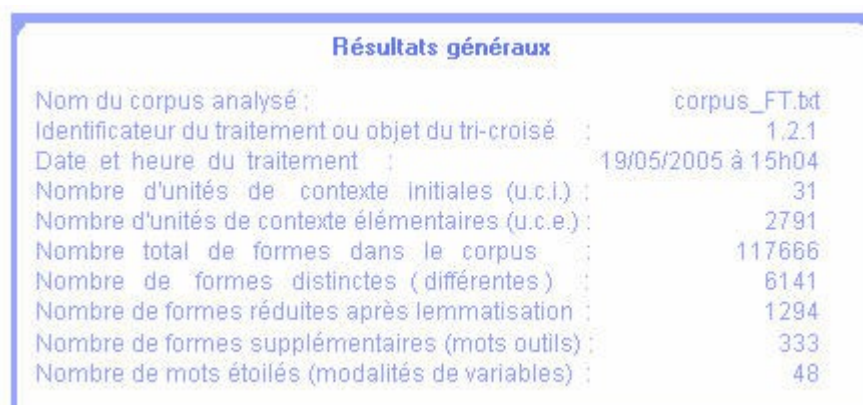
Chaque fenêtre, indépendante et autonome, autorise la visualisation d'un résultat différent en fonction de la classe que nous avons au préalable sélectionnée. Cette figure s'affiche en fonction de la classe que le chercheur aura sélectionnée, en bas et au milieu. La première fenêtre permet d'examiner, suite à une classification descendante, la proximité entre les classes, on observe sur l'exemple que la classe 1 et 3 sont liées. La fenêtre 2 favorise la visualisation pour la classe correspondante des u.c.e. caractéristiques, c'est-à-dire les éléments retenus par le logiciel comme étant les plus représentatifs de la classe. La fenêtre 3 présente l'analyse factorielle. Les couleurs permettent de repérer où se situe la classe correspondante sur le graphique. La fenêtre 4 s'intitulant « formes représentatives » identifie pour chaque forme réduite l'intensité du khi². Le chercheur pourra ainsi visualiser les identifiants repérables puisqu'il s'agit des critères de démarcation représentés dans la ligne étoilée les plus significatifs pour chaque classe. La fenêtre 5 présente le corpus retenu pour la classe sélectionnée. La fenêtre 6, intitulée « clés catégorielles », concerne les catégories grammaticales associées à leur khi² pour la classe étudiée. La fenêtre 7 intitulée « classification ascendante » permet au chercheur de comprendre les mots identifiés par les répondants associés par le logiciel à cette catégorie. L'identification de ces mots indique au chercheur le thème central associé à ce groupe. La fenêtre 8 intitulée « dictionnaire des formes » répertorie et compte la fréquence des formes réduites pour ensuite leur attribuer une catégorie comme celle des « démonstratifs ». La dernière fenêtre intitulée « statistique » est présentée de manière plus précise dans la figure suivante :

Annexe 3 – Figure N°3 : Document de synthèse de traitements statistiques Alceste. (D'après l'exemple propose par le site d'IMAGE⁴).



Ce document présente la répartition des u.c.e. entre les classes, déterminant ainsi leur importance relative. Nous voyons ainsi que 6 fenêtres apparaissent. La première, présentée dans la figure suivante, intitulée « résultats généraux » affiche les informations générales concernant l'analyse. Nous avons changé d'exemple afin de bénéficier d'une meilleure visibilité du document.

Annexe 3 – Figure N°4 : Document de synthèse de traitements statistiques Alceste. (D'après l'exemple France Télécom⁶⁹).



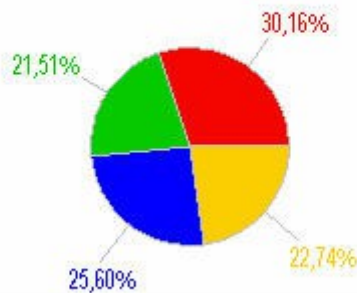
La figure numéro 2 présente la répartition des u.c.e. dans le corpus, nous indiquant quelle proportion a été gardée pour l'analyse par rapport à celle non retenue permettant au chercheur d'attester de la validité de son analyse, si les u.c.e. classées sont supérieures à 50%, l'analyse est pertinente. La fenêtre 3 désigne le nombre d'u.c.e. par classe. La fenêtre 4 affiche la répartition en pourcentage des u.c.e. retenues par classe ainsi que la proportion des u.c.e. non retenues pour l'analyse. La fenêtre illustre le nombre de mots analysés par classe et

⁶⁹ Roger A., Goujon Belghit A. (2006), *what kind of career for the employees of France Telecom*. Honolulu, International Business and Economy Conference (IBEC).

la dernière fenêtre caractérise la répartition des u.c.e par classe en pourcentage comme l'illustre la figure suivante.

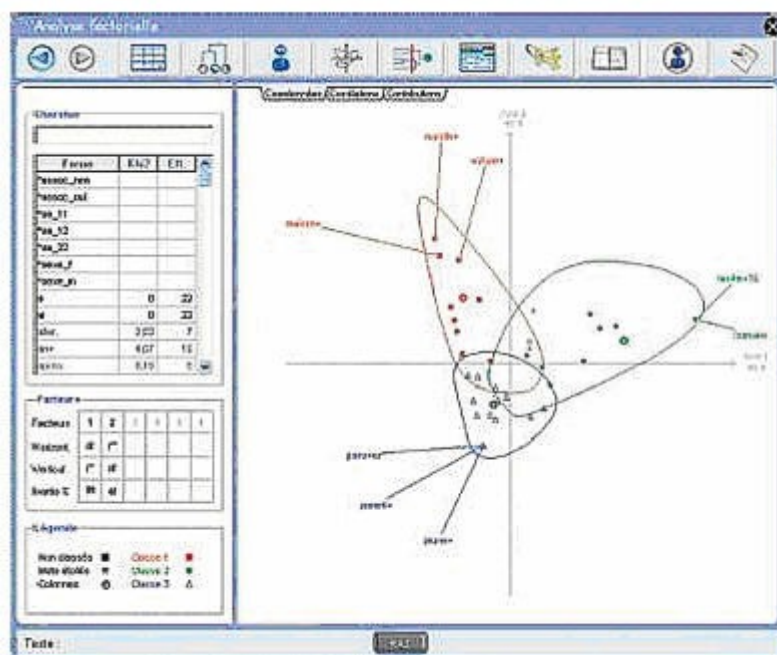
Annexe 3 – Figure N°5 : Document de synthèse de traitements statistiques Alceste. (D'après l'exemple France Télécom⁵).

Répartition des u.c.e dans les classes



Nous allons maintenant présenter plus particulièrement l'analyse factorielle des correspondances afin de comprendre son intérêt et la manière dont le chercheur va pouvoir extraire des informations relatives à son étude. La figure suivante montre la représentation graphique d'une telle analyse.

Annexe 3 – Figure N°6 : Document de synthèse de traitements statistiques Alceste. (D'après l'exemple propose par le site d'IMAGE⁴).



L'analyse factorielle des correspondances favorise les représentations en corrélations, contributions et coordonnées des classes, des individus et des formes. Les classes, visibles par le code couleur se répartissent sur le graphique, guidant le chercheur dans la définition des axes. Le chercheur, guidé par le graphique, comprend comment se situent les classes, identifie la manière dont les répondants se répartissent et entame ainsi son interprétation.

Annexe 4 : illustration du fonctionnement des cartes cognitives

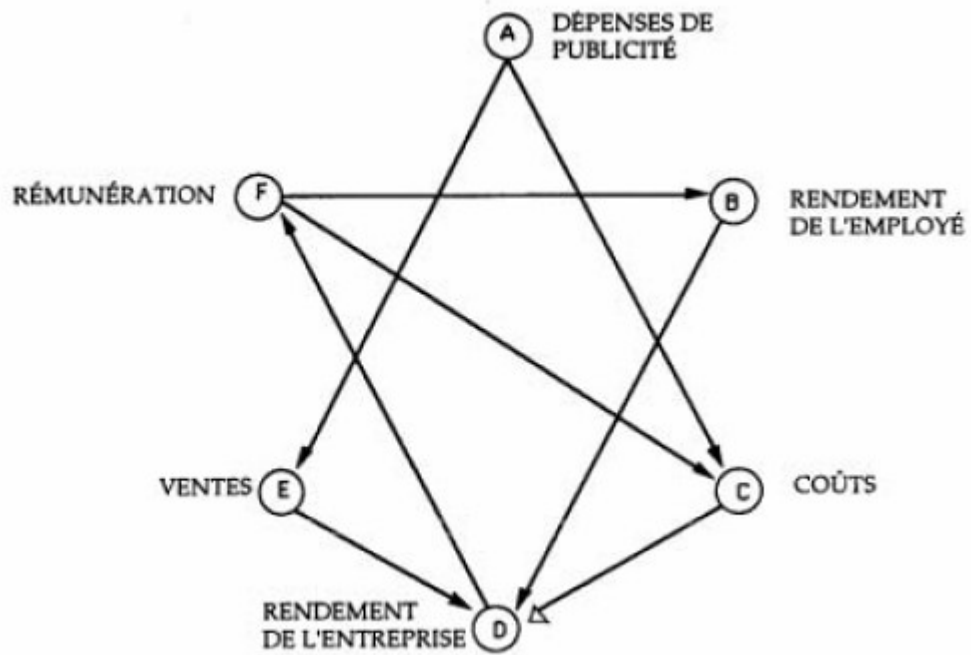
Notre illustration repose sur le schéma suivant proposé par Audet, Bougon et Cossette (2003, P51) dans leur ouvrage intitulé *Cartes cognitives et organisations*. La carte cognitive présentée suit le modèle de Bougon comme l'atteste sa forme étoilée.

L'analyse repose sur l'identification préalable de différents concepts dont :

- Les dépenses de publicité,
- La rémunération,
- Le rendement de l'employé,
- Les ventes,
- Les coûts,
- Le rendement de l'entreprise.

Les auteurs proposent ensuite sur la base d'une étude de documents ou d'entretiens de relier les différents concepts entre eux par l'utilisation de « liens ». Ces derniers peuvent être positifs, négatifs ou neutres comme en atteste la figure suivante.

Annexe 4 – Figure N° 1 : Présentation d'une carte cognitive. (Figure de Audet, Bougon, Cossette, 2003, P51).



Ainsi, le lien existant entre les dépenses de publicité et les coûts est exprimé positivement, indiquant que plus les dépenses de publicité sont élevées et plus les coûts seront importants OU moins les dépenses de publicité seront élevées et moins les coûts seront importants.

Par contre, le lien identifié entre les coûts et le rendement de l'entreprise est négatif. Cette relation s'exprime de la manière suivante : plus les coûts seront élevés et moins le rendement de l'entreprise sera important OU moins les coûts seront élevés et plus l'entreprise aura du rendement.

Cet exemple ne présente malheureusement aucun lien neutre. Nous allons tout de même illustrer ce lien en reliant de manière neutre le rendement de l'employé et les ventes. Si cette relation était exprimée de manière neutre, elle s'exprimerait de la manière suivante : même si le rendement de l'employé est élevé, ce dernier n'aurait pas de répercussions directes sur les ventes.

Nous allons maintenant présenter des sentiers, c'est-à-dire identifier les relations existantes entre un concept sur un autre en passant par l'intermédiaire de plusieurs autres. Un sentier peut être positif ou négatif.

L'étude du sentier AED, c'est-à-dire du sentier reliant : les dépenses de publicité -- (lien 1) -- Les ventes -- (lien 2) -- Le rendement de l'entreprise.

Nous observons que le lien 1 est positif de même que le lien 2, indiquant pour le premier lien les relations suivantes : plus les dépenses en publicité sont élevées et plus les ventes sont fortes OU moins les dépenses en publicité sont élevées et moins les ventes sont fortes. Le second lien exprime que plus les ventes sont élevées, plus le rendement de l'entreprise sera fort OU moins les ventes sont élevées et moins le rendement de l'entreprise sera fort. Le chercheur établit un sentier positif puisque toutes les flèches sont positives. Ce sentier aurait également été positif si nous avions rencontré un nombre pair de flèches négatives. Ainsi, nous aboutissons à la conclusion suivante : plus les dépenses en publicité sont élevées et plus le rendement de

l'entreprise est fort par l'intermédiaire d'une augmentation des ventes OU moins les dépenses en publicité sont élevées et moins l'entreprise aura du rendement.

Nous pouvons également étudier le sentier ACDF, c'est-à-dire un sentier reliant : Les dépenses de publicité -- (lien 1) -- Les coûts -- (lien 2) -- Le rendement de l'entreprise -- (lien 3) -- Rémunération.

Nous observons que le lien 1 est positif et que le lien 2 est négatif. Le premier lien indique que plus les dépenses en publicité sont élevées et plus les coûts sont importants OU moins les dépenses en publicité sont élevées et moins les coûts sont importants. Par contre, le lien 2 est négatif, s'exprimant de la manière suivante : plus les coûts sont importants et moins le rendement de l'entreprise est élevé OU moins les coûts sont importants et plus le rendement de l'entreprise est élevé. Concernant le lien 3, exprimé positivement, nous constatons que plus le rendement de l'entreprise est élevé et plus la rémunération sera forte OU moins le rendement de l'entreprise est élevé et moins la rémunération sera forte. Ce sentier présentant un nombre de flèches négatives impair, le sentier est considéré comme négatif ainsi il exprime la relation suivante : plus les dépenses en publicité sont élevées et moins la rémunération du salarié sera élevée car l'entreprise aura un rendement inférieur du fait d'une augmentation des coûts OU moins les dépenses en publicité sont élevées et plus le salaire de l'employé sera élevé car l'entreprise aura du rendement engendré par des coûts plus faibles.

L'exemple proposé met également en évidence des boucles, définies comme l'étude de l'influence d'un concept sur un autre en passant par l'intermédiaire de plusieurs autres mais présentant la particularité de relier le concept final au concept initial. Tout comme les sentiers, ces boucles peuvent être positives ou négatives.

Nous étudions tout d'abord la boucle suivante : FBDF, c'est-à-dire une boucle reliant : la rémunération -- (lien 1) -- le rendement de l'employé -- (lien 2) -- le rendement de l'entreprise -- (lien 3) -- La rémunération.

Nous observons que l'ensemble des liens est positif, indiquant ainsi que cette boucle est positive. Cette boucle aurait été également positive si le nombre de flèches négatives avait été pair. La relation s'interprète de la manière suivante : la rémunération varie dans le même sens que le rendement de l'employé. Le lien 2 exprime également une relation positive ainsi le rendement de l'employé varie dans le même sens que le rendement de l'entreprise. Le lien 3, positif exprime une variation similaire entre le rendement de l'entreprise et la rémunération de l'employé. La boucle positive indique au chercheur qu'une hausse de la rémunération entraînera une hausse du rendement de l'employé qui conduira à une hausse du rendement de l'entreprise engendrant une nouvelle augmentation de la rémunération. Il s'agit d'un phénomène en spirale, tous les concepts changent dans la même direction une fois le mouvement de départ initié.

Nous pouvons également identifier une boucle négative, FCDF, reliant les concepts suivants : La rémunération -- (lien 1) -- les coûts -- (lien 2) -- le rendement de l'entreprise -- (lien 3) -- La rémunération.

Nous observons que cette boucle présente un nombre impair de liens négatifs ainsi nous obtenons une boucle négative. Le premier lien est exprimé positivement ainsi la rémunération varie dans le même sens que les

coûts. Le lien 2 identifie une relation négative s'exprimant de la manière suivante : plus les coûts sont élevés et moins le rendement de l'entreprise est important OU moins les coûts sont élevés et plus le rendement de l'entreprise est fort. Le dernier lien est positif, il signale que le rendement de l'entreprise varie dans le même sens que la rémunération. Dans le cadre d'une boucle négative, le chercheur pourra conclure qu'il se trouve dans un système à spirale indiquant que le salarié sait que si son salaire augmente, cela induira plus de coûts entraînant une baisse de la rentabilité de l'entreprise et ainsi à terme, une diminution de son salaire.

Audet, Bougon et Cossette (2003, P55) considèrent qu'un cycle mis en évidence par une boucle positive ne peut perdurer indéfiniment, le système risque de diverger en entraînant un effet de Larsen. A contrario, les cycles négatifs s'apparentent à des stabilisateurs du système.

Annexe 5 : Présentation des résultats pour la population des cadres et des non cadres de France Télécom

1/ Présentation des résultats obtenus pour la population des cadres de France Telecom.

Nous proposons l'étude des résultats obtenus pour la population des cadres de France Télécom puis pour celle des non cadres.

Nous présentons dans un premier temps les résultats proposés par le logiciel Alceste. Par la suite, nous interprétons ces résultats et finalement nous terminons par un bilan de l'analyse.

1.1 Présentation des résultats de la population des cadres fournis par le logiciel

Tout d'abord, nous observons que l'analyse effectuée sur la population des cadres de France Télécom correspond largement à la zone de fonctionnement du logiciel puisque 82,04% des u.c.e. sont classées et donc seulement 17,96% des u.c.e. sont éliminées.

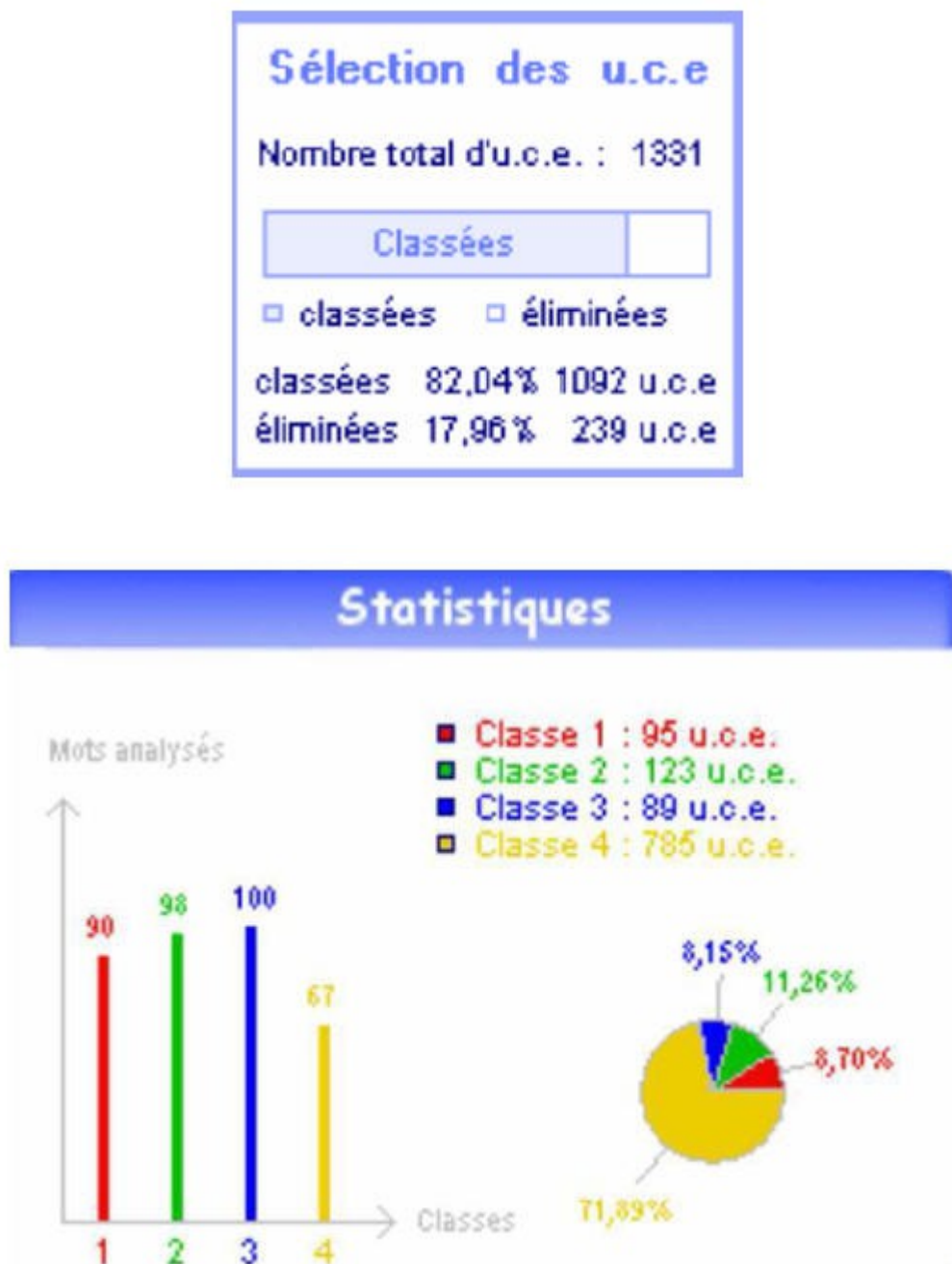
Les cadres suggèrent la constitution de quatre classes de tailles déséquilibrées.

- La première classe regroupe 8,7% des u.c.e. classées
- La deuxième classe regroupe 11,26% des u.c.e. classées
- La troisième classe regroupe 8,15% des u.c.e. classées

- La quatrième classe regroupe 71,89% des u.c.e. classées

La figure suivante présente l'ensemble de ces résultats.

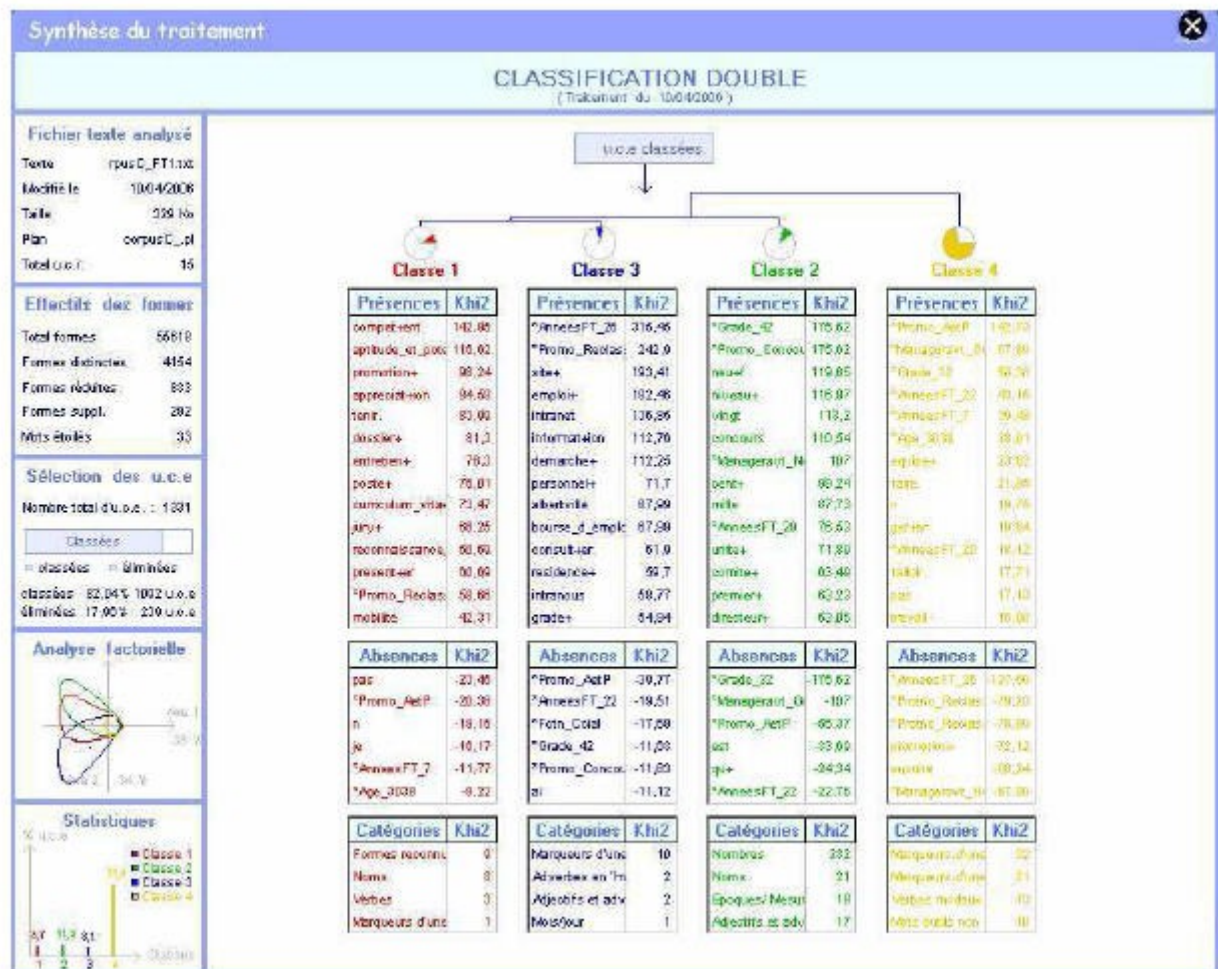
Annexe 5 - Figure 1 : Présentation des résultats statistiques obtenus par le logiciel Alceste concernant les entretiens de la population des cadres de France Télécom



Nous observons que les répondants cadres rapprochent certaines classes en fonction du vocabulaire retenu par le logiciel, regroupant ainsi la classe 1 avec la classe 3, cet ensemble est plutôt proche de la classe 2. La dernière classe, regroupant la majorité des u.c.e. semble plus isolée des autres.

La figure suivante permet de constater les rapprochements entre les classes. Elle nous fournit également une partie des u.c.e. caractéristiques des classes nous aidant à les nommer. La détermination des catégories s'appuie sur ces éléments et sur les résultats du rapport résumé proposé pour le logiciel Alceste.

Annexe 5 - Figure 2 : Présentation des classes obtenues par le logiciel Alceste concernant les entretiens des cadres de France Télécom



Le tableau suivant présente les différentes classes proposées par la population des cadres. Pour chaque classe regroupant un certain nombre d'u.c.e., nous avons proposé des titres correspondant aux thèmes abordés par les répondants.

Annexe 5 - Figure 3: Présentation des thèmes identifiés par classe concernant les entretiens des cadres de France Télécom

CLASSE 1	CLASSE 2	CLASSE 3	CLASSE 4
Compétent Aptitude et Potentiel Promotion Appréciation Tenir Dossier Entretien Poste Curriculum Vitae Jury Reconnaissance de Compétence Présenter Mobilité	Niveau Concours Unité Comité Directeur Concours Interne Franchir Agir Re-classification Exploiter Parcours	Site Emploi Intranet Information Démarche Personnel Bourse d'Emplois Consulter Résidence Intranous Grade	Équipe Faire Gérer Travail Groupe Arriver Technicien Evoluer
TITRE POSSIBLE	TITRE POSSIBLE	TITRE POSSIBLE	TITRE POSSIBLE
Procédures Formelles	Procédures Cadres	Gestion des Ressources Humaines	Réseaux Sociaux

Nous avons ainsi identifié quatre thèmes différents en fonction non seulement des u.c.e. fournies dans le rapport résumé du logiciel Alceste mais grâce également aux citations suggérées par le logiciel pour chaque classe.

- La première classe regroupe des mots apparentés aux **procédures formelles**. Le logiciel propose les extraits révélateurs de cette classe suivants : «Le poste a été ensuite reconnu de niveau cadre. J'ai donc fait une lettre de motivation, j'ai fourni mes trois derniers comptes rendus d'entretien de progrès pour postuler à mon propre poste» ou «nous faisons alors un bilan de l'année écoulée, nous établissons les nouveaux objectifs puis nous discutons sur les possibilités de promotions internes ».
- La deuxième classe regroupe des mots apparentés aux **procédures cadres**. Le logiciel présente les extraits suivants : « ce comité de gestion des carrières cadre supérieur est constitué des directeurs d'unités opérationnelles et du directeur des ressources humaines ainsi que du directeur régional » ou « s'agissant du premier franchissement d'un niveau collaborateur à un niveau de cadre, il y avait quand même la vérification et la validation par un jury composé de deux à trois personnes ».
- La troisième classe regroupe des mots apparentés à la **Gestion des Ressources Humaines**. Le logiciel propose les extraits suivants : « c'est une bourse nationale d'emplois que l'on dispose sur notre site intranet, l'intranous. En fait, il suffirait de consulter, de chercher l'emploi, la résidence, le grade, de postuler puis d'attendre d'être retenu, convoqué à un entretien» ou « il faut consulter cet intranet, regarder l'emploi, la résidence, le grader et ensuite, il faut postuler. Ensuite, il faut attendre d'être retenu ».

- La quatrième classe regroupe des mots apparentés aux **Réseaux Sociaux**. Le logiciel retient un certain nombres d'extraits dont «je laisse l'initiative aux personnes, je suis plutôt pour un management participatif. J'aime bien le dialogue mais il y a un moment où il faut trancher. Il faut arriver à faire travailler les personnes ensembles même si elles n'ont pas envie. Il faut qu'il y ait un esprit d'équipe » ou «Cela m'a permis de voir beaucoup de choses car quand on est dans un groupe, on ne peut pas voir trop loin. Là, avec ce groupe, on avait la mise en place du point d'entrée d'étude clients donc nous avions des relations avec beaucoup d'autres services, il a fallu contacter tous les services des charges ».

Nous avons déterminé les axes de l'analyse factorielle des mots étoilés grâce à l'analyse factorielle des u.c.e..

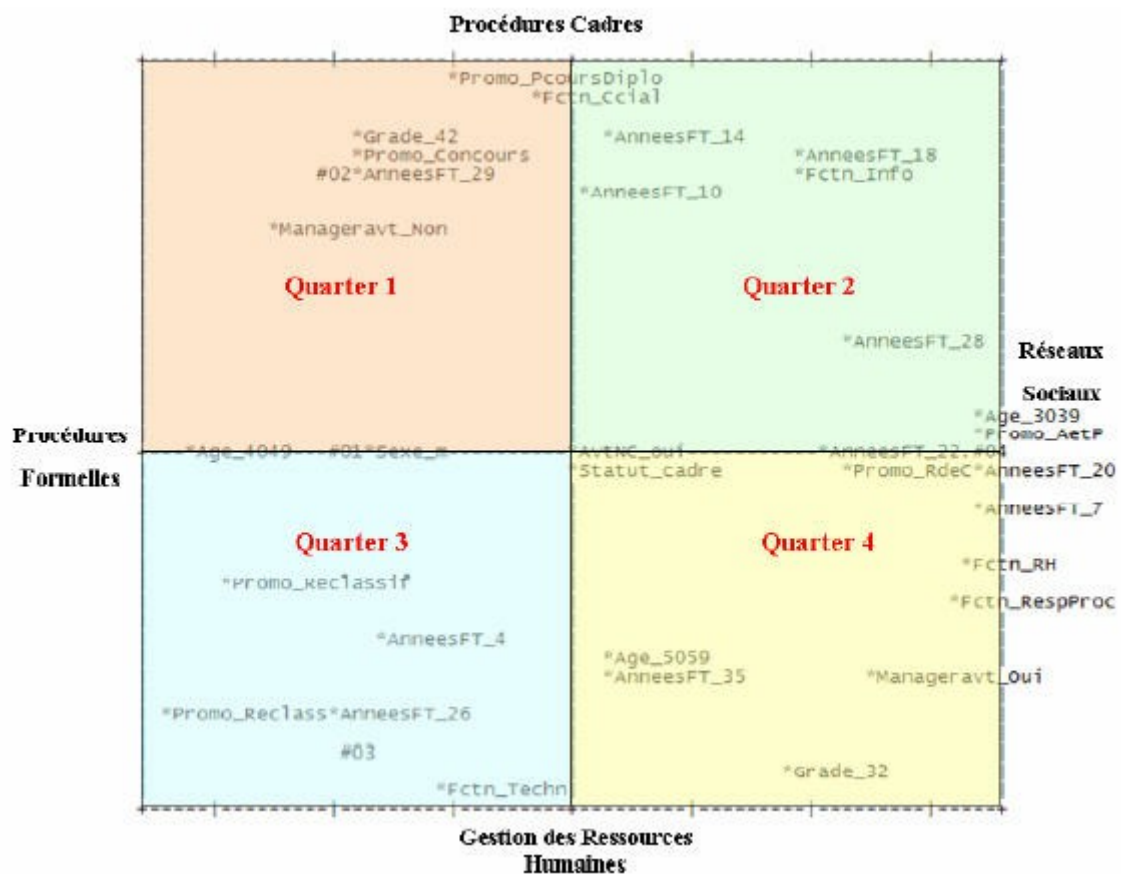
Les concepts des procédures formelles et des réseaux sociaux sont mis en opposition sur l'axe des abscisses et le concept de la gestion des ressources humaines s'oppose à celui des procédures cadres sur l'axe des ordonnées.

L'analyse factorielle des correspondances, présentée dans la figure suivante, nous permet de comprendre comment les cadres de France Télécom se situent par rapport à ces axes.

Nous découvrons ainsi une analyse factorielle des correspondances dont les axes concernent :

- L'axe des abscisses : les procédures formelles et les réseaux sociaux.
- L'axe des ordonnées : les procédures cadres et la gestion des ressources humaines.

Annexe 5 - Figure 4: Analyse Factorielle des Correspondances : répartition des répondants pour la population des cadres de France Télécom.



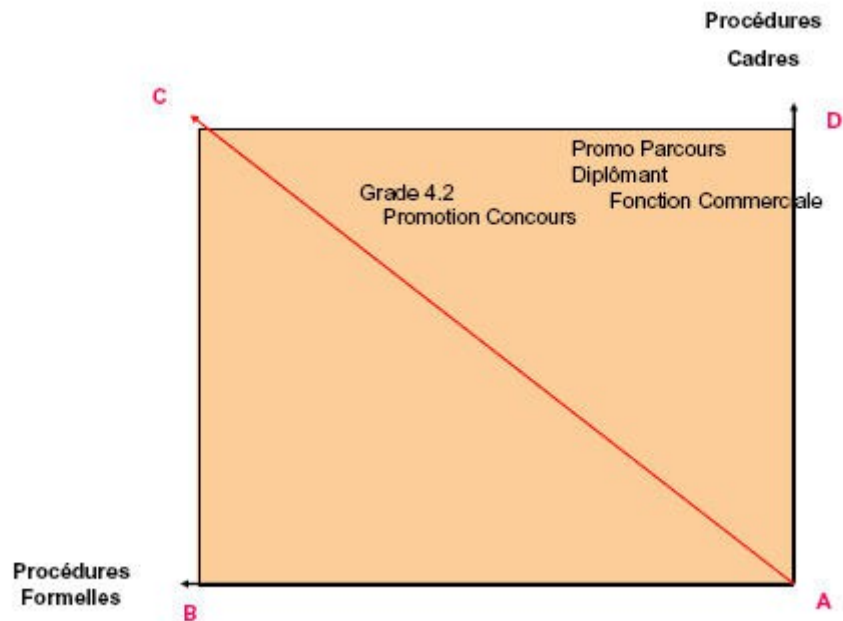
1.2 Interprétation des résultats de la population des cadres

Afin de faciliter la lecture de l'analyse factorielle des correspondances, nous présentons notre analyse en fonction des Quarters, identifiés en rouge sur la figure.

Le premier quartier, concernant les procédures cadres et les procédures formelles, regroupe la population des cadres supérieurs, 4.2 et celle des commerciaux.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quartier 1.

Annexe 5 - Figure N° 5: Présentation du premier Quarter pour l'analyse Alceste des cadres de France Télécom.



Concernant les procédures de promotion interne, deux formes sont identifiées. La première concerne la promotion parcours diplômant, enregistrée proche des procédures cadres et la deuxième concerne les concours internes.

Nous constatons que la population des cadres supérieurs semble se référer davantage aux procédures cadres qu'aux procédures formelles.

Les commerciaux cadres appartiennent également à cette classe, se rapprochant davantage des procédures cadres que des procédures formelles. La femme cadre suivante déclare « avant, j'étais dans un secteur de conseiller vendeur. Je postule sur un poste de responsable de vente. On a pressenti en moi des prédispositions pour accéder à ce poste...en ce qui me concerne, j'avais un plan de carrière...J'encadre une équipe de treize personnes actuellement. Je fais des entretiens mensuels avec eux...Je suis censée prendre en charge l'aspect ressources humaines. On raisonne en termes de grands plateaux...Le rôle du cadre, c'est de faire monter en compétences des vendeurs...On n'a pas beaucoup de moyens de pression pour faire avancer son équipe. Il faut être persuasif ». Elle nous apprend ainsi les éléments suivants :

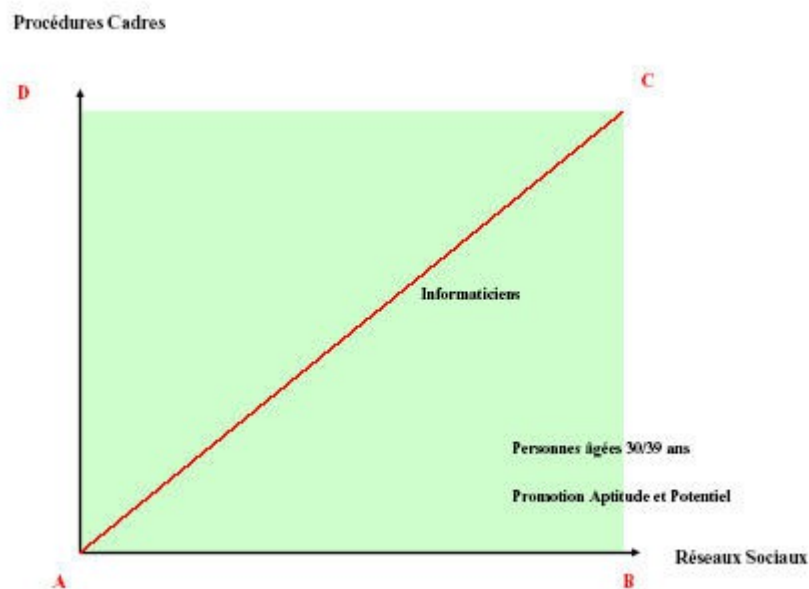
- Les commerciaux correspondent aux objectifs de l'entreprise, qui se veut davantage tournée vers le client
- L'entreprise recentre ses activités autour de grands plateaux.
- Le cadre doit faire monter en compétences ses collaborateurs et prendre en charge une partie de la gestion des ressources humaines
- Le travail du commercial implique de la communication avec son équipe car peu de moyens de pression sont disponibles.

- Les commerciaux bénéficient d'opportunités de promotion.

Le deuxième quarter, concernant les procédures cadres et les réseaux sociaux, regroupe la population des informaticiens ainsi que les personnes âgées entre 30 et 39 ans.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quarter 2.

Annexe 5 - Figure N° 6: Présentation du deuxième Quarter pour l'analyse Alceste des cadres de France Télécom.



Concernant les procédures de promotion interne, nous observons dans ce quarter la promotion Aptitude et Potentiel, s'approchant davantage des réseaux sociaux que des procédures cadres. Cette promotion permet aux employés d'accéder au statut de cadre par le biais d'une formation suivie à l'extérieur de l'entreprise tout en conservant le statut de salarié.

Les informations semblent se situer entre les procédures cadres et les réseaux sociaux. Le témoin suivant atteste de cette situation lorsqu'il déclare : « Je m'occupe d'encadrer des agents ou des agents de maîtrise. Je suis rentré dans cette entreprise en tant que technicien à Paris...Pendant trois ou quatre ans, j'ai été dans l'encadrement technique...Ensuite, je me suis inscrit à un concours interne d'encadrement...j'avais l'expérience du travail sans avoir la reconnaissance du grade...Je suis donc reçu et je suis en charge d'une équipe informatique. J'hérite d'une équipe d'une dizaine de personnes...Mon investissement et le fait que je me sois adapté à la situation, je pense que cela a été reconnu par la hiérarchie...Il faut faire ses preuves en changeant totalement de contexte...Ce changement de zone géographique, c'est pour montrer aussi que ça se mérite...C'est un investissement personnel dans la mesure où cela implique un déménagement ». Ce salarié montre que les procédures cadres sont importantes dans le quotidien, il faut s'adapter à son environnement.

Les informaticiens s'approprient les conditions de promotions internes, ils décryptent les conditions de sélection et sont prêts à opérer à des mobilités ou encore à prendre en charge une équipe. Ils considèrent que la carrière demande un investissement personnel, il faut la « mériter ».

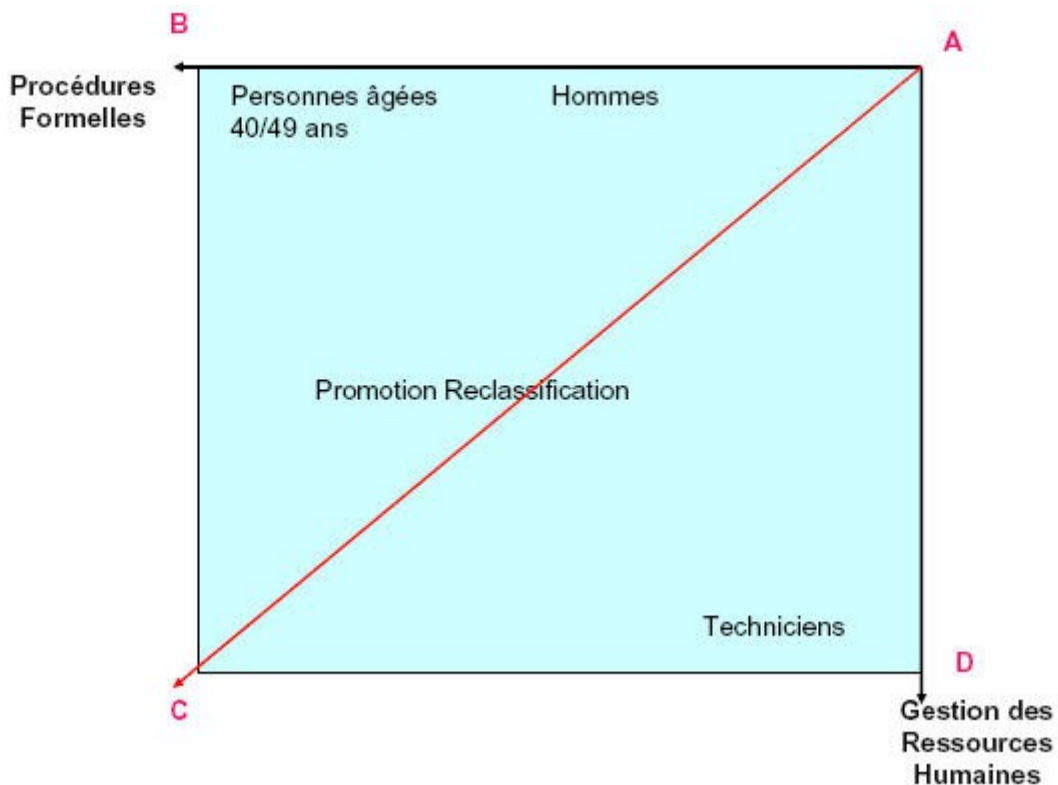
Nous observons que la population des salariés âgés entre 30 et 39 ans se sent concernée par les réseaux sociaux, davantage que par les procédures cadres. Le témoin suivant déclare « Je suis 3.2, je suis en charge d'une équipe de onze personnes. Je fais donc un travail de management...J'ai du opérer à une mobilité géographique et professionnelle. J'ai dû diversifier mes compétences mais cela ne pose pas de problème, le changement ne me gêne pas, je peux m'adapter facilement...Je pense que le rôle d'un cadre, c'est de faire monter en compétences les personnes de son équipe. Il faut mettre à la disposition de ses collaborateurs les outils nécessaires pour qu'ils puissent monter en compétences. Le cadre doit également servir de relais entre la politique de l'entreprise, les directives de l'entreprise et ses collaborateurs...En fait, je n'ai organisé qu'une réunion pour le moment afin d'établir une prise de contact avec les personnes de mon équipe ». Nous identifions ainsi les éléments suivants :

- Les cadres de cette tranche d'âge identifient clairement leurs missions consistant non seulement à faire monter en compétences leurs collaborateurs mais également à décliner la politique de l'entreprise
- Les salariés sont prêts à s'investir personnellement pour conduire une carrière, ils envisagent favorablement les mobilités, qu'elles soient géographiques ou professionnelles.
- Les cadres souhaitent établir un contact avec leurs équipes.

Le troisième quarter, concernant les procédures formelles et la gestion des ressources humaines, regroupe la population des techniciens, des hommes et celle des personnes âgées entre 40 et 49.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quarter 3.

Annexe 5 - Figure N° 7: Présentation du troisième Quarter pour l'analyse Alceste des cadres de France Télécom.



Concernant les procédures de promotion interne, nous observons dans ce quartier la promotion désignée sous l'appellation Re-classification, s'apparentant aux procédures formelles. Ainsi, la population des cadres perçoit ces modifications structurelles comme liées davantage aux procédures formelles qu'aux processus de gestion des ressources humaines.

Les techniciens se tournent davantage vers la gestion des ressources humaines que vers les procédures formelles. L'un des techniciens cadre déclare « il y a eu une évolution au niveau de l'activité de notre unité puisque le poste de responsable d'équipe a été appelé à passer au niveau cadre...la diffusion de l'ouverture de mon poste a été faite sur l'intranet...J'étais déjà en charge d'une équipe de huit personnes...Aujourd'hui, j'ai changé de poste...Il y a eu une mobilité géographique...par rapport à ma hiérarchie, je trouve que j'ai plus de pression, on me demande plus de résultats...Le travail est différent, c'est un peu plus enrichissant. Je peux participer à plus de décision ». Nous identifions les éléments suivants :

- Les techniciens s'investissent dans leur parcours professionnel, ils sont prêts à opérer à une mobilité
- Les techniciens ressentent une pression émanant de leur hiérarchie
- Les techniciens qui appartenaient à la catégorie des non cadres dans le passé ressentent une évolution dans leur métier. Ils acquièrent plus de responsabilités et participent davantage aux prises de décision.

Les personnes âgées entre 40 et 49 ans, concernant une majorité de répondants puisqu'ils correspondent à 11 répondants sur 15, semblent se tourner davantage vers les procédures formelles que vers les processus de

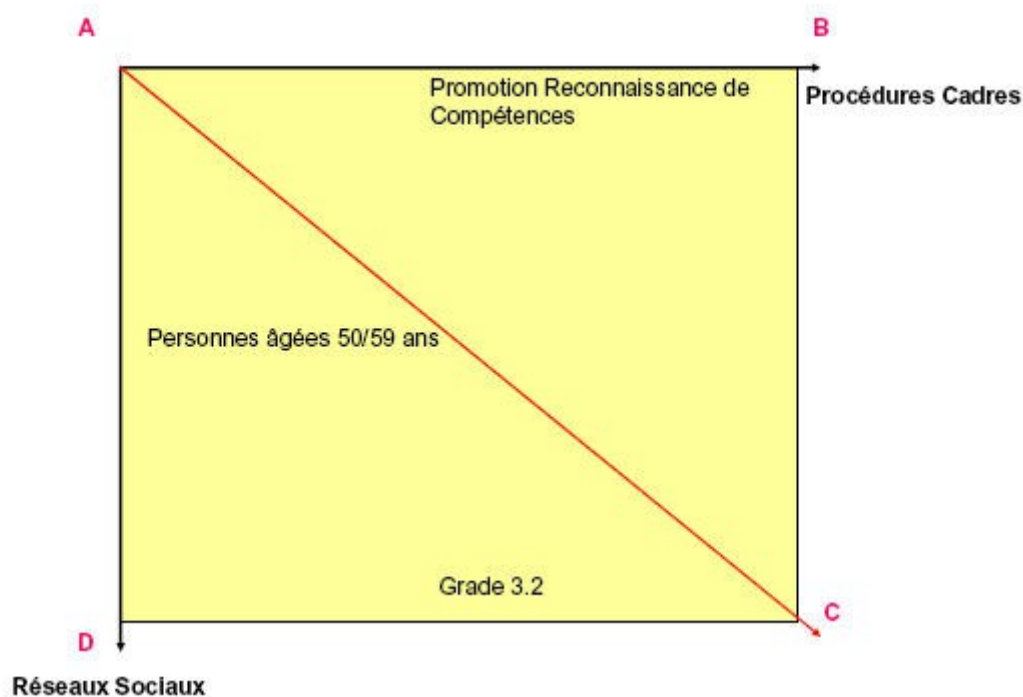
gestion des ressources humaines. Cette population, au niveau du statut de cadre, s'intéresse davantage à la gestion du travail sur un niveau organisationnel qu'à la gestion des carrières, sur un plan individuel. Le salarié suivant déclare « Tout le monde peut visiter le site intranet. D'ailleurs,...on peut faire un certain nombre de choses. Par exemple, nos congés sont gérés de cette manière...Aujourd'hui, pour être cadre, il faut être mobile. C'est 95% des cas. Nous avons des bassins d'emplois et plus on occupe une fonction importante, plus notre bassin d'emplois s'élargit. Pour évoluer, il faut se préparer à changer de résidence... Nous aurions souhaité que trois personnes soient promues et non que deux. En fait, cette dernière personne qui n'a pas eu la promotion est très compétente mais elle ne sait pas bien s'exprimer face à un jury...J'ai donc proposé à mon supérieur hiérarchique une grille de compétences ». Ce salarié nous apprend les éléments suivants :

- Les cadres de cette population connaissent bien les procédures de promotions internes
- Ils associent le niveau de cadre à des contraintes de mobilité
- Ils prennent en charge la carrière de leurs collaborateurs
- Ils s'investissent dans leur fonction et inventent des outils de gestion
- Ils assurent le relais entre les techniciens supérieurs et les cadres supérieurs.

Le quatrième quarter, concernant la gestion des ressources humaines et les réseaux sociaux, regroupe la population des personnes âgées de 50 à 59 ans ainsi que les salariés gradés 3.2.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quarter 4.

Annexe 5 - Figure N° 8: Présentation du quatrième Quarter pour l'analyse Alceste des cadres de France Télécom.



Concernant les procédures de promotion interne, nous observons dans ce quartier la promotion reconnaissance de compétences. Les cadres assimilent cette promotion aux réseaux sociaux davantage qu'aux processus de gestion des ressources humaines.

Nous observons que la population des personnes âgées de 50 à 59 ans s'approche davantage des processus de gestion des ressources humaines que des réseaux sociaux.

Les cadres appartenant au grade 3.2 s'intéressent également davantage aux processus de gestion des ressources humaines qu'aux réseaux sociaux.

1.3 Bilan de l'analyse de la population des cadres

Tout d'abord, nous constatons que les cadres proposent tout comme l'ensemble des salariés de France Télécom quatre thèmes principaux : Les Procédures Formelles, Les Procédures Cadres, La Gestion des Ressources Humaines ainsi que les Réseaux Sociaux.

Ensuite, nous notons que les répondants rapprochent le concept des Procédures Formelles avec celui de la Gestion des Ressources Humaines. Ces concepts sont rapprochés au concept des Procédures Cadres. Finalement, le concept des Réseaux Sociaux, rassemblant une majorité d'u.c.e. est isolé par les répondants. Cette constatation montre que les cadres s'intéressent à la constitution d'un réseau social puisqu'une majorité de leur discours concerne le thème.

Le logiciel propose une analyse factorielle des correspondances nous permettant de répartir les répondants de la manière suivante :

- Dans le premier Quarter mobilisant les procédures cadres et les procédures formelles, nous trouvons la population des commerciaux et des personnes gradées 4.2.
- Dans le deuxième Quarter, mobilisant les procédures cadres avec les réseaux sociaux, nous trouvons les informaticiens ainsi que les personnes âgées de 30 à 39 ans.
- Dans le troisième Quarter, mobilisant les procédures formelles et la gestion des ressources humaines, nous observons les personnes âgées de 40 à 49 ans, les hommes et les techniciens.
- Dans le quatrième Quarter, mobilisant la gestion des ressources humaines et les réseaux sociaux, nous identifions les personnes âgées de 50 à 59 ans ainsi que les salariés gradés 3.2.

Concernant les promotions internes, différentes procédures sont identifiées par les répondants :

- La promotion dénommée Concours Interne, correspondant à l'ancien modèle et délaissé à présent, est identifiée par les répondants cadre comme s'approchant davantage des procédures cadres que des procédures formelles.
- La promotion intitulée Parcours Qualifiant, désignant la possibilité pour les employés de suivre une formation extérieure à l'entreprise tout en conservant leur statut de salarié. Les cadres situent cette forme de promotion comme relevant davantage des procédures cadres que des procédures formelles.
- La promotion Aptitude et Potentiel, impliquant un changement de fonction pour le salarié et entraînant bien souvent une mobilité. Les cadres l'apparentent davantage aux réseaux sociaux qu'aux procédures cadres.
- La promotion désignée par re-classification, désignant les changements de statut proposés aux salariés en 1996. Cette procédure est davantage assimilée par les cadres à des procédures formelles qu'à un processus de gestion des ressources humaines.
- La promotion reconnaissance de compétences, désignant un processus impliquant que le poste occupé par le salarié ait progressé en termes de compétences nécessaires. Les cadres rapprochent davantage ce processus de promotion aux réseaux sociaux qu'aux processus de gestion des ressources humaines.

Nous allons maintenant analyser les résultats Alceste de la population des non cadres.

2/ Présentation des résultats obtenus pour la population des non cadres de France Telecom

Nous allons maintenant proposer une analyse des répondants non cadres. Dans un premier temps, nous présentons les résultats fournis par le logiciel pour ensuite présenter une interprétation de ces derniers et terminer par un bilan.

2.1 Présentation des résultats de la population des non cadres fournis par le logiciel

Tout d'abord, nous observons que l'analyse effectuée sur la population des non cadres de France Télécom correspond largement à la zone de fonctionnement du logiciel puisque 70,68% des u.c.e. sont classées et donc seulement 29,32% des u.c.e. sont éliminées.

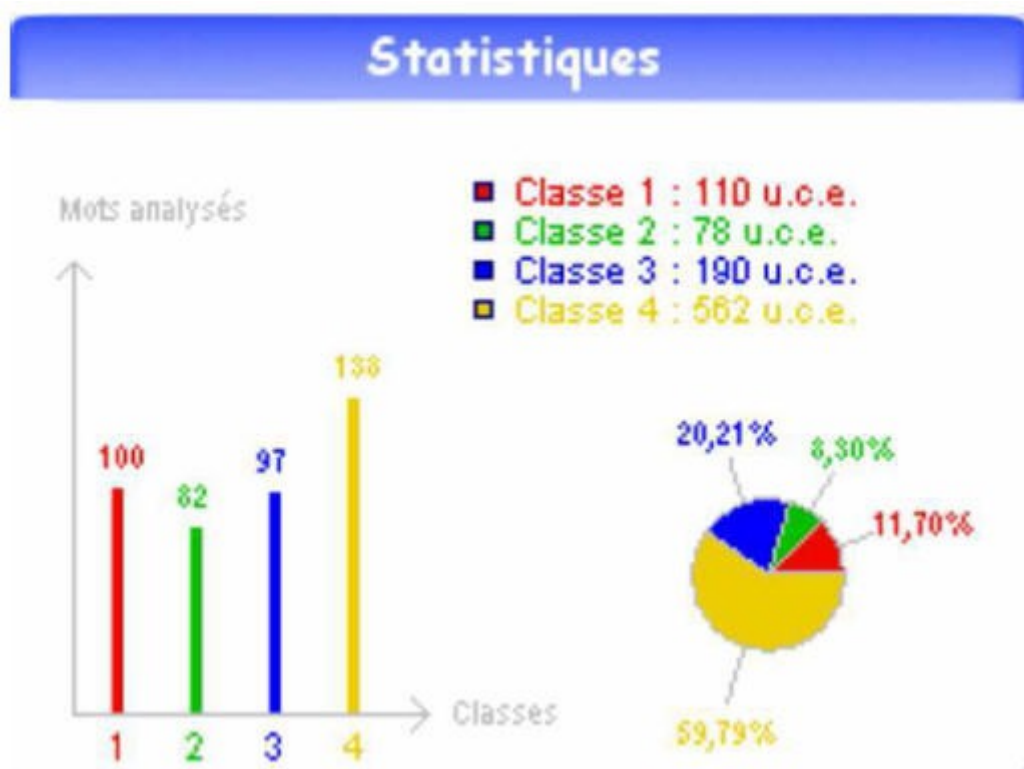
Les non cadres suggèrent la constitution de quatre classes de tailles déséquilibrées.

- La première classe regroupe 11,70% des u.c.e. classées
- La deuxième classe regroupe 8,30% des u.c.e. classées
- La troisième classe regroupe 20,21% des u.c.e. classées
- La quatrième classe regroupe 59,79% des u.c.e. classées

La figure suivante présente l'ensemble de ces résultats.

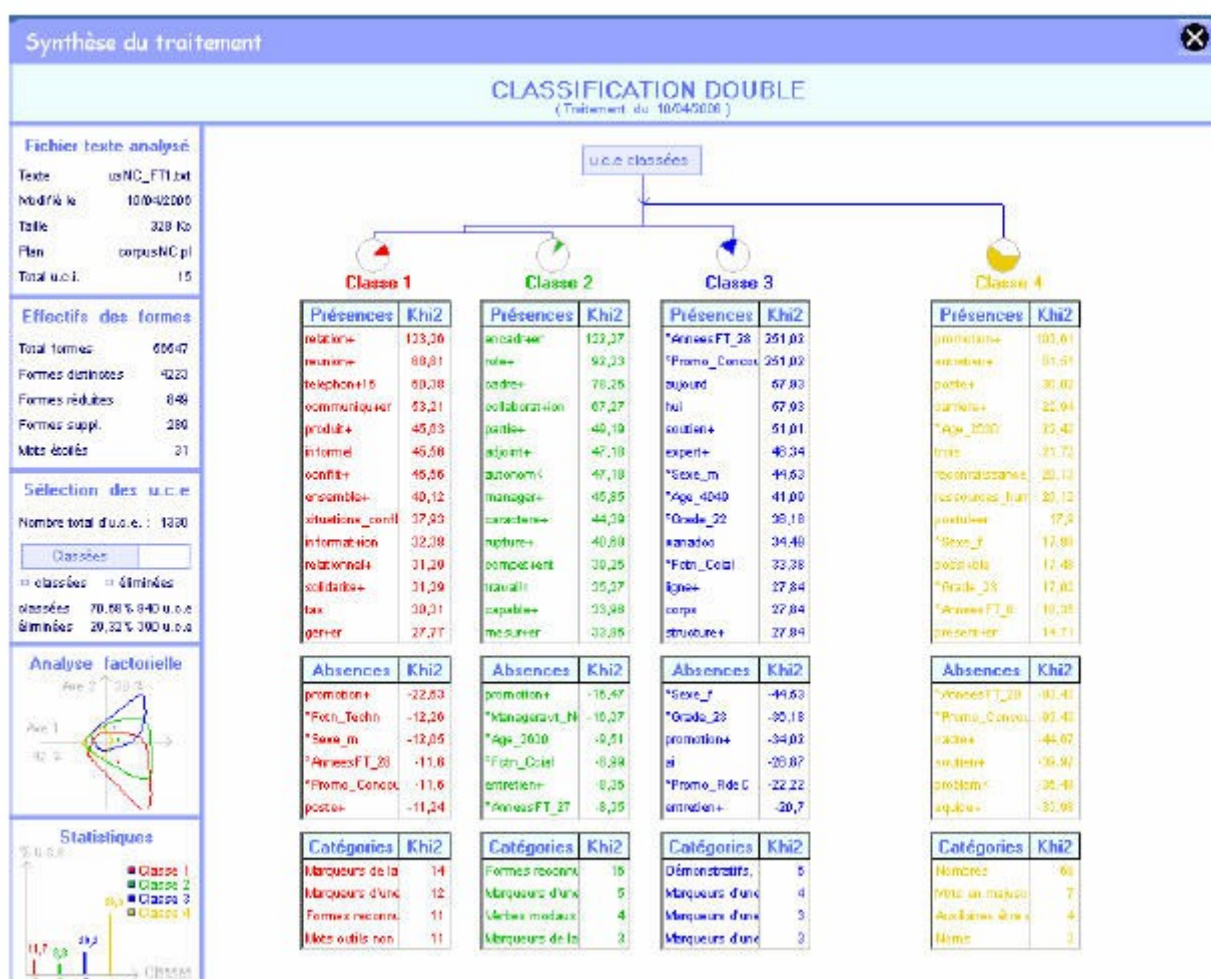
Annexe 5 - Figure 9: Présentation des résultats statistiques obtenus par le logiciel Alceste concernant les entretiens de la population des non cadres de France Télécom





La figure suivante permet de constater les rapprochements entre les classes. Elle nous fournit également une partie des u.c.e. caractéristiques des classes mais nous nous sommes davantage basés sur les résultats du rapport résumé proposé par le logiciel Alceste.

Annexe 5 - Figure 10: Présentation des classes obtenues par le logiciel Alceste concernant les entretiens des non cadres de France Télécom



Le tableau suivant présente les différentes classes proposées par la population des non cadres. Pour chaque classe regroupant un certain nombre d'u.c.e., nous avons proposé des titres correspondant aux thèmes abordés par les répondants.

Annexe 5 - Figure 11: Présentation des thèmes identifiés par classe concernant les entretiens des non cadres de France Télécom

CLASSE 1	CLASSE 2	CLASSE 3	CLASSE 4
Relation Réunion Téléphone Communiquer Produit Informel Conflit Ensemble Situations Conflictuelles Information Solidarité Relationnel	Encadrer Rôle Cadre Collaboration Partie Autonome Adjoint Manager Caractère Rupture Compétent Mesurer Contrainte	Soutien Expert Wanadoo Structure Ligne Corps Plate-forme Plateau Intérieur Télécoms Superviser	Promotion Entretien Poste Carrière Reconnaissance de Compétence Ressources Humaines Postuler Présenter Concours Fonctionnaire Entretien de Progrès
TITRE POSSIBLE	TITRE POSSIBLE	TITRE POSSIBLE	TITRE POSSIBLE
Réseaux Sociaux	Procédures Cadres	Gestion des Ressources Humaines	Procédures Formelles

Nous avons ainsi identifié quatre thèmes différents en fonction non seulement des u.c.e. fournies dans le rapport résumé du logiciel Alceste mais grâce également aux citations suggérées par le logiciel pour chaque classe.

- La première classe regroupe des mots apparentés aux **Réseaux Sociaux**. Le logiciel propose des extraits révélateurs de cette classe comme : «Mes relations avec mon supérieur hiérarchique direct sont excellentes. Il n'est pas basé sur le même site que moi mais je le vois au moins une fois par semaine» ou «ce type d'information, je l'ai grâce à un réseau informel, à une communication informelle, à des bruits de couloir ».
- La deuxième classe regroupe des mots apparentés aux **procédures cadres**. Le logiciel présente les extraits suivants : « la mission du cadre, c'est surtout de faire monter en compétences des collaborateurs » ou « je pense que le cadre doit être animateur de son équipe sinon il n'y arrivera jamais. Le cadre doit également gérer la carrière professionnelle de ses collaborateurs ».
- La troisième classe regroupe des mots apparentés à la **Gestion des Ressources Humaines**. Le logiciel propose les extraits suivants : « finalement, la structure a été aplatie. On a une structure hiérarchique qui est beaucoup plus plate qu'autrefois. On grimpe plus difficilement dans la hiérarchie car il y a moins d'échelons» ou «il y a donc eu une perte de compétences. Aujourd'hui, je ne pense pas que ce soit l'intérêt de l'URR, l'Unité Régionale Réseau de perdre des compétences au profit d'une autre entité ».
- La quatrième classe regroupe des mots apparentés aux **procédures formelles**. Le logiciel retient un certain nombres d'extraits dont «Pour bénéficier d'une promotion, c'est le schéma classique, il faut

déposer un dossier de candidature, avec les trois derniers entretiens de progrès habituels, lettre de motivation, curriculum vitae et autre» ou «chez nous, avant, nous étions dans un système de promotion sur concours, on voulait une promotion, il fallait passer le concours ».

Nous observons une permutation au niveau des thèmes identifiés par classe. En effet, la classe 1 était liée par l'ensemble de la population et celle des cadres aux procédures formelles et la classe 4 aux réseaux sociaux. Les non cadres associent la première classe aux réseaux sociaux et la dernière classe aux procédures formelles.

Nous avons déterminé les axes de l'analyse factorielle des mots étoilés grâce à l'analyse factorielle des u.c.e..

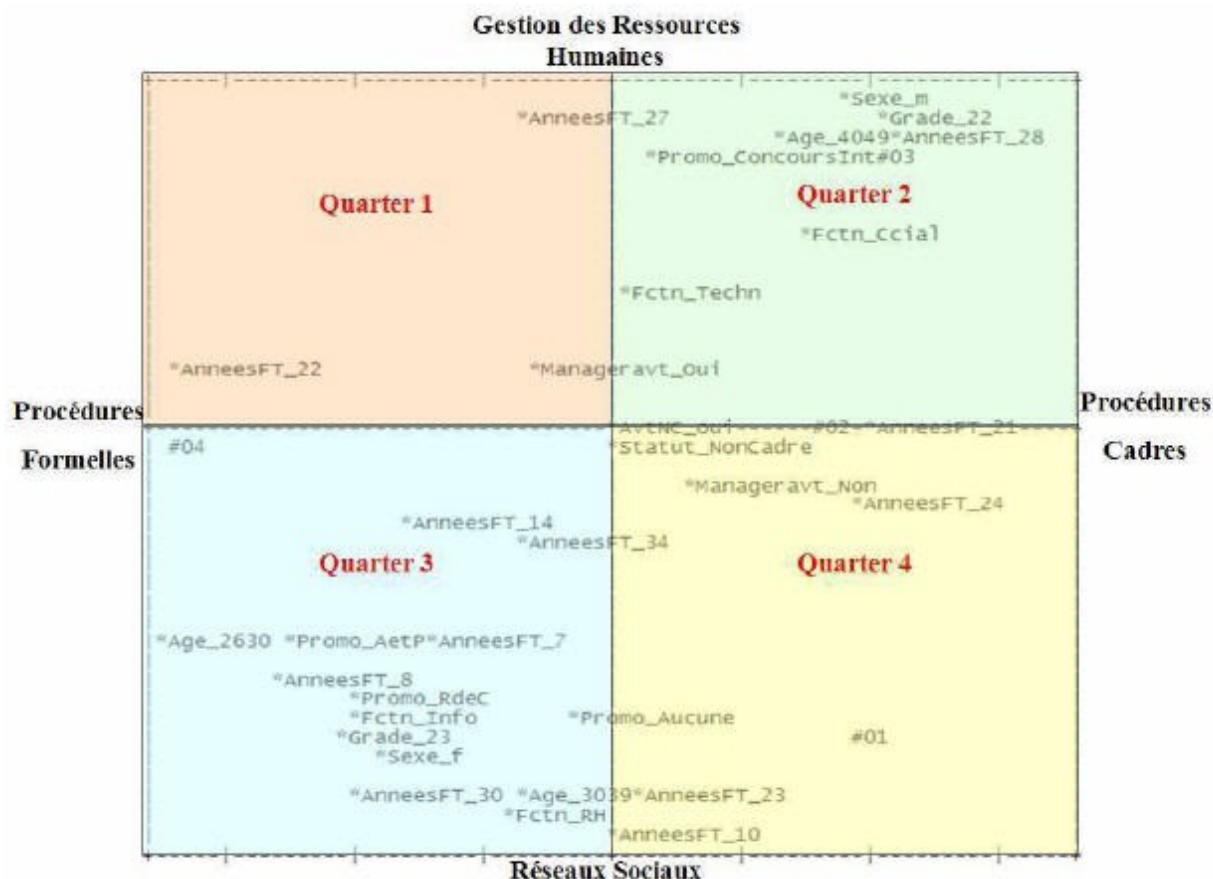
Les salariés non cadres présentent une nouvelle configuration, ne positionnant pas sur les axes les mêmes concepts que ceux de l'ensemble de la population de France Télécom et de celle des cadres.

Nous découvrons ainsi une analyse factorielle des correspondances dont les axes concernent :

- L'axe des abscisses rassemble le concept des procédures formelles avec celui des procédures cadres.
- L'axe des ordonnées rassemble le concept de la gestion des ressources humaines et celui des réseaux cadres.

L'analyse factorielle des correspondances, présentée dans la figure suivante, nous permet de comprendre comment les non cadres de France Télécom se situent par rapport à ces axes.

Annexe 5 - Figure 12: Analyse Factorielle des Correspondances : répartition des répondants pour la population des non cadres de France Télécom.



2.2 Interprétation des résultats de la population des non cadres

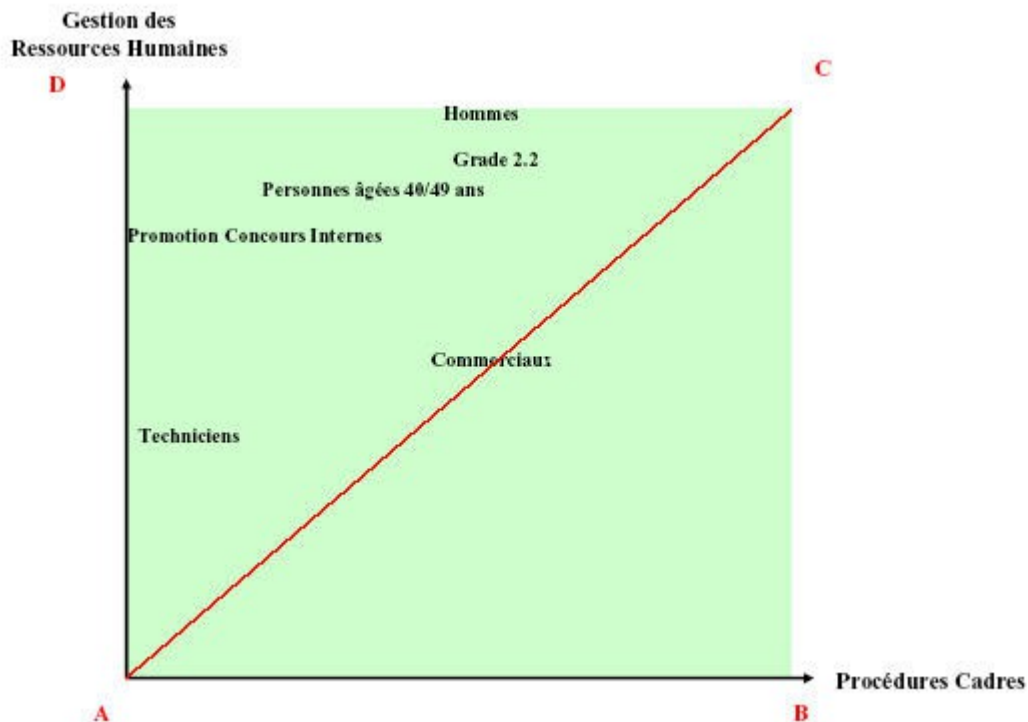
Afin de faciliter la lecture de l'analyse factorielle des correspondances, nous présentons notre analyse en fonction des Quarters, identifiés en rouge sur la figure.

Dans le premier quarter, concernant les procédures formelles et la gestion des ressources humaines, nous observons qu'aucun répondant ne correspond à cette configuration. Aucune forme de promotion interne n'est citée dans ce quarter.

Le deuxième quarter, concernant la gestion des ressources humaines et les procédures cadres, regroupe la population des personnes âgées entre 40 et 49 ans, les commerciaux, les techniciens, les personnes gradées 2.2 ainsi que les hommes.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quarter 2.

Annexe 5 - Figure N° 13: Présentation du deuxième Quarter pour l'analyse Alceste des non cadres de France Télécom.



Concernant les procédures de promotion interne, nous observons dans ce quartier la promotion Concours, s'approchant davantage des processus de gestion des ressources humaines que des procédures cadres. Ainsi les techniciens considèrent que les concours dépendent d'une volonté individuelle de faire carrière, s'inscrivant dans une logique de gestion des ressources humaines afin de permettre une meilleure répartition des salariés, en fonction de leurs compétences testées lors des sessions d'examens internes formels.

Le groupe des personnes âgées de 40 à 49 ans, rassemblant une majorité de répondants, à hauteur de 9 répondants sur 15, s'intéresse davantage à la gestion des ressources humaines qu'aux procédures cadres. Le répondant suivant déclare « La possibilité pour moi de passer cadre existe...J'ai donc passé cet entretien pour être cadre, mais je n'ai pas été retenu...Pour évoluer aujourd'hui, on nous explique qu'il faut changer de métier. C'est-à-dire qu'aujourd'hui j'ai un potentiel, un potentiel sur dix années, d'un métier technique que je maîtrise relativement bien...quand je fais ma recherche d'emploi, je me concentre sur celles qui sont dans mon secteur géographique...j'ai eu également deux entretiens avec des personnes des ressources humaines pour pouvoir parler de ma carrière...Je n'ai pas eu de retour sur ces entretiens...Seulement dans mon cas précis, j'ai 46 ans, je suis issu du milieu technique. En fait, que je le veuille ou pas, j'ai cette culture aujourd'hui ». Ce répondant nous informe sur les aspects suivants :

- La population âgée de 40 à 49 ans est intéressée par une carrière à France Télécom
- Cette population, souvent issue du technique, a déjà une certaine ancienneté dans la structure, la rendant réticente à changer de métier.
- Elle possède une culture d'entreprise forte

- Elle adopte une attitude volontaire et engage des démarches pour définir un parcours professionnel
- Elle est réticente à effectuer une mobilité géographique importante car elle est attachée à son lieu de résidence.

Les commerciaux s'intéressent autant aux procédures cadres qu'à la gestion des ressources humaines. Le salarié suivant déclare «De secrétaire, je suis passée à vendeuse par téléphone...Je suis restée deux ans au 10/14. Ensuite, j'ai intégré le poste d'assistante commerciale. Je n'ai pas demandé ma promotion la première année, il ne faut pas exagérer. J'ai attendu deux ans pour cela...Mon mari travaillait également à France Télécom et c'est lui qui avait entendu dire qu'ils avaient besoin d'une assistante commerciale...Déjà, il faut que j'attende trois ans avant de pouvoir passer sur un grade supérieur...En ce qui concerne le cadre que je côtoie, c'est vrai que nous sommes de simples collègues. Je ne ressens pas de rupture...Nous sommes comparés car nous avons des objectifs ». Ce salarié nous apprend les éléments suivants :

- Les commerciaux s'intéressent aux promotions internes pour réaliser une carrière mais ils demeurent attachés à la gestion des ressources humaines et savent qu'il faut répondre à certains critères avant de pouvoir se présenter.
- Les commerciaux répondent à des objectifs de performance, ils sont comparés entre eux.
- Les commerciaux ne ressentent pas de rupture avec leur hiérarchie.

Finalement, nous trouvons également la population des techniciens, davantage attachés à la gestion des ressources humaines qu'aux procédures cadres. Le salarié suivant déclare « J'étais 2.1 depuis longtemps, on m'avait promis un poste en 2.2 depuis trois ans donc j'avais changé de poste mais je n'avais jamais eu la promotion.... L'année dernière, il y a eu une promotion reconnaissance de compétences, je me suis présenté, cela s'est bien passé mais je n'avais pas encore l'ancienneté requise. C'est la raison qu'ils m'ont donné pour ne pas m'accorder la promotion... Je me suis présenté à nouveau et cette fois ci, ça a marché, je suis passé 2.2...Ils ont des quotas, ils s'en défendent...Chaque année, ils s'efforcent de faire un certain pourcentage de promotions...En ce qui me concerne, je regarde tous les appels à candidature qui se présentent...On ne passe pas autant d'années dans une entreprise sans y être attaché...J'ai des collègues qui ont perdu leur travail, dans le technique car leur service a été supprimé, ils ont été redéployés sur des plateformes wanadoo ou au 10/14...Il y a une certaine rancœur ». Cet interlocuteur nous dévoile les aspects suivants :

- Les techniciens regroupent une population avec une moyenne d'âge déjà élevée
- L'entreprise souhaite redéployer ses techniciens vers des secteurs commerciaux. Ces derniers ne se sentent pas prêts à changer de métier.
- Ils sont intéressés par une carrière professionnelle
- Ils s'intéressent aux procédures de promotions internes
- Ils comprennent la politique de l'entreprise concernant la gestion des ressources humaines.

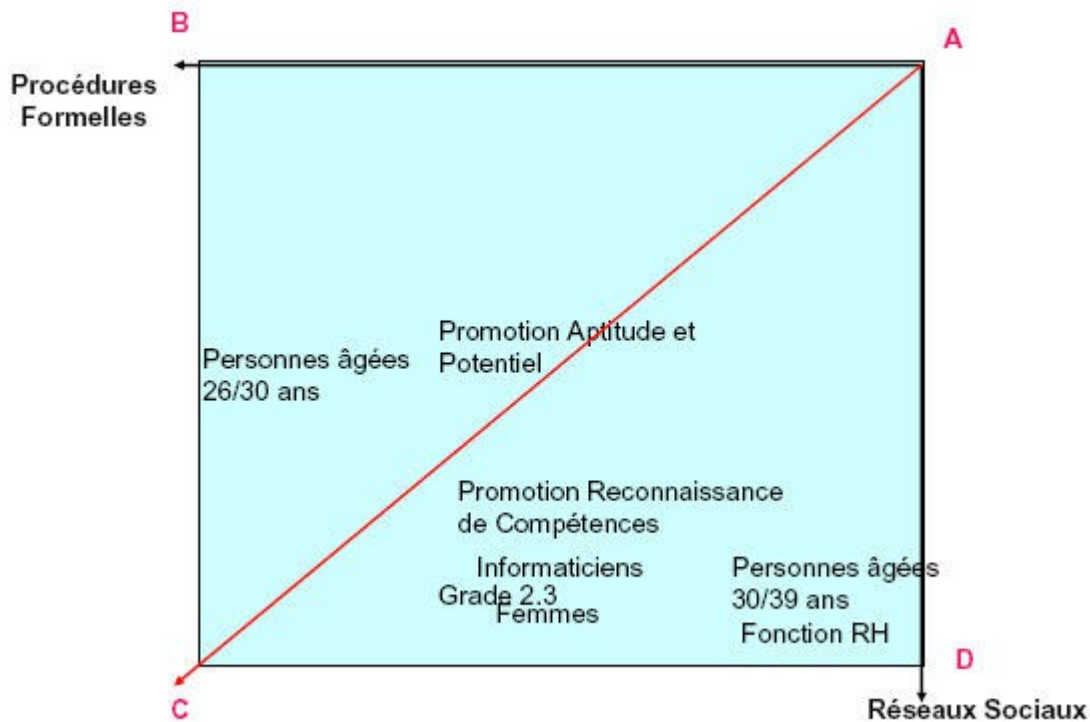
Les personnes gradées 2.2 sont autant concernées par la gestion des ressources humaines que par les procédures cadres. Le salarié suivant déclare « Il serait temps que je me dépêche. Pour avoir une promotion, je suis prêt à changer de métier. Je pense avoir l'esprit ouvert à partir du moment où je sens que je peux bien m'intégrer dans le groupe...Moi, je suis l'adjoint d'un cadre qui est responsable de groupe...Pourtant, notre rôle n'est pas très éloigné de celui d'un cadre...Je ne trouve pas que la politique de promotion soit très transparente. Les autres candidats ne sont pas forcément au courant, il y a déjà une personne sur le poste... Pour une promotion interne, nous réalisons un dossier que nous envoyons dûment complété aux personnes des ressources humaines... L'individu est acteur de sa carrière mais le cadre doit l'accompagner ». Ce salarié nous apprend que :

- Les salariés 2.2 souhaitent réaliser une carrière professionnelle au sein de l'entreprise
- Ils pensent que la politique de promotion interne n'est pas claire
- Ils espèrent que leur supérieur hiérarchique les accompagne dans leur carrière
- Ils accordent de l'importance au climat de travail, souhaitant appartenir à un groupe et se sentir intégré dans une équipe.

Le troisième quarter, concernant les procédures formelles et les réseaux sociaux, regroupe la population des personnes âgées entre 30 et 39 ans, les informaticiens, les personnes des ressources humaines, les personnes gradées 2.3, les personnes âgées entre 26 et 30 ainsi que les femmes.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quarter 3.

Annexe 5 - Figure N° 14: Présentation du troisième Quarter pour l'analyse Alceste des non cadres de France Télécom.



Concernant les procédures de promotion interne, nous observons dans ce quartier la promotion Aptitude et Potentiel ainsi que la promotion Reconnaissance de Compétences.

Les salariés âgés entre 30 et 39 ans semblent s'intéresser davantage aux réseaux sociaux qu'aux procédures formelles, montrant ainsi leurs souhaits de réaliser une carrière professionnelle avant de se préoccuper du contexte organisationnel. Le salarié suivant déclare « Je suis arrivé en 1997. J'avais été recruté au niveau bac +2 à France Télécom en maintenance informatique et réseaux. J'ai eu une promotion environ trois ou quatre ans après mon recrutement, je suis passé 2.2 à 2.3. A l'époque, il y avait un plan général de recrutement, je suis passé de 2.2 à 2.3. A l'époque, il y avait un certain nombre de postes de promotion en 2.3, il y a eu plusieurs vagues, ma promotion a eu lieu lors de la troisième vague... Personnellement, je n'ai pas de plan de carrière mais j'aimerais quand même arriver à un niveau ingénieur... Nous communiquons beaucoup avec notre supérieur hiérarchique direct, en plus, le mien est très abordable ». Il nous indique ainsi que l'entreprise a mis en place un plan général de recrutement pour promouvoir une partie de ses salariés et que les individus appartenant à cette classe d'âge sont intéressés par une carrière professionnelle au sein de l'entreprise. Ils entretiennent de bonnes relations avec leur supérieur hiérarchique direct.

Les informaticiens semblent s'intéresser autant aux réseaux sociaux qu'aux procédures formelles. Le témoin suivant déclare « je suis actuellement une formation en cours du soir... L'avantage, c'est que cela permet de garder le métier et de payer en même temps la formation... J'ai été recruté en 2.2 et il y a deux ans, j'ai passé un examen et je suis passé 2.3... Je pense que les individus sont acteurs de leur carrière. Mon objectif d'ailleurs c'est de progresser et de faire quelque chose qui me plaise... quand j'étais nouveau, j'ai eu

beaucoup d'échanges avec les autres qui m'ont formé sur les aspects techniques. On communique beaucoup entre nous ». Il nous apprend que :

- Les salariés informaticiens peuvent suivre une formation en dehors de l'entreprise pour monter en compétences
- Les salariés sont intéressés par une carrière professionnelle
- Les informaticiens communiquent beaucoup entre eux et se soutiennent dans leur métier, notamment en formant les nouveaux.

Les personnes des ressources humaines semblent s'intéresser davantage aux réseaux sociaux qu'aux procédures formelles. Le salarié suivant déclare « Dans mon travail, il n'y avait pas la possibilité d'accéder au statut 2.3. J'ai changé de site il y a deux ans...Je consulte souvent l'intranet. Je ne veux pas refaire des études car je pense qu'il y a un temps pour tout....Notre service va fermer à la fin de l'année donc on nous incite à trouver autre chose. Notre responsable nous informe sur les postes disponibles ailleurs. Nous avons des personnes à disposition pour nous informer sur la mobilité...Je rencontre tous les jours mon supérieur hiérarchique direct. Nos relations sont très amicales». Elle nous informe sur les aspects suivants :

- La politique de l'entreprise s'axe sur une augmentation du champ de compétences des cadres de proximité, les impliquant davantage dans la gestion des ressources humaines. Cette décision entraîne la fermeture de certains sites ressources humaines.
- Les personnes de certains services ressources humaines doivent se trouver une nouvelle place dans l'organisation
- L'entreprise met en place des services, des ressources notamment humaines pour accompagner les salariés dans leur changement de carrière
- Les personnes ne souhaitent pas forcément entamer une formation.

Les personnes gradées 2.3 s'intéressent autant aux réseaux sociaux qu'aux procédures formelles, indiquant ainsi qu'elles intègrent leur environnement organisationnel tout en souhaitant réaliser une carrière professionnelle.

Finalement, nous trouvons également les personnes âgées entre 26 et 30. Elles s'intéressent autant à l'organisation qu'à leurs opportunités de promotion.

Dans le quatrième quarter, concernant les réseaux sociaux et les procédures cadres, nous observons qu'aucun répondant ne correspond à cette configuration. Nous n'identifions aucune forme de promotion interne.

2.3 Bilan de l'analyse de la population des non cadres

Tout d'abord, nous constatons que les non cadres proposent tout comme l'ensemble des salariés de France Télécom ainsi que la population des cadres quatre thèmes principaux : Les Procédures Formelles, Les Procédures Cadres, La Gestion des Ressources Humaines et les Réseaux Sociaux.

Ensuite, nous notons que les répondants non cadres rapprochent les classes d'une manière différente de celle des cadres. Ainsi ils regroupent la classe 1 avec la classe 2 alors que les cadres avaient rapproché la classe 1 avec la classe 3. Ensuite, cet ensemble est plutôt proche de la classe 3, les cadres avaient rassemblé cet ensemble avec la classe 2. Concernant la dernière classe, regroupant la majorité des u.c.e., les non cadres rejoignent les cadres en isolant cette dernière des autres. Pourtant, la dernière classe ne concerne pas le même thème que celui des cadres. En effet, les cadres accordaient beaucoup d'importance à leurs réseaux sociaux alors que les non cadres s'intéressent davantage aux procédures formelles, 59% des u.c.e appartenant à cette classe.

On observe que les répondants non cadres opèrent à une redistribution des axes, celui des abscisses rassemble les thèmes des procédures cadres et des procédures formelles alors que l'axe des ordonnées regroupe les thèmes de la gestion des ressources humaines et celui des réseaux sociaux.

Le logiciel propose une analyse factorielle des correspondances nous permettant de répartir les répondants de la manière suivante :

- Dans le premier Quarter mobilisant les procédures formelles et la gestion des ressources humaines, nous n'identifions aucune population.
- Dans le deuxième Quarter, mobilisant la gestion des ressources humaines et les procédures cadres, nous trouvons les hommes, les personnes âgées de 40 à 49 ans, les personnes gradées 2.2, les commerciaux ainsi que les techniciens.
- Dans le troisième Quarter, mobilisant les procédures formelles et les réseaux sociaux, nous observons les personnes âgées de 30 à 39 ans, les femmes, les personnes gradées 2.3, les personnes des ressources humaines, les personnes âgées de 26 à 30 ans ainsi que les informaticiens.
- Dans le quatrième Quarter, mobilisant les réseaux sociaux et les procédures cadres, nous n'identifions aucune population.

Concernant les promotions internes, différentes procédures sont identifiées par les répondants :

- La promotion dénommée Concours Interne, correspondant à l'ancien modèle et délaissée à présent, est identifiée par les répondants non cadre comme s'approchant davantage de la gestion des ressources humaines que des procédures formelles.
- La promotion Aptitude et Potentiel, impliquant un changement de fonction pour le salarié et entraînant bien souvent une mobilité. Les non cadres l'envisagent comme s'approchant des procédures formelles et des réseaux sociaux.

- La promotion reconnaissance de compétences, désignant un processus impliquant que le poste occupé par le salarié ait progressé en termes de compétences nécessaires. Les non cadres rapprochent ce processus de promotion aux réseaux sociaux ainsi qu'aux procédures formelles.

Annexe 6 : Présentation des résultats pour la population des cadres et des non cadres de la SNCB

Nous étudions les résultats de la population des cadres de la SNCB puis celle des non cadres.

1/ Présentation des résultats obtenus pour la population des cadres

Nous présentons dans un premier temps les résultats proposés par le logiciel Alceste. Par la suite, nous interprétons ces résultats et finalement nous terminons par un bilan de l'analyse.

1.1 Présentation des résultats de la population des cadres fournis par le logiciel

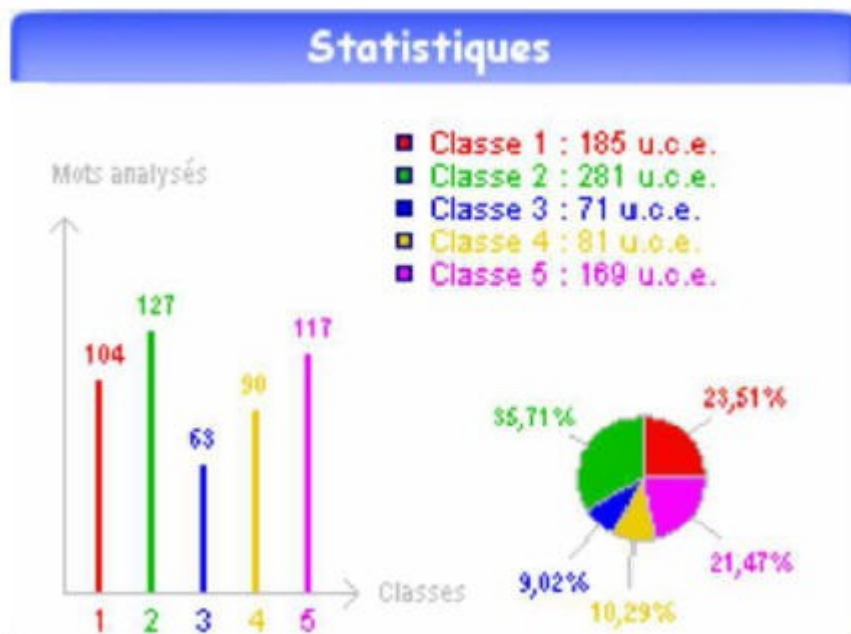
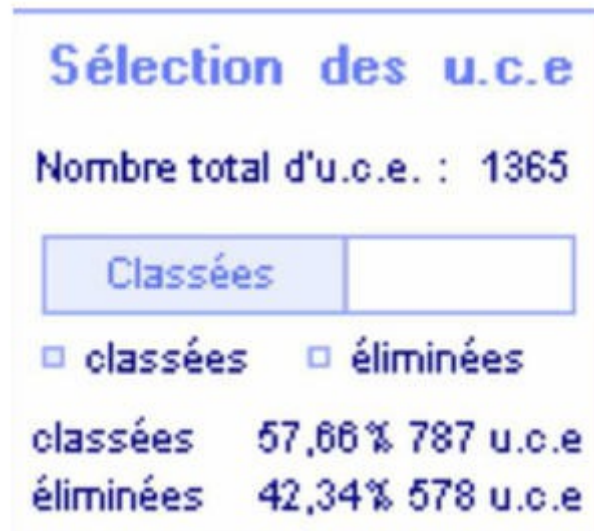
Nous observons que cette étude correspond à la zone de fonctionnement du logiciel puisque 57,66% des u.c.e. sont classées et que 42,34% sont éliminées. Pour que l'étude soit valide, le pourcentage des u.c.e doit être supérieur à 50%, indiquant que plus de la moitié du texte est retenue et classée.

Le logiciel répartit les u.c.e. classées en cinq classes de tailles plutôt inégales :

- La première classe regroupe 23,5% des u.c.e. classées
- La deuxième classe regroupe 35,71% des u.c.e. classées
- La troisième classe regroupe 9,02% des u.c.e. classées
- La quatrième classe regroupe 10,29% des u.c.e. classées
- La cinquième classe regroupe 21,47% des u.c.e. classées

La figure suivante présente l'ensemble de ces résultats.

Annexe 6 – Figure 1: Présentation des résultats statistiques obtenus par le logiciel Alceste concernant les entretiens de la population des cadres de la SNCB

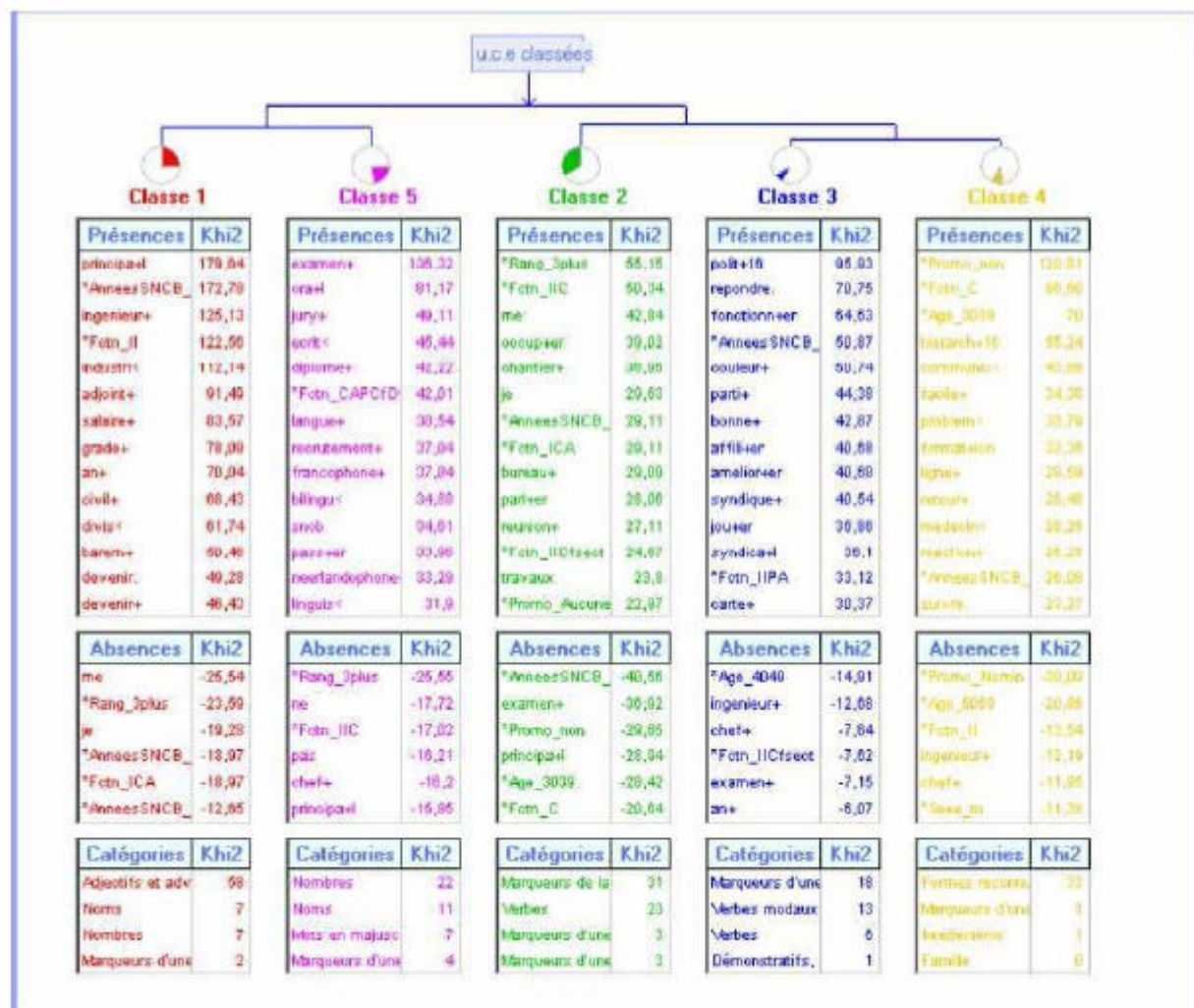


Le logiciel rapproche les u.c.e comportant les mêmes formes lexicales dans une catégorie ou classe. Les classes sont formées en fonction de mots, d'un vocabulaire spécifique favorisant la détermination d'un thème général pour chaque classe.

Nous observons à travers la figure suivante que certaines classes sont plus proches que d'autres. Ainsi les classes 1 et 5 sont déterminées comme proches par le logiciel tout comme les classes 3 et 4. Ces dernières semblent proches de la classe 2. Les classes 3,4 et 2 sont proches des classes 1 et 5.

La figure suivante permet de constater les rapprochements entre les classes. Elle nous fournit également une partie des u.c.e. caractéristiques des classes nous aidant à les nommer. La détermination des classes s'appuie sur ces éléments ainsi que sur les résultats du rapport résumé proposé par le logiciel Alceste.

Annexe 6 – Figure 2: Présentation des classes obtenues par le logiciel Alceste concernant les entretiens des cadres de la SNCB



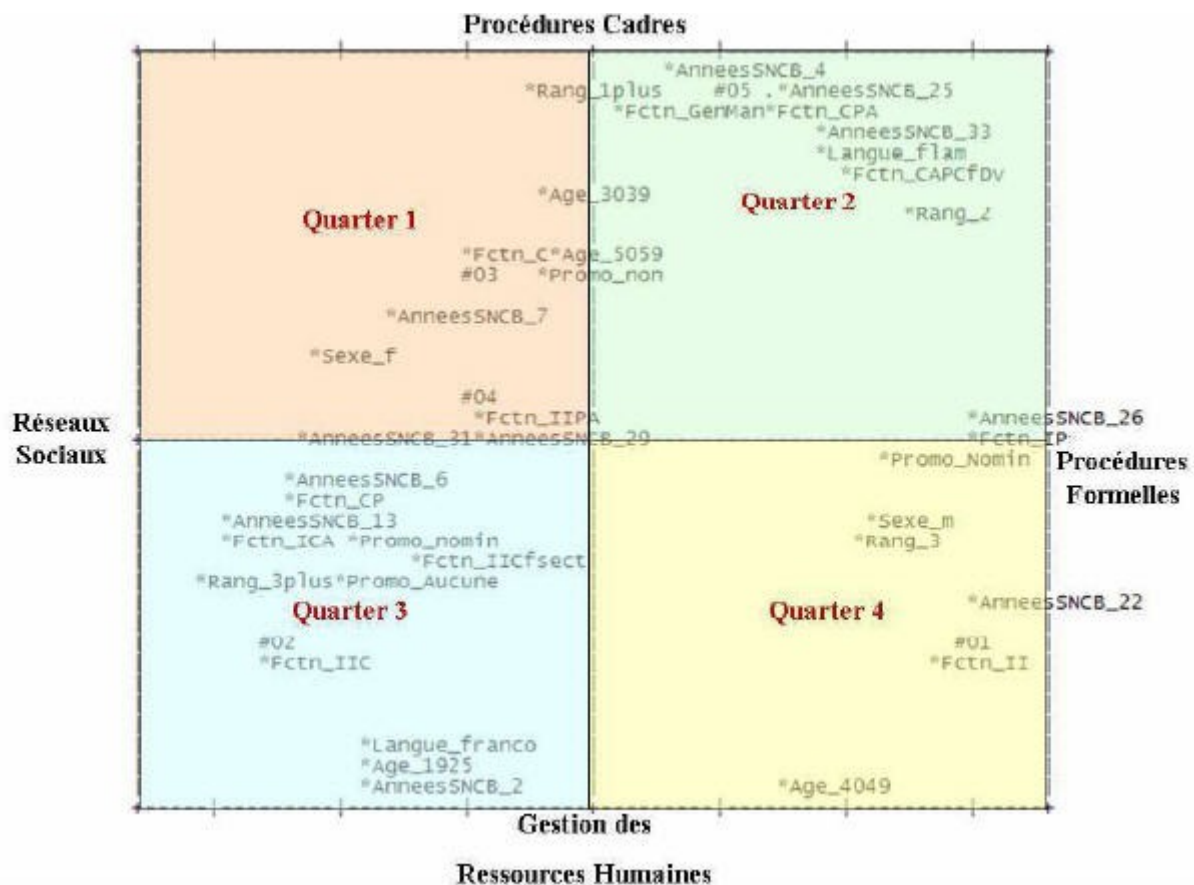
Le tableau suivant présente les différentes classes suggérées par la population des cadres de la SNCB. Pour chaque classe regroupant un certain nombre d'u.c.e., nous avons proposé des titres correspondant aux thèmes abordés par les répondants.

Annexe 6 – Figure 3: Présentation des thèmes identifiés par classe concernant les entretiens des cadres de la SNCB

CLASSE 1	CLASSE 2	CLASSE 3	CLASSE 4	CLASSE 5
Principal Ingénieur Industriel Adjoint Salaire Grade Civil Division Barème Échelle Promotion Carrière	Occuper Chantier Bureau Parler Réunion Travaux Sécurité Contremaître Travail Intéresser Zone	Politique Reprendre Fonctionner Couleur Parti Améliorer Affilier Syndiqué Jouer Syndical Carte	Hiérarchie Communication Problème Formation Ligne Retour Réaction Suivre Relation Interpersonnelle Information Autonome	Examen Oral Jury Ecrit Diplôme Langue Recrutement Bilingue
TITRE POSSIBLE	TITRE POSSIBLE	TITRE POSSIBLE	TITRE POSSIBLE	TITRE POSSIBLE
Procédures Formelles	Gestion des Ressources Humaines	Procédures Cadre	Réseaux Sociaux	Procédures Formelles

La visualisation de ces résultats révèle cinq classes différentes, cependant, par souci de clarté, nous avons choisi de les regrouper en quatre classes. Nous notons ainsi que les classes 1 et 5 sont fortement liées. Nous obtenons donc, grâce aux u.c.e. caractéristiques mais également sur la base des citations fournies par le rapport résumé d'Alceste, les classes suivantes:

- La première classe, rassemblant la classe 1 et la classe 5, regroupe des mots apparentés aux **Procédures formelles**. Le logiciel propose les extraits révélateurs de cette classe suivants : « c'est impossible qu'un ingénieur industriel bénéficie de l'échelle barémique d'un ingénieur civil » ou « on nous posait des questions générales, c'était d'ailleurs des professeurs d'université qui nous interrogeaient. C'était un examen oral. En fait, il y a plusieurs examens, il y a d'abord eu un examen écrit ».
- La deuxième classe regroupe des mots appartenant à **la gestion des ressources humaines**. Le logiciel présente les extraits suivants : « A part demander une mutation géographique car vous habitez Liège et que vous venez tous les jours travailler à Bruxelles, vous demandez une mutation sur Liège » ou « on a tellement de papiers à faire qu'on a du mal à aller sur le terrain. Avant moi, vous avez vu l'un de mes contremaîtres et lui, il est sur le terrain tous les jours ».
- La troisième classe regroupe des mots apparentés aux **procédures cadres**. Le logiciel propose les extraits suivants : « Tout le monde dit qu'il faut avoir des relations politiques, il faut avoir des cartes politiques, une couleur politique. Je constate que cela fonctionne dans certains cas mais pour d'autres, cela ne fonctionne pas » ou « c'est pour cette raison que je me suis syndiqué. J'étais syndiqué puis j'ai arrêté car j'estimais que c'était exagéré. Puis j'ai repris une affiche syndicale car c'est un levier ».



1.2 Interprétation des résultats de la population des cadres

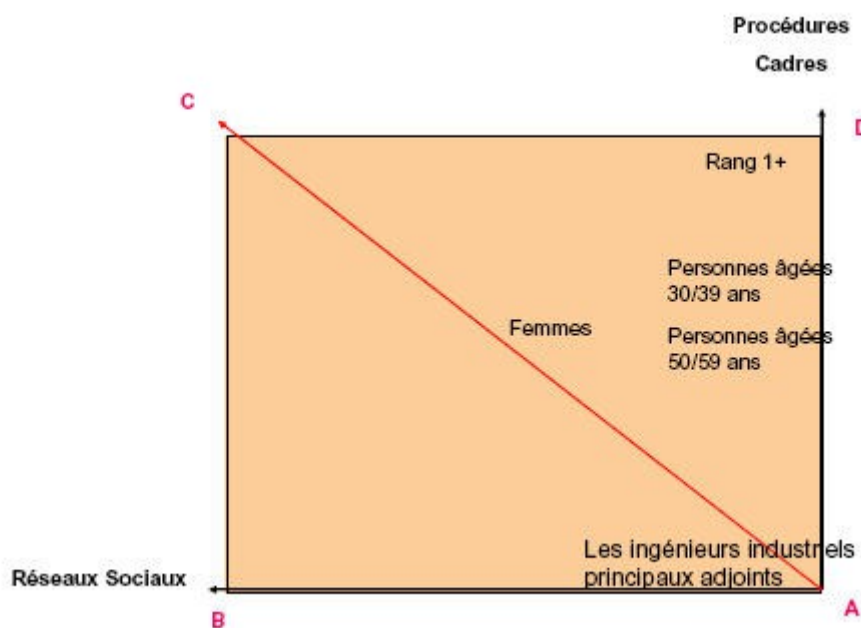
Afin de faciliter la lecture de l'analyse factorielle des correspondances, nous présentons notre analyse en fonction des Quarters, identifiés en rouge sur la figure.

Le premier quarter, concernant les réseaux sociaux et les procédures cadres, regroupe la population suivante : Les ingénieurs industriels principaux adjoints, les personnes des rangs 1+, les femmes, les personnes âgées de 30 à 39 ans et les personnes âgées de 50 à 59 ans.

Ce quarter ne présente aucune forme de promotion interne.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quarter 1.

Annexe 6 – Figure N°5 : Présentation du premier Quarter pour l'analyse Alceste des cadres de la SNCB.



Nous observons tout d'abord que les ingénieurs industriels principaux adjoints se situent davantage proches des réseaux sociaux que des procédures cadres. Dans l'analyse précédente, regroupant l'ensemble de la population, ces derniers étaient situés dans un quarter regroupant les réseaux sociaux et la gestion des ressources humaines. Ainsi, mis en perspective avec leurs homologues, ces ingénieurs associent avec la gestion du travail les réseaux sociaux et apparentent la gestion de leur carrière aux procédures cadres. Ce constat s'explique par les prises de responsabilités de cette population, notamment dans la gestion de groupes et par leur attitude proactive dans leur carrière. Bien que dépendant de leur hiérarchie concernant leur travail ainsi que leur carrière, ils communiquent avec leurs collaborateurs.

Nous trouvons également la population des rangs 1+ correspondant à un niveau élevé dans la hiérarchie. Plus proche des procédures cadres que des réseaux sociaux, ce niveau hiérarchique non révélé dans l'étude précédente désigne les individus désireux de réaliser une carrière professionnelle, que ce soit à la SNCB ou dans une autre entreprise. Le salarié suivant déclare « C'est du relationnel mais c'est aussi positif dans le fond, l'appréciation de nos pairs dans le fonctionnement d'un service, ça compte. Le relationnel, c'est vraiment le 360°. Cela peut être vos clients, vos subordonnés, vos fournisseurs ou encore vos supérieurs. Dans le fond, notre environnement extérieur influence quand même les promotions... On ne fait pas établir le profil d'une personne car d'une part, ça coûte cher de le faire établir. Il faut aller à l'externe... En plus, c'est désavouer notre propre système de fonctionnement.... Cet assessment s'est passé sur une journée... Le matin, on a fait plutôt le profil des personnes et l'après midi, on a fait plutôt des mises en situations... Mes deux assessments centers, je les ai fait à 10 ans d'intervalle... Je trouve difficile de séparer ma vie professionnelle de ma vie privée... On n'a pas de gestion de nos cadres ». Il nous informe que :

- Ils communiquent avec leur entourage, collaborateurs, subordonnés, clients...
- Ils adoptent une démarche proactive concernant leur carrière
- Ils mobilisent des outils de gestion afin de connaître leurs compétences et de pouvoir les améliorer
- Ils séparent difficilement leur vie professionnelle de leur vie privée
- Ils pensent qu'aucun système de gestion des cadres n'est mis en place.

Ce quarter rassemble également la population des personnes âgées de 30 à 39 ans, correspondant à 4 répondants sur 15. Ils sont plus proches des procédures cadres que des réseaux sociaux, indiquant qu'ils se préoccupent davantage de leur carrière que des politiques organisationnelles. Le salarié suivant déclare : « Je suis de niveau universitaire. J'ai un diplôme d'ingénieur commercial et de gestion... Je suis entré à la SNCB par concours, c'est-à-dire qu'on a un classement et qu'on sait où on se place et on choisit les postes en fonction de notre classement... Je n'ai pas encore bénéficié de promotion... Il n'est pas possible d'avoir de promotion dans une carrière statutaire avant un certain nombre d'années... Pour bénéficier d'une promotion interne, le plus important, c'est le réseau interpersonnel. Au niveau du rang dans lequel je suis, il n'y a plus d'examen, c'est par nomination par le chef immédiat ». Il nous informe que :

- Les salariés de cette population attachent de l'importance à leurs études scolaires
- Ils entrent à la SNCB par concours et sont ensuite classés en fonction de leurs résultats. Ils choisissent dans un deuxième temps le poste qu'ils souhaitent occuper en fonction des possibilités offertes par l'entreprise
- Ils manquent de visibilité concernant le processus de promotion interne et concernant leur carrière
- Ils sont désireux de réaliser une carrière et se renseignent sur les procédures
- Ils savent que leur supérieur hiérarchique a un poids dans leur parcours professionnel.

Nous observons la population des personnes âgées de 50 à 59 ans, correspondant à 6 répondants sur 15, davantage proches des procédures cadres que des réseaux sociaux. Le salarié suivant atteste «Maintenant, j'ai été nommé...je n'ai que la fonction. Je ne cherche pas à l'avoir car actuellement avec la suppression des postes, on a supprimé mon poste. On a créé un poste de chef de division mais je ne suis pas chef de division, je n'ai que la fonction. C'est une mesquinerie épouvantable...La notion de reconnaissance de compétences n'existe pas pour la simple raison que la plupart des autorités ne savent pas ce qu'on fait... ma carrière est terminée, je vais partir à la retraite. En fait, je ne vais pas profiter des avantages de départ à la retraite, ce n'est pas prévu pour les gens de rang 3 et de rang 2 car les personnes qui dirigent la SNCB ont 60 ans donc ils ne vont pas se mettre à la porte quand même ». Il nous communique que :

- Ils font un bilan de leur carrière
- Ils ne sont pas intéressés par une promotion car ils se sentent déjà partis
- Ils souhaitent tout de même une reconnaissance de l'entreprise
- Ils ne bénéficient pas des avantages de départ à la retraite

Les femmes sont incluses également dans ce quarter, indiquant qu'elles sont autant concernées par les réseaux sociaux que par les procédures cadres. L'interviewée suivante déclare « Si je dois faire une carrière complète, je la ferais ici...J'ai du réclamer mon dernier entretien de progrès. Je l'avais préparé...J'ai défini les trois points qui n'allaient vraiment pas et pour lesquels il fallait trouver des solutions...J'ai parlé d'un plan de carrière avec mon responsable actuel...Nous avons des budgets à gérer au niveau de l'équipe ». Elle nous indique que :

- Les femmes souhaitent réaliser une carrière
- Elles communiquent avec leur supérieur hiérarchique afin d'établir un projet professionnel
- Elles veulent un retour sur leurs efforts, connaître leurs limites mais également leurs points forts
- Elles occupent des postes à responsabilités.
- Elles adoptent une attitude proactive dans la gestion de leur carrière.

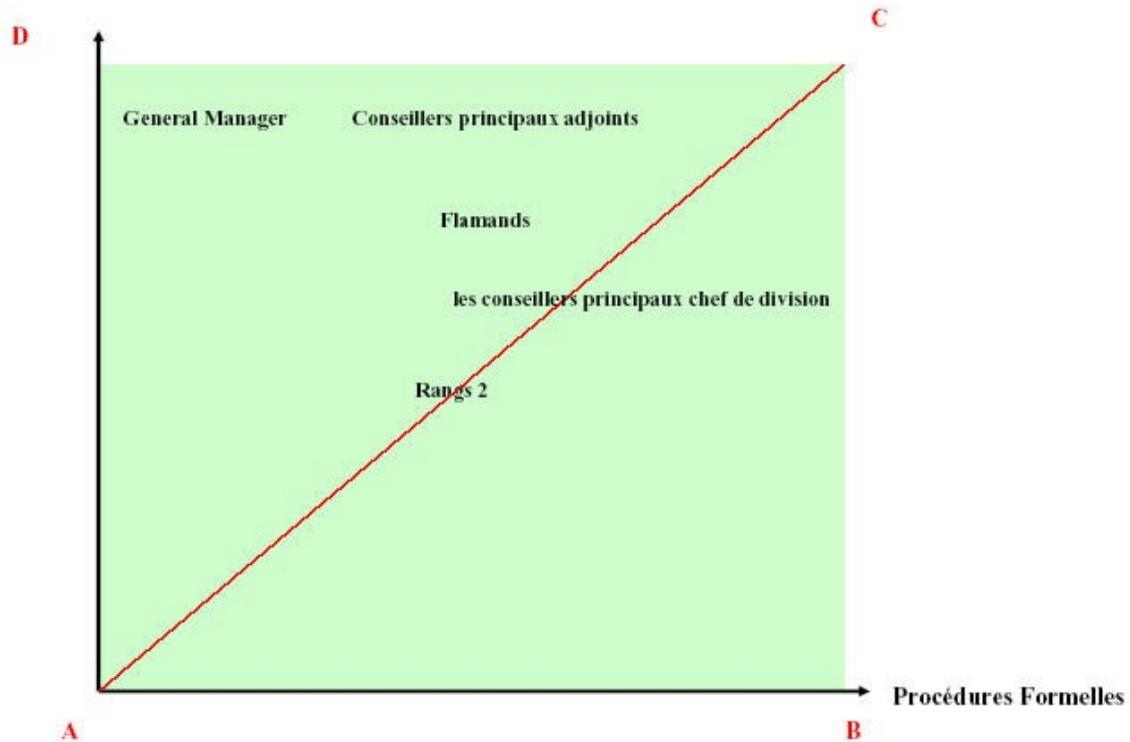
Le deuxième quarter, concernant les procédures cadres et les procédures formelles, regroupe la population suivante : le General Manager, les conseillers principaux adjoints, les conseillers principaux chef de division, les flamands ainsi que les personnes des rangs 2.

Ce quarter ne présente aucune forme de promotion interne.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quarter 2.

Annexe 6 – Figure N° 6: Présentation du deuxième Quarter pour l'analyse Alceste des cadres de la SNCB.

Procédures Cadres



Le General Manager, plus proche des procédures cadres que des procédures formelles, s'intéresse davantage à sa carrière qu'aux politiques organisationnelles. Cet état fut déjà observé dans l'étude précédente, alors qu'il était davantage proche de la gestion des ressources humaines, inscrite comme participant à la carrière individuelle que des réseaux sociaux, processus inscrit alors comme élément de l'approche organisationnelle. Ainsi, comparativement à ses collaborateurs cadres, le General Manager est placé comme intéressé par les procédures cadres puisqu'il s'investit pleinement dans sa carrière notamment en adoptant une attitude, n'hésitant pas à solliciter ses supérieurs hiérarchiques. Il maîtrise l'ensemble du processus des promotions internes et se porte volontaire pour endosser des responsabilités. Il s'appuie également sur des outils de gestion externe à l'entreprise pour évaluer ses compétences.

Nous trouvons ensuite les conseillers principaux adjoints et les conseillers principaux chefs de division, rassemblés dans la catégorie des conseillers, s'approchant davantage des procédures cadres que des réseaux sociaux. Dans l'analyse précédente, ces deux catégories ne se situaient pas dans le même quartier, les premiers étaient concernés par les réseaux sociaux et la gestion des ressources humaines et les seconds par la gestion des ressources humaines et les procédures cadres. Finalement, cette population est caractérisée par une volonté de faire carrière et une compréhension du système de promotions internes. Néanmoins, ils souffrent d'un manque d'opportunités offertes par l'entreprise. Ils pensent que les réseaux interpersonnels

aident dans le parcours professionnel et comptent sur leur supérieur hiérarchique pour les accompagner. Ces derniers bénéficient de primes de productivité.

Ce quarter regroupe les flamands, autant intéressés par les procédures cadres que par les réseaux sociaux. Le salarié suivant atteste « je suis ingénieur industriel... J'ai eu une promotion après 20 ans de service environ...On appelle cela un chef de section. Il s'agit d'une dénomination générale, je n'encadrais pas d'équipe...Je suis devenu inspecteur technique après 20 ans de service...On doit être proposé en premier lieu par son chef, il faut avoir le très bon. Ensuite, un rapport va être rédigé...Je pense que les procédures sont difficiles, quelquefois, elles ne sont pas très claires...Pour le moment, je m'inscris dans le cadre fonctionnel...On essaye de bien répondre aux attentes du chef qui est en dessus de vous, lui faire des propositions dans certains cas. Il faut aller vers les gens pour en parler...J'ai 2 chefs de bureau qui travaillent pour moi. Tous les 6 mois, en fonction de leur mérite, je peux les proposer pour une promotion...C'est surtout informel mais on organise des réunions une fois par mois...En ce qui concerne les dossiers, je fais le point une fois par semaine avec l'équipe ». Il nous apprend que :

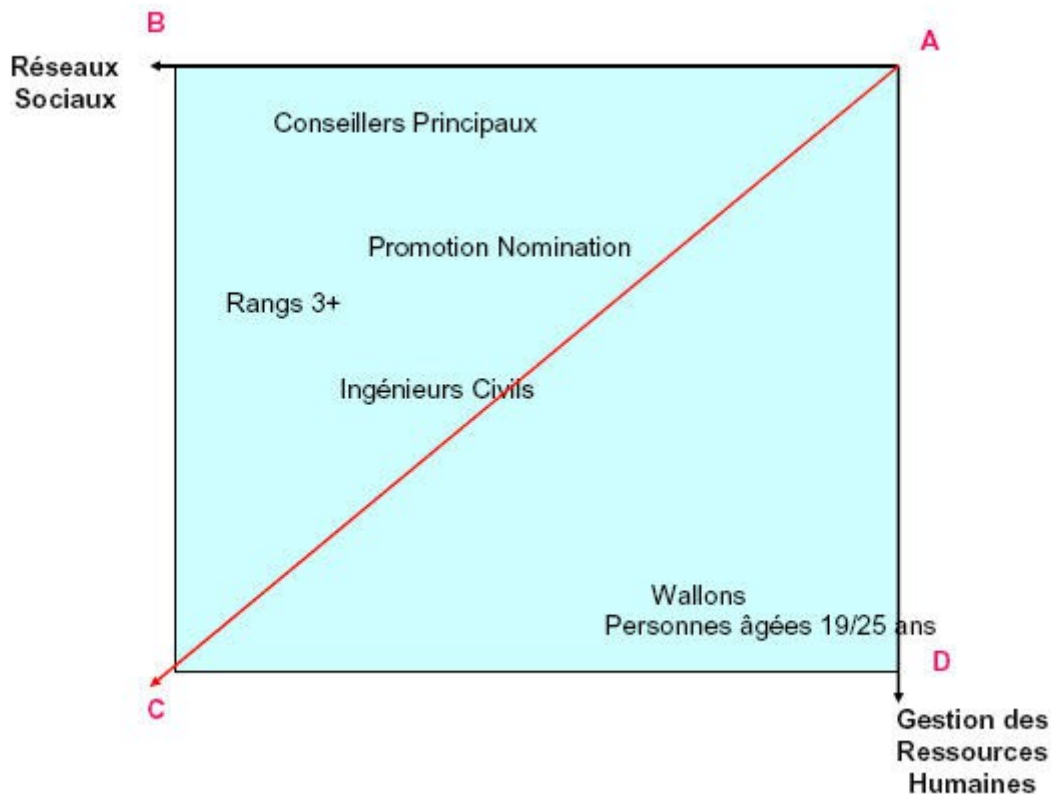
- Les flamands prennent des responsabilités
- Ils travaillent en collaboration, ils organisent des réunions
- Ils souhaitent répondre aux attentes de leur hiérarchie
- Ils souhaitent bénéficier de promotions internes
- Ils connaissent les procédures de promotions internes

Finalement, le deuxième quarter regroupe les personnes du rangs 2, ces dernières étant autant intéressées par les procédures cadres que par les réseaux sociaux. Tout comme l'analyse précédente nous le montre, ces salariés sont autant concernés par la gestion de leur carrière que par la politique organisationnelle. Ils connaissent les procédures de promotion interne et savent évoluer non seulement au niveau des fonctions mais également au niveau des grades. Ils se positionnent dans ce quarter car ils endossent des responsabilités, les guidant sur une carrière de gestion. Ils savent mobiliser leur réseau interpersonnel, connaissent les leviers pour les procédures et s'adaptent à des exigences de gestion.

Le troisième quarter, concernant les réseaux sociaux et la gestion des ressources humaines, regroupe la population suivante : les conseillers principaux, les ingénieurs civils, les personnes des rangs 3+, les personnes âgées de 19 à 25 ans et les wallons.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quarter 3.

Annexe 6 – Figure N°7: Présentation du troisième Quarter pour l'analyse Alceste des cadres de la SNCB.



Nous trouvons dans ce quartier la promotion par nomination. Cette dernière avait déjà été identifiée dans l'étude précédente comme mobilisant à la fois les réseaux sociaux et la gestion des ressources humaines. Les salariés, suite à l'intervention de leur supérieur hiérarchique qui les propose pour la promotion, se présentent devant un comité de direction. Ce dernier détermine ensuite la carrière professionnelle du candidat en l'orientant soit sur une carrière de gestion soit sur une carrière de fonction.

Nous observons dans ce quartier la population des conseillers principaux, intéressée par les réseaux sociaux et la gestion des ressources humaines. Dans l'étude précédente, ils étaient plutôt concernés par les procédures cadres et les procédures formelles. Ainsi, mise en perspective avec leurs pairs, cette population présente des différences avec les autres conseillers. Le témoin suivant déclare « Je constate que les personnes qui font les carrières les plus brillantes sont toutes affiliées à un parti. Je pense qu'il faut avoir de bons contacts et afficher sa couleur politique....Il suffit de participer à ce jeu d'influence...C'est un système de promotions internes qui est assez formalisé...Une fois que vous êtes entré en carrière plane, vous n'avez plus de chance de faire carrière et d'entrer rang 2. La carrière est plus courte ». Il nous indique ainsi que :

- Ils maîtrisent le processus de gestion des ressources humaines
- Ils considèrent que les réseaux sociaux sont importants pour réaliser une carrière professionnelle, notamment par la médiation d'un ralliement à un parti politique ou en s'affiliant à un syndicat

Nous trouvons également dans ce quartier les ingénieurs civils, s'intéressant aux réseaux sociaux et à la gestion des ressources humaines tout comme nous l'avait révélée l'étude précédente. Ils suivent un cursus universitaire de 5 ans et intègrent alors la SNCB en tant qu'ingénieur civil. Ils prennent rapidement des responsabilités au sein de la structure et doivent répondre à une pression de leur hiérarchie. Privilégiant le travail en collaboration, ils sont amenés à introduire des outils de gestion.

Ce quartier regroupe également les personnes des rangs 3+, autant intéressées par les réseaux sociaux que par la gestion des ressources humaines tout comme le démontrait les résultats de l'étude précédente. Concernant leur parcours professionnel, le supérieur hiérarchique direct a une influence considérable. Les salariés sont passés devant un comité de direction pour obtenir leur examen du « très bon » pendant lequel les responsables ont jugé de la carrière future du candidat : une carrière de fonction ou une carrière de gestion.

Nous observons également les personnes âgées de 19 à 25 ans, concernant 2 répondants sur 15, davantage concernés par la gestion des ressources humaines que par les réseaux sociaux. Ils sont plus axés sur l'aspect organisationnel que sur la gestion de leur carrière. Le témoin suivant déclare « Je ne suis dans l'entreprise que depuis 2 ans et je n'ai pas encore eu recours à la promotion interne...Il y a possibilité après 8 ans de passer pour les ingénieurs, ingénieur principal adjoint...Ce n'est pas possible d'être promu plus vite que ce qui est prévu dans le règlement. Par exemple, en ce qui me concerne, je vais avoir 25 ans et je vais avoir ma première augmentation seulement maintenant, car pour les rangs 3, le début de la carrière en tant que salarié commence à 24 ans...Au niveau technique, c'est assez figé avec l'ancienneté...Cette cotation joue sur la promotion mais sans savoir sur quelles bases s'effectuent ces cotations. Savoir comment le supérieur hiérarchique évalue ses subordonnés, je ne sais pas. C'est vrai que j'avais demandé au début à mon supérieur hiérarchique pourquoi j'avais cette cotation, il m'avait répondu que c'était parce que j'étais débutant et qu'avec le temps, on m'augmenterait ». Il nous apprend que :

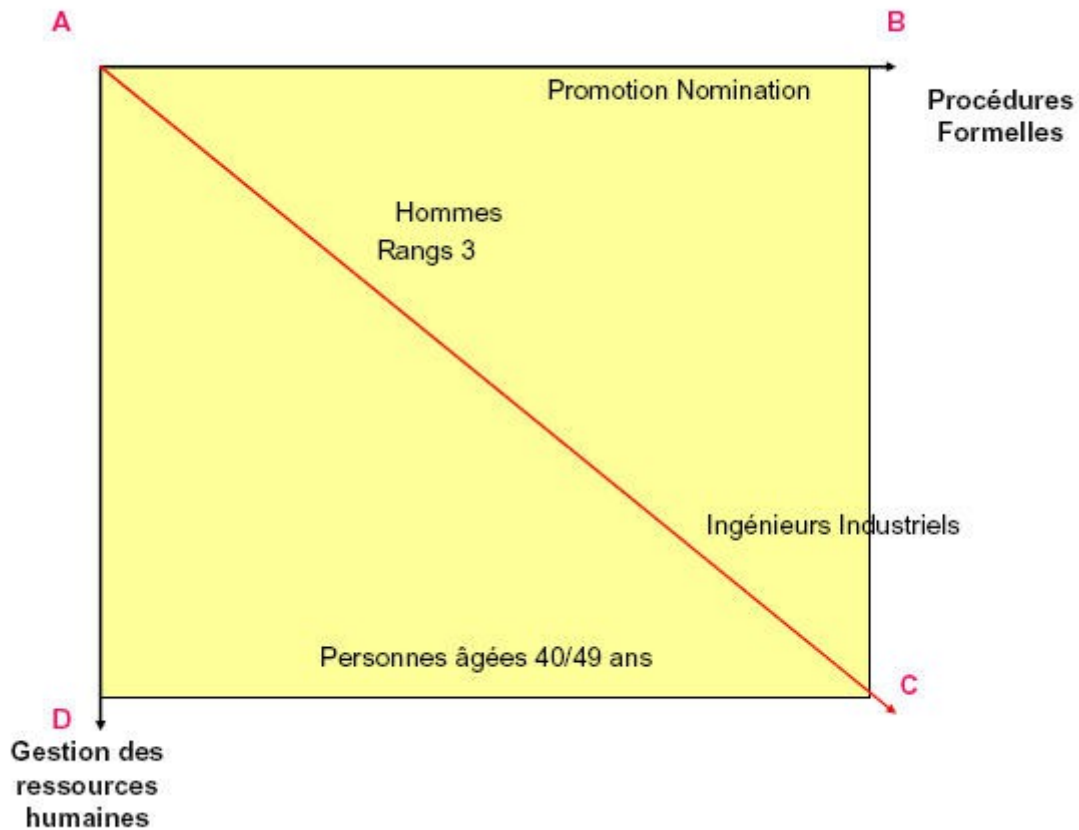
- Ils doivent attendre une certaine ancienneté avant de pouvoir prétendre à une promotion
- Ils ne connaissent pas les critères d'évaluation des salariés établis par les supérieurs hiérarchiques
- Ils s'informent sur les procédures à suivre pour bénéficier d'une promotion mais savent qu'ils ne peuvent pas encore en bénéficier.

Finalement, nous trouvons également dans ce quartier la population des wallons. Ils sont davantage intéressés par la gestion des ressources humaines que par les réseaux sociaux. Ils sont placés de l'autre côté des flamands sur l'analyse factorielle des correspondances. L'analyse précédente avait déjà identifié que cette population était concernée par les thèmes de la gestion des ressources humaines et par les réseaux sociaux. Ces salariés souhaitent comprendre le fonctionnement de l'entreprise et s'informent auprès de leur hiérarchie concernant les procédures à suivre notamment pour leur carrière. Ils considèrent que le système public est assez figé comparativement au modèle du privé.

Le quatrième quartier, concernant la gestion des ressources humaines et les procédures formelles, regroupe la population suivante : les ingénieurs industriels, les personnes des rangs 3, les personnes âgées de 40 à 49 ans et les hommes.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quartier 4.

Annexe 6 – Figure N° 8: Présentation du quatrième Quarter pour l'analyse Alceste de la SNCB.



Nous trouvons également dans ce quartier la promotion par nomination.

Nous identifions la population des ingénieurs industriels, autant concernée par la gestion des ressources humaines que par les procédures formelles. Les ingénieurs industriels maîtrisent le processus de promotion interne et connaissent les procédures à suivre dont l'examen du très bon à passer devant un comité de direction. Il existe une association des ingénieurs industriels afin de défendre leurs intérêts vis-à-vis des ingénieurs civils, avec lesquels ils se sentent en concurrence déloyale. Ils attendent que leur supérieur hiérarchique les soutienne dans leur carrière.

Nous trouvons également les personnes issues du rang 3, s'intéressant davantage aux procédures formelles qu'à la gestion des ressources humaines. Dans l'étude précédente, ils étaient autant concernés par la gestion des ressources humaines que par les procédures cadres. Cependant, mis en perspective avec leurs pairs et non

l'ensemble des salariés, les rangs 3 se situent en bas de la hiérarchie et ces derniers dépendent largement de procédures formelles s'ils souhaitent recourir au processus de promotion interne. Tous de niveau universitaire, les rangs 3 regroupent une population hétéroclite composée de conseillers, d'ingénieurs industriels et d'ingénieurs civils.

Nous observons dans ce quartier la population des personnes âgées de 40 à 49 ans, regroupant répondants 3 sur 15, davantage concernée par la gestion des ressources humaines que par les procédures formelles. Les salariés suivants déclarent « Au niveau de la société, il faut atteindre une certaine ancienneté pour pouvoir prétendre à avoir une promotion. Il y a des promotions de terrain et des promotions de bureau » ou « il y a quand même un petit malaise dans la mesure où il y a des décisions qui viennent d'en haut, dans le nouveau cadre, car disons quand même que tout cela est très secret et on n'est pas spécialement mis au courant...J'ai un peu cherché par moi-même mon chemin, je me suis renseigné auprès de mes collègues afin de voir ce qu'étaient les chemins de fer ».

Ils nous informent que :

- Ils connaissent les procédures de promotion interne
- Ils souhaitent comprendre la politique générale de gestion des ressources humaines de la SNCB et souffrent d'un manque de communication
- Ils s'investissent dans leur travail
- Ils dépendent de leur supérieur hiérarchique.

Finalement, nous trouvons la population des hommes, davantage concernée par les procédures formelles que par la gestion des ressources humaines. Ils sont placés à l'opposé des femmes, qui s'intéressaient davantage aux réseaux sociaux. Néanmoins, dans les deux cas, les femmes et les hommes sont plus concentrés sur la politique organisationnelle que sur leurs carrières professionnelles. Le salarié suivant atteste : « Je vais commencer par mon parcours au niveau étude. Comme j'étais de formation technique, je me suis retrouvé dans un système de stage, en tant que technicien, on devait faire un stage d'un an...Il y a l'évolution logique, après tant d'année très bon, puis on a le titre puis on a encore le très bon. C'est l'ancienneté qui joue... Maintenant, la politique actuelle, on engage des contractuels et cela se fait par le biais de l'intérim. J'ai reçu quelque fois des personnes dans ma division que je n'avais pas demandé ». Il nous indique que :

- Les hommes connaissent les procédures de promotions internes
- Ils décrivent le processus de gestion des ressources humaines de manière technique par la description des procédures formelles
- Ils subissent les décisions organisationnelles dans leur profession

Nous allons maintenant proposer un bilan de l'analyse de la population des cadres de la SNCB.

1.3 Bilan de l'analyse de la population des cadres

Tout d'abord, nous constatons que les cadres proposent tout comme l'ensemble des salariés de la SNCB quatre thèmes principaux : Les Procédures Formelles, Les Procédures Cadres, La Gestion des Ressources Humaines ainsi que les Réseaux Sociaux.

Ensuite, nous notons que les répondants rapprochent les classes en fonction du vocabulaire retenu par le logiciel. Nous observons ainsi que les classes 1 et 5 sont déterminées comme étant très proches, d'où leur rassemblement en une seule, se rapportant aux procédures formelles. Ensuite, le groupe formé par les réseaux sociaux semble proche des procédures cadres. Ce groupe est rapproché de la classe 2, concernant la gestion des ressources humaines.

On observe que les répondants de la SNCB identifient sur l'axe des abscisses les procédures formelles et les réseaux sociaux et sur l'axe de l'ordonnée les thèmes de la gestion des ressources humaines et des procédures cadres.

Le logiciel propose une analyse factorielle des correspondances nous permettant de répartir les répondants de la manière suivante :

- Dans le premier Quarter, mobilisant les réseaux sociaux et les procédures cadres, nous identifions la population suivante : les ingénieurs industriels principaux adjoints, les personnes des rangs 1+, les femmes, les personnes âgées de 30 à 39 ans et les personnes âgées de 50 à 59 ans.
- Dans le deuxième Quarter, mobilisant les procédures cadres et les procédures formelles, nous trouvons le General Manager, les conseillers principaux adjoints, les conseillers principaux chef de division, les flamands ainsi que les personnes des rangs 2.
- Dans le troisième Quarter, mobilisant les réseaux sociaux et la gestion des ressources humaines, nous observons les conseillers principaux, les ingénieurs civils, les personnes des rangs 3+, les personnes âgées de 19 à 25 ans et les wallons.
- Dans le quatrième Quarter, mobilisant la gestion des ressources humaines et les procédures formelles, nous identifions la population suivante : les ingénieurs industriels, les personnes des rangs 3, les personnes âgées de 40 à 49 ans et les hommes.

Nous constatons également une fracture entre la population des flamands, concernée par les procédures formelles et les procédures cadres et celle des wallons, dépendant de la gestion des ressources humaines et des réseaux sociaux.

Les femmes et les hommes sont également nettement différenciés, les premières tissent des liens sociaux et se réfèrent aux procédures cadres alors que les seconds sont plutôt concernés par tout ce qui se rattache à la gestion des ressources humaines et aux procédures formelles.

Concernant les promotions internes, nous identifions la promotion appelée nomination, elle concerne la gestion des ressources humaines et les réseaux sociaux. Elle concerne les salariés à partir du rang 3. Le supérieur hiérarchique doit proposer son collaborateur pour l'examen du très bon. Il s'agit d'un examen oral devant un comité de direction d'une durée s'étalant de trente minutes à une heure. Cet examen est accessible deux fois dans l'année mais le candidat doit avoir un minimum d'ancienneté avant de pouvoir se présenter, environ 8 ans. La performance du salarié est constatée par le supérieur hiérarchique qui choisit de présenter ou non son collaborateur. A la suite de cet entretien, le salarié sera dirigé vers une carrière de gestion, intéressante aux niveaux des responsabilités et permettant l'accès à des grades hiérarchiques élevés ou vers une carrière de fonction, appelée également carrière plane.

Nous allons maintenant présenter les résultats pour la population des non cadres de la SNCB.

2/ Présentation des résultats obtenus pour la population des non cadres

Nous allons dans un premier temps proposer les résultats fournis par le logiciel Alceste pour ensuite suggérer une interprétation de ces derniers et finalement terminer par un bilan de l'analyse.

2.1 Présentation des résultats de la population des non cadres fournis par le logiciel

Nous observons que cette étude correspond à la zone de fonctionnement du logiciel puisque 79,36% des u.c.e. sont classées et que seulement 20,64% sont éliminées. Pour que l'étude soit valide, le pourcentage des u.c.e doit être supérieur à 50%, indiquant que plus de la moitié du texte est retenue et classée.

Le logiciel répartit les u.c.e. classées en six classes de tailles plutôt inégales :

- La première classe regroupe 15,23% des u.c.e. classées
- La deuxième classe regroupe 19,42% des u.c.e. classées
- La troisième classe regroupe 13,58% des u.c.e. classées
- La quatrième classe regroupe 7,49% des u.c.e. classées
- La cinquième classe regroupe 6,73% des u.c.e. classées
- La sixième classe regroupe 37,56% des u.c.e. classées

La figure suivante présente l'ensemble de ces résultats.

Annexe 6 – Figure 9: Présentation des résultats statistiques obtenus par le logiciel Alceste concernant les entretiens de la population des non cadres de la SNCB

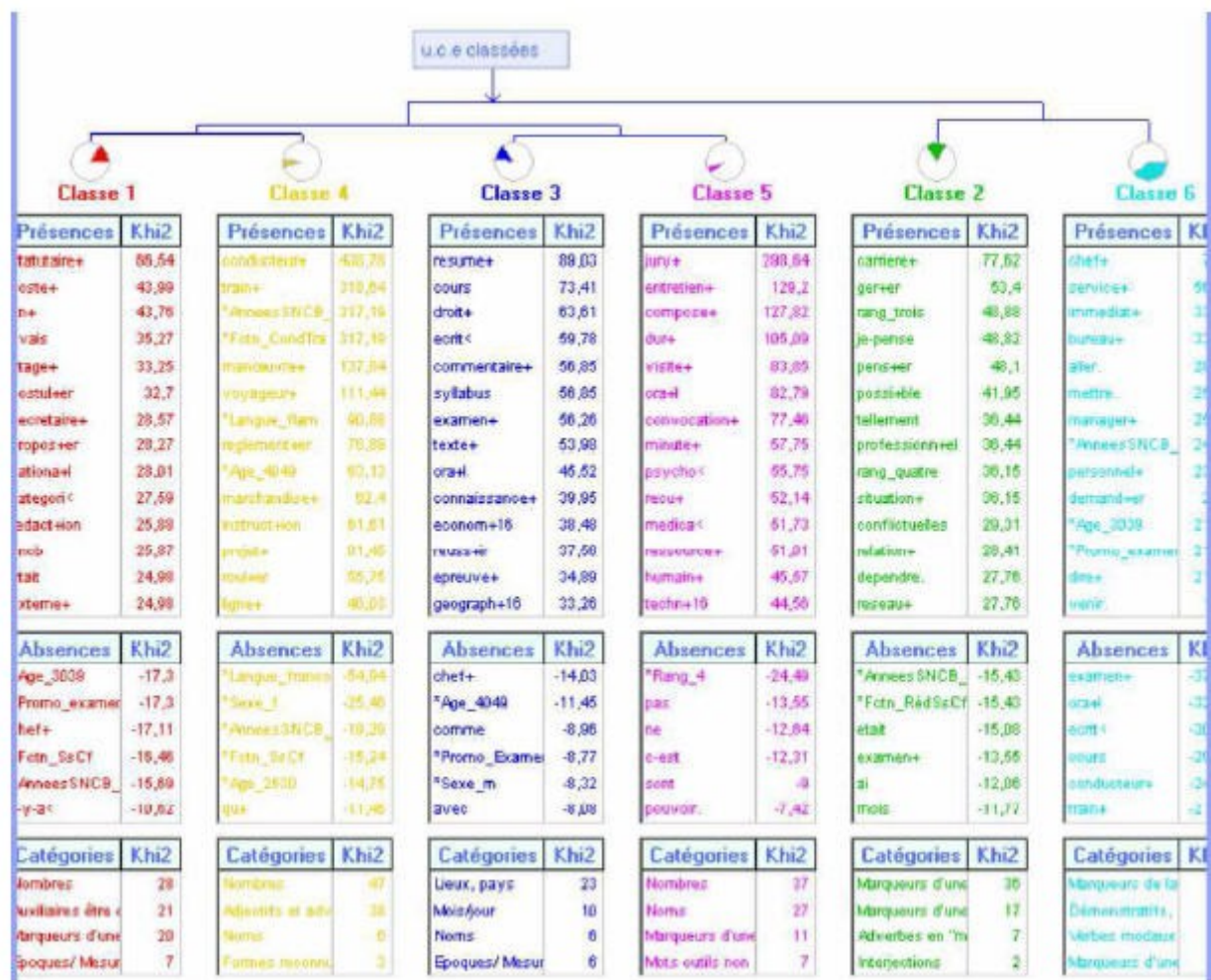


Le logiciel rapproche les u.c.e comportant les mêmes formes lexicales dans une catégorie ou classe. Les classes sont formées en fonction de mots, d'un vocabulaire spécifique favorisant la détermination d'un thème général pour chaque catégorie.

Nous observons à travers la figure suivante que certaines classes sont plus proches que d'autres. Ainsi les classes 1 et 4 sont déterminées comme proches par le logiciel tout comme les classes 3 et 5 ou comme les classes 2 et 6. Le groupe formé des classes 1 et 4 semble proche du groupe des classes 3 et 5. Le groupe des classes 2 et 6 semble plus isolé des autres.

La figure suivante permet de constater les rapprochements entre les classes. Elle nous fournit également une partie des u.c.e. caractéristiques des classes nous aidant à les nommer. La détermination des classes s'appuie sur ces éléments ainsi que sur les résultats du rapport résumé proposé par le logiciel Alceste.

Annexe 6 – Figure 10: Présentation des classes obtenues par le logiciel Alceste concernant les entretiens des non cadres de la SNCB



Le tableau suivant présente les différentes classes suggérées par la population des non cadres de la SNCB. Pour chaque classe regroupant un certain nombre d'u.c.e., nous avons proposé des titres correspondant aux thèmes abordés par les répondants.

Annexe 6 – Figure N° 11: Présentation des thèmes identifiés par classe concernant les entretiens des non cadres de la SNCB

CLASSE 1	CLASSE 2	CLASSE 3	CLASSE 4	CLASSE 5	CLASSE 6
Statutaire Poste An Stage Postuler Secrétaire Proposer National Catégorie Rédaction Externe Travaux Emploi Humanité	Carrière Gérer Penser Possible Professionnel Tellement Situation Conflictuelles Relation Dépendre Réseau Métier	Résumé Cours Droit Écrit Syllabus Commentaire Examen Texte Oral Connaissance Réussir Épreuve	Conducteur Train Manœuvre Voyageur Réglementer Marchandise Instruction Projet Rouler Inspection Profession Cours	Jury Entretien Composé Visite Oral Convocation Psycho	Chef Service Immédiat Bureau Aller Manager Personnel Demander Signer Information Besoin Trouver
TITRE POSSIBLE	TITRE POSSIBLE	TITRE POSSIBLE	TITRE POSSIBLE	TITRE POSSIBLE	TITRE POSSIBLE
Gestion des Ressources Humaines	Réseaux Sociaux	Procédures Formelles	Gestion des Ressources Humaines	Procédures Formelles	Procédures Cadre

La visualisation de ces résultats révèle six classes différentes, cependant, par souci de clarté, nous avons choisi de les regrouper en quatre classes. Nous notons ainsi que les classes 1 et 4 sont fortement liées tout comme les classes 3 et 5. Nous obtenons donc, grâce aux u.c.e. ainsi que sur la base des citations fournies par le rapport résumé d'Alceste, les classes suivantes:

- La première classe, rassemblant la classe 1 et la classe 4, regroupe des mots apparentés à la **gestion des ressources humaines**. Le logiciel propose les extraits révélateurs de cette catégorie suivants : «si on vous propose deux fois un poste à Liège ou Namur et que vous le refusez deux fois, à la troisième fois, vous n'avez plus le choix» ou « ma tâche n'est pas celle d'un conducteur de train. Je dois participer dans ce projet de formation des conducteurs de train ».
- La deuxième classe regroupe des mots apparentés aux **réseaux sociaux**. Le logiciel présente les extraits suivants : « cela me choque presque car pour nous, ce n'est pas comme ça. Nous, on ne ressent pas le poids de la hiérarchie de manière aussi forte. Je ne gère jamais de situations conflictuelles» ou « je ne pense pas qu'il y ait de rupture au niveau du vocabulaire. Ici, non, tout le monde travaille ensemble, en collaboration ».
- La troisième classe, rassemblant la classe 3 et la classe 5, regroupe des mots apparentés aux **procédures formelles**. Le logiciel propose les extraits suivants : «Pour nous préparer aux examens, nous avons deux cours à étudier. Nous avons le cours mille, il s'agit d'acquérir des connaissances générales sur la SNCB» ou « Il fallait réussir l'écrit pour pouvoir aller à l'oral ».

- La quatrième classe regroupe des mots apparentés aux **procédures cadres**. Le logiciel retient un certain nombre d'extraits dont «Le chef du service d'appui local a beaucoup de pouvoir sur les personnes. C'est lui qui place les gens à condition que le manager accepte mais en général, le manager ne s'oppose pas aux décisions dans le service» ou «Maintenant, c'est vrai que mon chef immédiat est très occupé, il passe énormément de temps au téléphone».

Nous avons déterminé les axes de l'analyse factorielle des mots étoilés grâce à l'analyse factorielle des u.c.e..

Nous observons que les concepts de réseaux sociaux et de procédures formelles sont mis en opposition sur l'axe horizontal et que le concept de procédures cadre s'oppose à celui de la gestion des ressources humaines sur l'axe vertical.

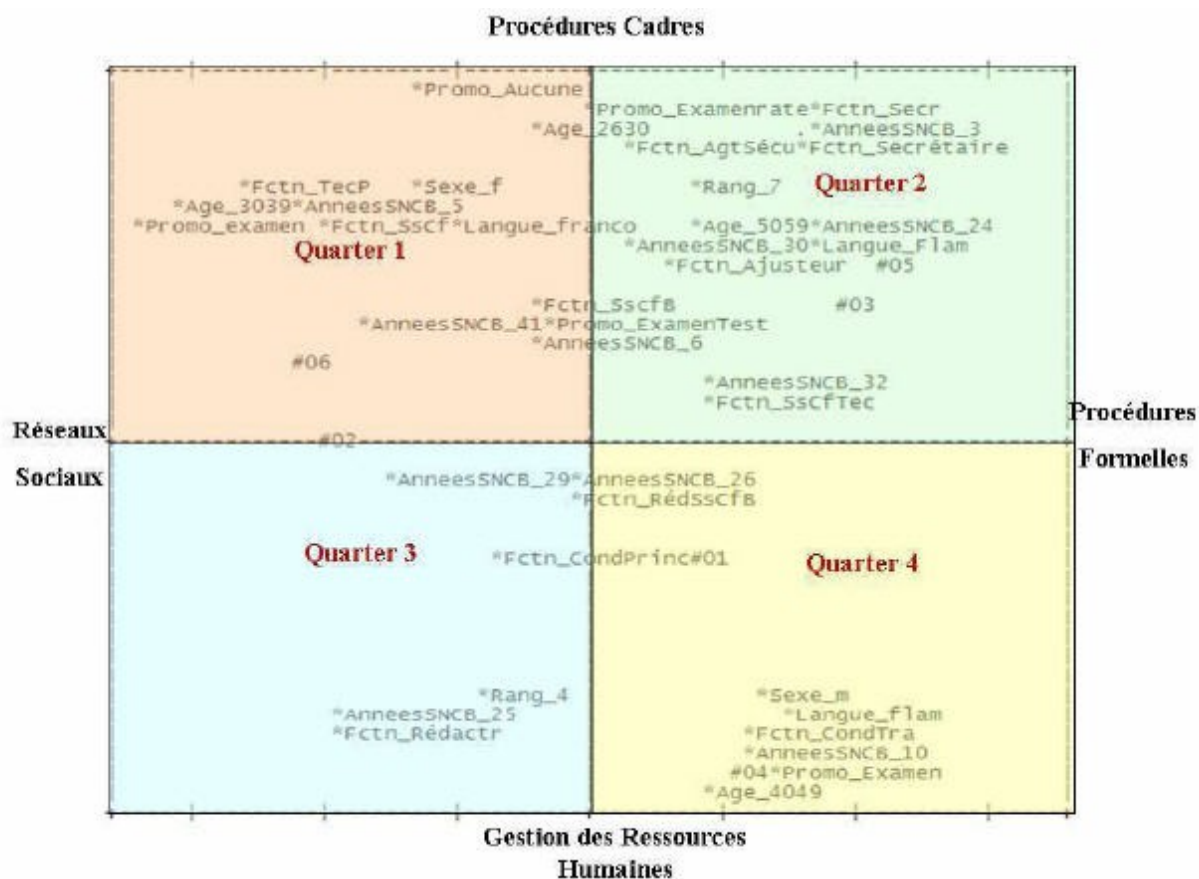
Nous découvrons ainsi une analyse factorielle des correspondances dont les axes concernent :

- L'axe des abscisses rassemble le concept des procédures formelles avec celui des réseaux sociaux.
- L'axe des ordonnées rassemble le concept des procédures cadres avec celui de la gestion des ressources humaines.

L'analyse factorielle des correspondances, présentée dans la figure suivante, nous permet de comprendre comment les non cadres de la SNCB se situent par rapport à ces axes.

L'analyse Factorielle des Correspondances permet une visualisation des éléments de résultat.

Annexe 6 – Figure N° 12: Analyse Factorielle des Correspondances : répartition des répondants pour la population des non cadres de la SNCB



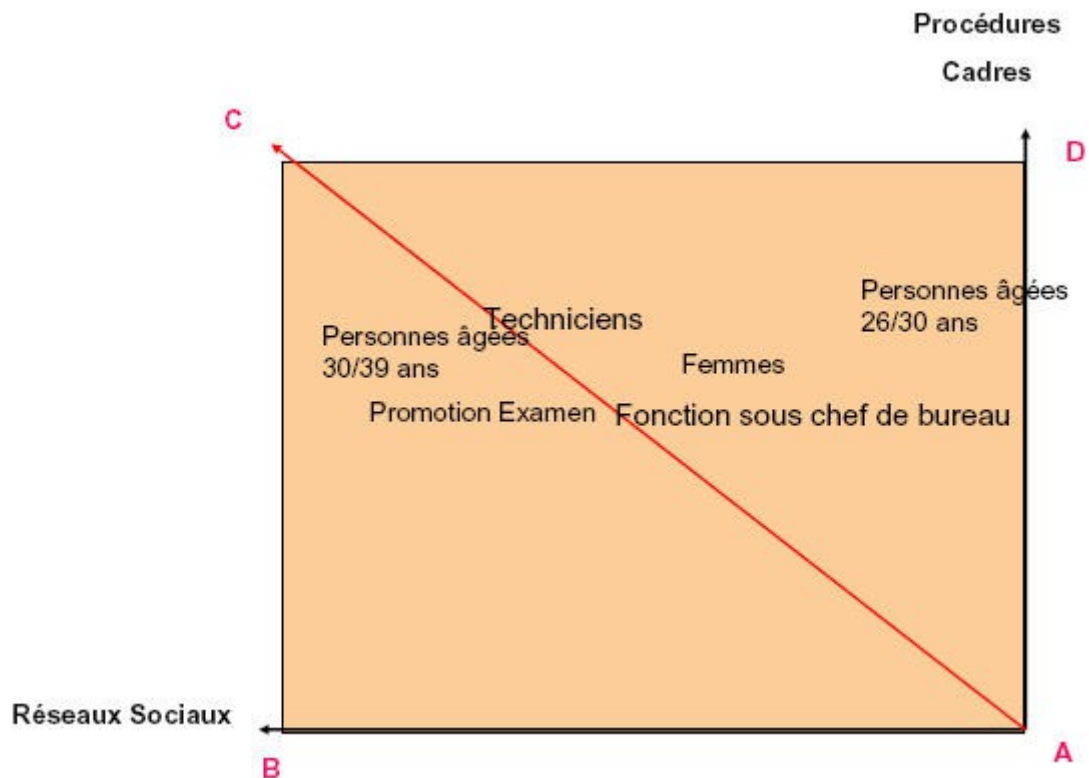
2.2 Interprétation des résultats de la population des non cadres

Afin de faciliter la lecture de l'analyse factorielle des correspondances, nous présentons notre analyse en fonction des Quarters, identifiés en rouge sur la figure.

Le premier quarter, concernant les réseaux sociaux et les procédures cadres, regroupe la population suivante : Les techniciens principaux, les sous chefs de bureau, les femmes, les wallons, les personnes âgées de 26 à 30 ans et les personnes âgées de 30 à 39 ans.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quarter 1.

Annexe 6 – Figure N° 13: Présentation du premier Quarter pour l'analyse Alceste des non cadres de la SNCB.



Ce quartier présente la promotion « examen » désignant les concours internes. Ces examens sont associés aux procédures cadres ainsi qu’aux réseaux sociaux. Ces concours sont organisés régulièrement dans l’entreprise et les agents peuvent consulter les dates d’examens soit dans le livre d’or soit sur l’intranet. Le formulaire d’inscription doit être signé par le supérieur hiérarchique. Ils s’organisent en deux étapes, une partie écrite et une partie orale. Ces concours demandent souvent un investissement personnel car les agents doivent apprendre le syllabus et suivre des cours en interne en dehors des heures de travail.

Ce quartier rassemble également les techniciens principaux, autant concernés par les réseaux sociaux que par les procédures cadres. Ils peuvent avoir le sentiment d’être bloqués dans leur carrière et ils manquent de visibilité sur leur parcours professionnel. Ils connaissent néanmoins les procédures pour accéder à ces promotions et se renseignent auprès de leurs collègues. Ils considèrent que la réussite à ces concours dépend du facteur chance, en fonction des questions posées.

Nous observons la population des sous chefs de bureau, autant concernés par les réseaux sociaux que par les procédures cadres. Cette population envisage d’effectuer sa carrière professionnelle au sein de la SNCB. Les sous chefs de bureau connaissent les procédures et suivent les formations proposées par l’entreprise. Ils travaillent en collaboration avec leurs collègues, leurs subordonnées ainsi que leurs supérieurs hiérarchiques.

Nous identifions la population des femmes, davantage concernée par les procédures cadres que par les réseaux sociaux. Le témoin suivant déclare « Je suis en train de passer des examens pour monter en grade... On va me proposer des postes mais c’est possible que je reste ici...J’ai entendu quels types de questions

étaient posées lors de l'examen oral de la part de personnes qui l'avaient déjà passé, qui l'avaient réussi. Pour nous préparer aux examens, nous avons deux cours à étudier...Je dirais qu'il faut s'investir dans le processus de promotion interne, cela représente beaucoup de temps de préparation, en dehors des heures de travail...Je ne m'imagine pas non plus à des postes très élevés mais je pense quand même évoluer...Ma collègue et moi, on se raconte tout. Nous avons beaucoup de relations, nous communiquons énormément ». Ce répondant nous apprend que :

- Les femmes sont proactives dans leur carrière et souhaitent accéder aux promotions internes
- Les femmes pensent que le processus de promotion interne demande un investissement personnel, notamment une préparation en dehors des heures de travail.
- Les femmes se préparent aux examens afin de maximiser leurs chances de réussite
- Les femmes entretiennent des relations sociales
- Les femmes mobilisent leur réseau pour comprendre le processus de promotion interne et pour mieux se préparer aux épreuves.

Nous identifions également la population des wallons, davantage concernée par les procédures cadres que par les réseaux sociaux. Le témoin suivant atteste « J'avais terminé les cours du soir. J'avais réussi mon mémoire. Il y a eu une période assez importante entre le moment où j'ai réussi mon examen et le fait d'être installé, c'est-à-dire le temps qu'un poste se libère...J'avais fait un gradua et c'est ce gradua qui comptait pour avoir accès à l'examen en externe. J'ai réussi cet examen et j'ai même été assez bien classé...J'avais juste à être approuvé par mon chef et évidemment, assurer le poste...Il y a effectivement des syllabus et des révisions coup de poing...Il est clair que dans le système ici, si vous n'êtes pas universitaire, vous avez très peu de chances d'évoluer au-delà du rang 3». Il nous enseigne que :

- Les wallons sont intéressés par une carrière
- Ils connaissent les procédures formelles et savent les mobiliser
- Ils identifient les leviers proposés par l'entreprise comme les cours internes ou encore les syllabus et n'hésitent pas à en rechercher d'autres en suivant des formations externes
- Ils ont peu d'espoir d'évoluer au-delà du rang 3
- Ils trouvent les procédures longues

Nous trouvons également la population des personnes âgées de 26 à 30 ans, concernant 3 répondants sur 14, davantage concernée par les procédures cadres que par les réseaux sociaux. Le salarié suivant déclare « Je suis entrée en 2000 à la SNCB comme secrétaire commerciale...En ce qui concerne mon recrutement, il fallait faire une dissertation sur un sujet très spécifique...C'est long, cela a duré une année depuis le moment où vous avez passé l'examen écrit et votre entrée aux chemins de fer...C'était pour intégrer un poste en relation avec le client...Maintenant, vous le voyez bien, ici, ce n'est pas le cas... J'ai participé deux fois,

l'année dernière et cette année. Je voulais changer de grade... Ces examens ne sont pas faciles à réussir. Pour nous, nous avons une partie qui concerne le droit civil et un résumé de texte... Pour le droit, ils prévoient deux fois trois heures pour parcourir un syllabus d'à peu près deux cents pages... Il n'y a pas beaucoup de personnes qui réussissent... Les procédures sont lisibles. Tout le monde peut participer ». Cet intervenant nous indique que :

- Les personnes âgées de 26 à 30 ans sont intéressées par des promotions internes et peuvent se présenter aux examens
- Ils trouvent que les examens internes sont difficiles
- Ils pensent que les procédures de recrutement sont longues
- Ils ne sont pas placés nécessairement sur les postes qu'ils avaient demandés
- Ils connaissent les procédures de promotion interne et s'informent des leviers disponibles dans la structure comme le syllabus ou les cours
- Ils savent que tout le monde peut participer à ces concours.

Finalement, ce quarter regroupe les personnes âgées de 30 à 39 ans, autant intéressées par les procédures cadres que par les réseaux sociaux. Le salarié suivant déclare « Je viens d'être nommée sous chef de bureau... Il y a deux parties à l'examen. Une partie écrite, c'était un résumé de texte... une deuxième partie qui est l'oral... Il faut connaître la géographie économique, il fallait apprendre des chiffres... Cela s'appelle les cours 1000... Je dois l'étudier... L'entreprise nous permet de suivre des cours... Les informations que l'on m'a données au cours de cette formation ne me servent pas dans mon travail... Nous avons dans ces circulaires les dates d'ouverture des examens... On m'a informé que mon premier choix m'a été accordé et on m'a dit, voilà, vous allez aller dans le service voyageur. Mon supérieur a dû signer un ordre de mutation... Dans le service communication, on ne se prend pas trop la tête avec l'idée de chef ou pas chef... Le climat est assez convivial dans le service de communication ». Elle nous enseigne que :

- Les personnes âgées de 30 à 39 ans souhaitent réaliser une carrière professionnelle au sein de la SNCB
- Elles connaissent les procédures de promotion interne et les leviers à mobiliser comme le syllabus ou encore les cours organisés en interne
- Elles dépendent de leur supérieur hiérarchique pour l'orientation de leur carrière car ce dernier doit donner son accord
- Elles travaillent en collaboration avec leur entourage sans considération pour le niveau hiérarchique
- Elles estiment que les connaissances utiles pour passer les examens ne sont pas mobilisées dans leur travail au quotidien.

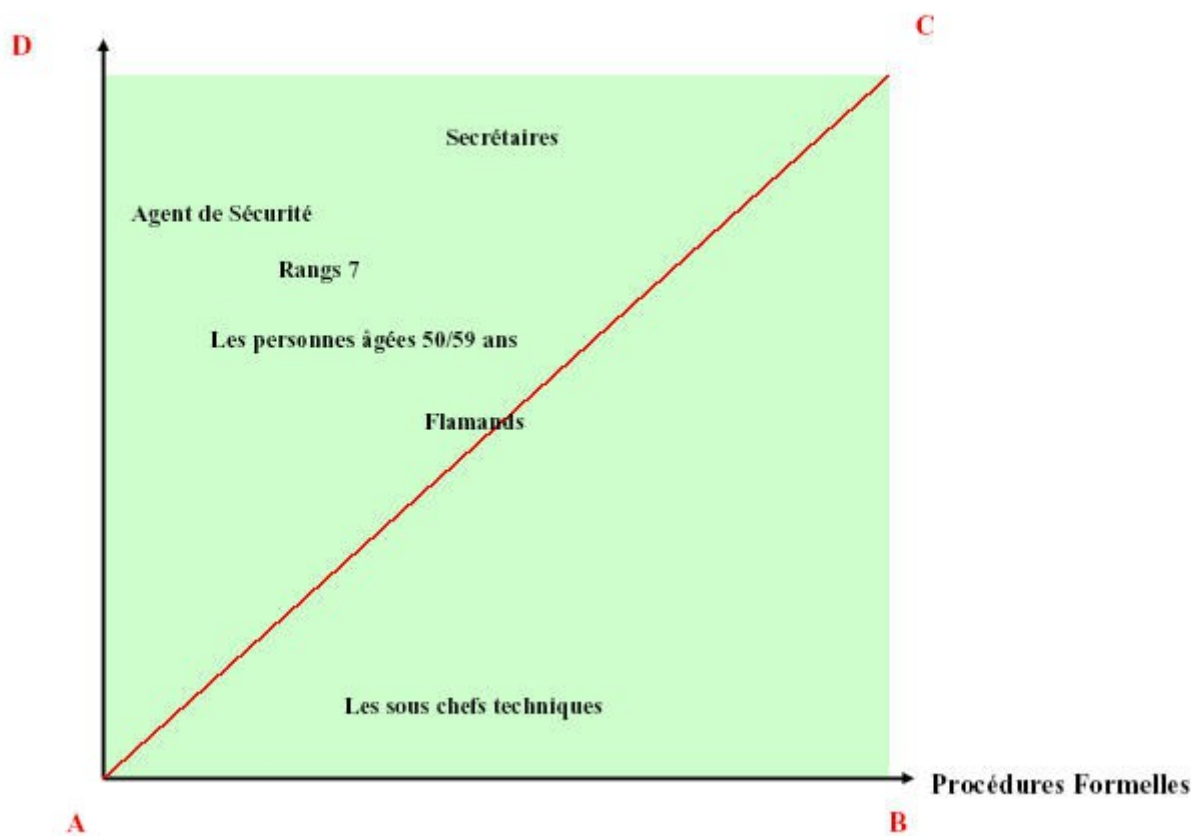
Le deuxième quarter, concernant les procédures cadres et les procédures formelles, regroupe la population suivante : les secrétaires, les agents de sécurité, les sous chefs technique, les personnes des rangs 7, les flamands, les personnes âgées de 50 à 59 ans.

Ce quarter ne présente aucune forme de promotion interne.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quarter 2.

Annexe 6 – Figure N°14 : Présentation du deuxième Quarter pour l'analyse Alceste des non cadres de la SNCB.

Procédures Cadres



Nous observons les secrétaires, davantage intéressés par les procédures cadres que par les procédures formelles. Ils bénéficient d'opportunités de promotions internes par le biais de concours internes organisés en deux étapes. Ils peuvent suivre des cours afin de se préparer aux examens et se renseignent auprès d'agents ayant déjà réalisé des concours internes. Ils s'investissent dans leur travail et dans la préparation à ces concours internes, ces derniers nécessitant un investissement personnel. Ils sont associés aux procédures cadres car ils choisissent leur parcours professionnel et savent mobiliser les leviers adéquats pour réussir les examens internes.

Nous trouvons ensuite les agents de sécurité, davantage intéressés par les procédures cadres que par les procédures formelles. Ils s'informent des procédures de promotion interne auprès de leurs collaborateurs ou en consultant le livre d'or. Ils sont désireux de réaliser une carrière professionnelle. Souvent appelés à gérer seuls les situations sur le terrain, ils entretiennent de bonnes relations avec leurs collaborateurs et peuvent solliciter leurs supérieurs hiérarchiques lorsqu'ils en ressentent le besoin. Ils s'apparentent davantage aux procédures cadres car leur métier se base essentiellement sur le relationnel.

Nous observons la population des sous chefs techniques, davantage intéressée par les procédures formelles que par les procédures cadres. Ils connaissent les procédures de promotion interne et ont déjà eu recours à ce processus. Ils dépendent de leur supérieur hiérarchique qui doit donner son avis lors d'une promotion interne. Ces salariés s'investissent personnellement pour réaliser une carrière notamment en suivant des cours organisés par l'entreprise en dehors de leur temps de travail. Responsables dans leur travail, ils doivent néanmoins bénéficier de l'accord de leur supérieur hiérarchique.

Nous identifions également la population des rangs 7, davantage intéressée par les procédures cadres que par les procédures formelles. Les rangs 7 pensent que le processus de promotion interne est difficile et qu'il nécessite un investissement personnel notamment en suivant des cours organisés par l'entreprise en dehors des heures de travail. Ils dépendent de plusieurs supérieurs hiérarchiques mais se veulent autonomes dans leur métier. Ils suivent régulièrement des formations sur la sécurité et leur salaire évolue avec l'ancienneté.

Ce quarter regroupe la population des flamands, autant intéressée par les procédures cadres que par les procédures formelles. Le témoin suivant déclare « J'ai commencé comme commis puis j'ai fait l'examen de rédacteur. Il y a sept ou huit ans, j'ai passé l'examen de secrétaire administratif. Quand je suis entré à la SNCB, j'avais une formation des Humanités, A2... Au début, j'avais fait une sorte de stage pendant un an et ensuite j'avais un examen à passer...Il y avait un avis dans le cahier d'or donc tout le monde était au courant qu'il y avait des examens pour devenir rédacteur. Ensuite, comme tout le monde, j'ai dû remplir un formulaire...En interne, j'ai changé deux fois de poste en interne...Mon poste a évolué avec moi, j'ai rajouté beaucoup de travail sur mon poste, du travail difficile. Ils ont reconnu que le poste avait évolué avec moi... Quand je compare mon travail avec celui de mes collègues, je m'aperçois que j'ai beaucoup plus de responsabilités...J'ai fait beaucoup de choses de moi-même...Je ne demande pas à mon chef immédiat ce que je dois faire...pas à lui...Je suis autonome dans le bureau ». Il nous apprend que :

- Les flamands maîtrisent le processus de promotion interne
- Les flamands souhaitent réaliser une carrière au sein de la SNCB
- Les flamands prennent des responsabilités et peuvent faire évoluer leur poste
- Les flamands sont assez autonomes dans leur travail

Finalement, nous trouvons la population des personnes âgées de 50 à 59 ans, concernant 3 répondants sur 14, autant intéressée par les procédures cadres que par les procédures formelles. Le salarié suivant atteste « Je

suis entré en 1974 à la SNCB comme ajusteur à Charleroi. Ensuite, une place s'est libérée près de chez moi. Il s'agit d'une mutation. De là, le poste a été supprimé. Auparavant, j'avais passé un examen de conducteur de véhicules en interne que j'avais réussi. Ensuite, j'ai réussi l'examen d'accompagnateur de train...En ce qui me concerne, je me suis toujours débrouillé tout seul. Je suis un solitaire...Je pense que les chefs doivent juger eux-mêmes. Après 30 ans, s'ils n'ont pas jugé que j'étais apte, mais bon, je ne demande jamais rien. Et pourtant ici, c'est moi qui dirige presque tout. Je suis toujours ajusteur mais je dirige un peu tout le monde... Je suis autonome dans mon travail...Je suis le plus vieux du service maintenant. La hiérarchie ne me pèse pas, quand j'ai quelque chose à dire, je le dis franchement...Pour moi, c'est fini, dans 2 ans, je suis pensionné donc je ne suis plus intéressé ». Il nous indique que :

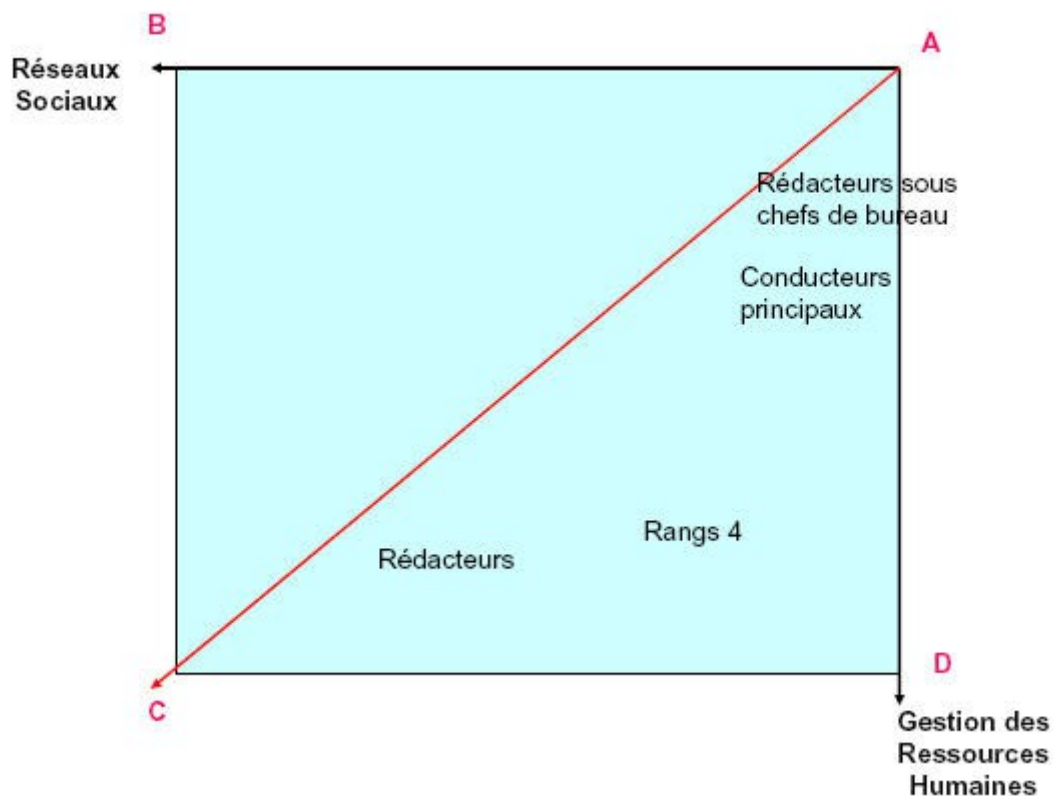
- Les salariés âgés de 50 à 59 ans sont autonomes dans leur travail
- Ils font un bilan de leur carrière et n'espèrent plus de promotions internes
- Ils ont eu recours au processus de promotions internes
- Ils attendent que l'entreprise reconnaisse leurs compétences
- Ils pensent que leur hiérarchie ne leur pèse pas car bien souvent, ils sont plus âgés que leurs supérieurs
- Ils connaissent les rouages du métier et n'attendent pas de directives de leur hiérarchie

Le troisième quarter, concernant les réseaux sociaux et la gestion des ressources humaines, regroupe la population suivante : Les rédacteurs sous chef de bureau, les rédacteurs, les conducteurs principaux, les personnes des rangs 4.

Ce quarter ne présente aucune forme de promotion interne.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quarter 3.

Annexe 6 – Figure N° 15: Présentation du troisième Quarter pour l'analyse Alceste des non cadres de la SNCB.



Nous observons tout d'abord la population des rédacteurs sous chefs de bureau, davantage intéressée par la gestion des ressources humaines que par les réseaux sociaux. Les rédacteurs sous chefs de bureau envisagent d'effectuer l'intégralité de leur carrière professionnelle à la SNCB et connaissent les procédures de promotions internes basées sur des concours formels nécessitant l'apprentissage de connaissances « scolaires ». Ils travaillent en collaboration avec leurs collègues et leurs subordonnés. Ils sont en bons termes avec leur hiérarchie.

Nous identifions ensuite la population des rédacteurs, davantage intéressée par la gestion des ressources humaines que par les réseaux sociaux. Les rédacteurs pensent qu'il est possible d'envisager une carrière à la SNCB mais sous condition de diplôme. Ils connaissent le processus de promotion interne mais ils le trouvent difficile et déclarent qu'il nécessite un investissement personnel. Le bilinguisme permet de travailler sur Bruxelles et de dispenser des formations internes. Certains adoptent une attitude proactive et sollicitent des mutations afin de changer de métier. Les relations interpersonnelles favorisent l'accès aux informations concernant les autres services et dispensent un soutien. Les formations externes ne sont pas reconnues à la SNCB.

Nous trouvons la population des conducteurs principaux, davantage concernée par la gestion des ressources humaines que par les réseaux sociaux. Les conducteurs principaux peuvent être détachés dans un autre service à la fonction d'instructeur temporairement. Les conducteurs de train doivent suivre régulièrement,

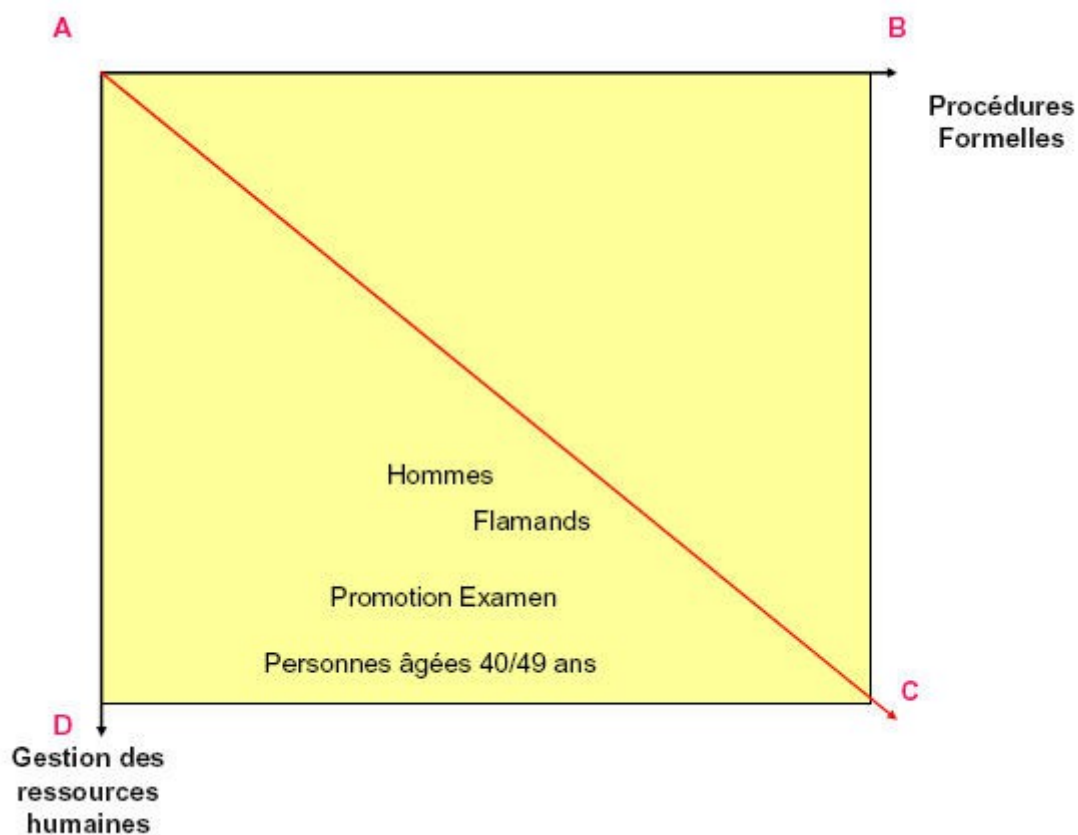
environ tous les trois ans, des formations concernant la sécurité. Ils connaissent les procédures concernant la sécurité et sont très attachés à leur application. Ils identifient clairement les procédures de promotion interne. Les conducteurs de train sont satisfaits de leur métier et souhaitent travailler en collaboration.

Finalement, ce quartier rassemble également les personnes des rangs 4. Ils considèrent manquer de visibilité concernant leur carrière professionnelle même s'ils réussissent les examens de promotions internes car ils ne savent pas dans quel service ils seront incorporés. Ces salariés s'investissent dans le processus de promotions internes notamment en suivant des cours en dehors des heures de travail. Ils dépendent de leurs supérieurs hiérarchiques dont les missions consistent à décliner les objectifs, identifier les compétences des collaborateurs et assurer le suivi des activités.

Le quatrième quartier, concernant la gestion des ressources humaines et les procédures formelles, regroupe la population suivante : les flamands, les hommes et les personnes âgées de 40 à 49 ans.

Le schéma suivant facilite la lecture de l'analyse factorielle pour l'étude du quartier 4.

Annexe 6 – Figure N° 16: Présentation du quatrième Quarter pour l'analyse Alceste des non cadres de la SNCB.



Ce quartier présente la promotion examen. Certains répondants rattachent ce concours interne formel aux procédures de gestion des ressources humaines. Ils définissent ainsi cette forme de promotion interne d'après

des critères généraux de gestion des salariés pour déterminer leurs opportunités de carrière individuelle. En effet, ces concours, généralement composés de deux étapes, nécessitent de connaître les procédures à suivre pour s'inscrire mais également les opportunités accordées aux salariés pour se préparer. Ces derniers peuvent ainsi consulter le syllabus et s'inscrire à des cours internes organisés en dehors des heures de travail. De plus, une fois le concours réussi, les salariés attendent de recevoir en fonction de leur classement une liste de postes disponibles afin de préciser leurs choix par ordre de préférence. Ils peuvent émettre trois choix possibles et attendent ensuite l'avis du service de gestion des ressources humaines.

L'analyse factorielle des correspondances place la population des flamands non seulement dans le quartier 2, impliquant les thèmes des procédures formelles et des procédures cadres mais également dans le dernier quartier, regroupant les thèmes de la gestion des ressources humaines et des procédures formelles. Les flamands semblent ainsi s'intéresser à la gestion des ressources humaines. En effet, ils connaissent les procédures à suivre pour bénéficier d'une promotion interne et ils savent mobiliser les ressources proposées par l'entreprise pour réussir ces concours. Ils parviennent à démontrer aux services des ressources humaines que leur poste a évolué avec eux et ainsi qu'ils méritent une promotion, leur permettant ainsi de continuer à travailler tout en bénéficiant d'un avancement sans opérer de mobilité.

Nous identifions la population des hommes, davantage concernée par la gestion des ressources humaines que par les procédures formelles. L'analyse factorielle des correspondances les place à l'autre extrémité de la population des femmes, ces dernières étant concernées par les réseaux sociaux et les procédures cadres. Le répondant suivant déclare « Il n'y a pas de carrière. En fait, ce n'est pas évident car quand on est entré à la SNCB, vous ne savez pas où vous allez... Quand on entre dans la société, on vous installe dans un endroit, on vous dit c'est ça que tu dois faire et après, on a une formation professionnelle qui dure normalement 6 mois... A la fin de la formation professionnelle, il y a un examen... Il faut avoir réussi ça si on veut s'inscrire pour passer un examen de promotion interne... C'est facile de s'inscrire, ce n'est pas un secret, c'est annoncé quand les examens vont avoir lieu, les formulaires sont faciles à obtenir, l'inscription est gratuite, l'épreuve se déroule un samedi donc on n'a pas besoin de demander un congé... Les syndicats mettent au niveau de la valve, c'est-à-dire au niveau de l'entrée, toutes les choses qui peuvent se passer ». Il nous indique que :

- La population des hommes connaît les procédures de promotion interne et souhaitent bénéficier d'une carrière professionnelle
- Ils pensent que la construction d'une carrière professionnelle n'est pas évidente car ils manquent de visibilité sur leur avenir
- Ils savent où trouver les informations nécessaires pour comprendre les activités de la SNCB, notamment par l'intermédiaire des syndicats.
- Ils considèrent que la promotion interne est facile d'accès car tout le monde peut s'inscrire mais les concours sont difficiles à réussir.

Finalement, nous trouvons les personnes âgées de 40 à 49 ans, concernant 7 répondants sur 14, davantage intéressées par la gestion des ressources humaines que par les procédures formelles. Le salarié suivant atteste « Une fois que j'ai réussi mon examen...On vous fait savoir si des postes se libèrent par le bureau du personnel qui nous informe par lettre écrite des différents choix qui s'offrent à nous. On a le choix entre différents postes en fonction du rang obtenu grâce à l'examen...Je suis informé des ouvertures de sessions par des notes de service et on doit demander l'accord du chef immédiat car à ce moment là, il peut refuser à ce que vous participiez à cette session d'examens...J'avais des cours pour préparer les examens...La préparation à ces examens demande un investissement personnel, pas mal de temps, de travail en dehors des heures de travail. Ce n'est pas facile à combiner avec le travail de tous les jours car on travaille de jour, de nuit et de week-ends...Je pense que ce projet de carrière est assez difficile à concrétiser à la SNCB, du moins, jusqu'à un certain niveau ». Il nous apprend que :

- Les salariés âgés de 40 à 49 ans connaissent les procédures de promotion interne
- Ils sont intéressés par une carrière professionnelle mais estiment manquer de visibilité concernant leurs opportunités
- Ils estiment que la promotion interne nécessite un investissement personnel notamment pour l'apprentissage de connaissances nécessaires pour l'examen en dehors des heures de travail
- Les examens concernant les promotions internes sont organisés en dehors du temps de travail
- Ils savent que l'aval de leur supérieur hiérarchique est nécessaire pour se présenter à des sessions d'examen.

Nous allons maintenant proposer un bilan de l'analyse des résultats proposés pour les salariés non cadres de la SNCB.

2.3 Bilan de l'analyse de la population des non cadres

Tout d'abord, nous constatons que les non cadres proposent comme l'ensemble des salariés de la SNCB ou tout comme les cadres quatre thèmes principaux : Les Procédures Formelles, Les Procédures Cadres, La Gestion des Ressources Humaines ainsi que les Réseaux Sociaux.

Ensuite, nous notons que les répondants rapprochent les classes 1 et 4 comme les classes 3 et 5 ou comme les classes 2 et 6. Le groupe formé par les classes 1 et 4 semble proche du groupe des classes 3 et 5. Le groupe des classes 2 et 6 semble plus isolé des autres.

La visualisation de ces résultats révèle six classes différentes, cependant, par souci de clarté, nous avons choisi de les regrouper en quatre classes. Nous notons ainsi que les classes 1 et 4 sont regroupées identifiant un thème commun tout comme les classes 3 et 5.

On observe que les répondants de la SNCB identifient sur l'axe des abscisses les procédures formelles et les réseaux sociaux et sur l'axe des ordonnées les thèmes de la gestion des ressources humaines et des procédures cadres.

Le logiciel propose une analyse factorielle des correspondances nous permettant de répartir les répondants de la manière suivante :

- Dans le premier quarter, mobilisant les réseaux sociaux et les procédures cadres, nous trouvons les techniciens principaux, les sous chefs de bureau, les femmes, les wallons, les personnes âgées de 26 à 30 ans et les personnes âgées de 30 à 39 ans.
- Dans le deuxième Quarter, mobilisant les procédures cadres et les procédures formelles, nous trouvons les secrétaires, les agents de sécurité, les sous chefs techniques, les personnes des rangs 7, les flamands, les personnes âgées de 50 à 59 ans.
- Dans le troisième Quarter, mobilisant les réseaux sociaux et la gestion des ressources humaines, nous trouvons les rédacteurs sous chefs de bureau, les rédacteurs, les conducteurs principaux, les personnes des rangs 4.
- Dans le quatrième Quarter, mobilisant la gestion des ressources humaines et les procédures formelles, nous trouvons les flamands, les hommes et les personnes âgées de 40 à 49 ans.

Nous constatons également une fracture entre la population des flamands, concernée par les procédures formelles et les procédures cadres et celle des wallons, dépendant des procédures cadres et des réseaux sociaux.

Les femmes et les hommes sont également nettement différenciés, les premières tissent des liens sociaux et se réfèrent aux procédures cadres alors que les seconds sont plutôt concernés par tout ce qui se rattache à la gestion des ressources humaines et aux procédures formelles.

Concernant les promotions internes, nous identifions la promotion appelée « examen » désignant les concours internes, ne s'associant plus comme dans l'analyse de l'ensemble de la population de la SNCB aux procédures formelles mais plutôt aux procédures cadres ainsi qu'aux réseaux sociaux. Ces concours sont organisés régulièrement dans l'entreprise et les agents peuvent consulter les dates d'examen soit dans le livre d'or soit sur l'intranet. Le formulaire d'inscription doit être signé par le supérieur hiérarchique. Ils s'organisent en deux étapes, une partie écrite et une partie orale. Ces concours demandent souvent un investissement personnel car les agents doivent apprendre le syllabus et suivre des cours en interne en dehors des heures de travail. Certains répondants rattachent ce concours interne formel aux procédures de gestion des ressources humaines. Ils définissent ainsi cette forme de promotion interne d'après des critères généraux de gestion des salariés pour déterminer leurs opportunités de carrière individuelle. En effet, ces concours nécessitent de connaître les procédures à suivre pour s'inscrire mais également les opportunités accordées aux salariés pour se préparer. De plus, une fois le concours réussi, les salariés attendent de recevoir en

fonction de leur classement une liste de postes disponibles afin de préciser leurs choix par ordre de préférence. Ils peuvent émettre trois choix possibles et attendent ensuite l'avis du service de gestion des ressources humaines.

Annexe 7 : cartes cognitives de la population de France Telecom

[goujon-belghit_a_annexe7.pdf](#)

Annexe 8. Cartes cognitives de la population de la SNCB

[goujon-belghit_a_annexe8.pdf](#)