



Les projets n'engagent que ceux qui y croient !

Une étude longitudinale des projets,
performances et compétences

Le projet de mobilité interne fait désormais partie des « bonnes pratiques » en GRH. Malgré ce consensus, le besoin d'un modèle théorique robuste expliquant comment se construisent ces projets est toujours vif. Un modèle du projet comme interaction entre performance et normes organisationnelles est proposé. Celui-ci est testé grâce à une étude semi-longitudinale d'un échantillon de 83 salariés issus de la même entreprise. Les données recueillies montrent que les individus construisent leurs projets d'abord en estimant leur valeur à l'aune de hiérarchies normatives. On montre aussi que l'influence des projets sur la construction des compétences est hétérogène. Les résultats sont discutés en fonction des politiques de GRH et du débat actuel sur les déterminants des carrières.

Le projet individuel est désormais aussi incontournable en gestion des ressources humaines que dans les domaines de l'orientation scolaire ou de l'insertion professionnelle (Castra, 1995 ; Pralong, 1999). Les ouvrages destinés aux praticiens font largement la promotion du projet professionnel personnel (Peretti, 2006) ou projet de mobilité interne (Citeau, 2002 ; Bournois *et al.*, 2003 ; Reale et Dufour, 2006 ; Campoy *et al.*, 2008). Ces propositions se sont nourries du renouveau théorique survenu au début des années quatre-vingt-dix dans le champ des carrières. De nombreux travaux ont alors prédit l'apparition de carrières individualisées, « sans frontières » (« boundaryless careers » – Arthur et Rousseau, 1996), « protéennes » (Hall et Moss, 1998) ou « nomades » (Cadin *et al.*, 2004) et la disparition inéluctable des trajectoires prévisibles, linéaires et verticales. La fin des carrières traditionnelles, vertueuse, libérerait les individus des cages de fer bureaucratiques et permettrait à chacun de valoriser ses talents tout en renouvelant l'agilité et le potentiel d'innovation des organisations (Arthur *et al.*, 2005). Dans ce nouveau paradigme, le projet devient la clé de voûte de la relation entre organisations et salariés. Idiosyncrasique et éphémère par essence, il se substitue à la promesse d'emploi durable (Dany, 2002) et redistribue les rôles. L'individu est promu gestionnaire et responsable de sa « carrière intelligente » (Arthur *et al.*, 1995). À lui de définir son projet et d'acquérir les ressources nécessaires pour le réaliser. Il ne revient plus aux entreprises qu'à donner accès à la formation et à construire des marchés internes libres (Waterman *et al.*, 1994) par exemple grâce à des référentiels de postes ou à des bourses d'emploi (Courpasson et Dany, 1994).

Ces pratiques de GRH qui mobilisent la notion de projet de mobilité interne partagent deux postulats. Le premier concerne *l'autonomie*. Il est supposé que les individus développeraient spontanément des représentations fiables de leurs objectifs (Campoy *et al.*, 2008) et de leurs ressources. Le projet de mobilité interne, subjectif par essence, exprimerait le meilleur appariement entre les opportunités d'emploi offertes par l'organisation et cette connaissance que les sujets auraient d'eux-mêmes (Peretti, 2005). Le courant « boundaryless careers » peint un salarié manipulant habilement à son profit les règles de gestion et la mobilité interne pour atteindre l'harmonie avec son environnement professionnel et le succès de carrière subjectif (Arthur *et al.*, 2005). Le second postulat concerne le *lien entre projet et conduites*. Stratèges spontanés, les individus utiliseraient leurs projets comme guides pour se former, postuler ou accepter un emploi. L'autonomie et l'orientation des comportements caractérisent-elles réellement les projets de mobilité interne ? Malgré la profusion d'une littérature managériale prescriptive et la banalisation des usages parmi les praticiens, les mécanismes du projet professionnel individuel sont peu abordés par la littérature. Il est vrai que les contours de cette notion demeurent flous (Boutinet, 2006) au point que certains auteurs aient proposé qu'on renonce à en faire un concept scientifique (Castra, 2004). Notre contribution se propose de renouveler l'analyse en introduisant le processus *sensemaking* (Weick, 1995) dans l'analyse. Il s'agit de comprendre comment et à partir de quelles informations, en particulier organisationnelles, les acteurs construisent leurs projets.

Une étude semi-longitudinale, menée sur un échantillon de salariés issus de la même entreprise, montre que le projet de manager et d'une carrière traditionnelle s'imposent pour ceux dont la performance rend ce projet possible. On montre aussi que l'influence des projets sur la construction des compétences est hétérogène. Paradoxalement, les individus qui souhaitent devenir managers ont peu développé de compétences liées à ce projet. En revanche, ceux qui se sont engagés dans un projet alternatif au management ont acquis des compétences nouvelles. Les résultats permettent de discuter la pertinence des politiques de GRH citées. Ils contribuent aussi au débat actuel sur les carrières : comprendre la place des régulations sociales dans les processus individuels de construction des projets permet d'affiner le débat sur les déterminants des trajectoires (Gunz et Mayrhofer, 2009).

I – QUEL CADRE THÉORIQUE POUR COMPRENDRE LE PROJET DE MOBILITÉ INTERNE ?

Les pratiques de GRH qui mobilisent la notion de projet postulent que les sujets élaboreraient leurs projets avec autonomie ; ils les utiliseraient ensuite pour orienter leurs comportements. On propose plutôt de considérer le projet comme une création de sens contrainte par les contextes de l'action.

1. Où l'autonomie n'est qu'un scénario parmi d'autres

C'est dans le contexte scolaire qu'ont pris naissance les réflexions sur les processus de l'orientation. La capacité à construire un projet apparaît comme une conséquence du développement cognitif (Dumora, 1989) : la logique formelle, acquise à la fin de

l'adolescence, rend l'individu capable de comparer ses caractéristiques personnelles, celles des métiers et celles des filières scolaires qui y conduisent. Cette capacité d'appariement caractérise la maturité vocationnelle (Fournier et Dosnon, 1991). C'est aussi un processus autonome puisque les sujets devraient conduire spontanément et seuls une comparaison entre leurs caractéristiques et celles de leur environnement. C'est ce mode de construction des projets que présupposent les politiques de GRH et la plupart des travaux contemporains sur la psychologie des carrières (Fouad, 2007). Cependant, la logique formelle, bien qu'acquise dès l'adolescence, est plus une possibilité qu'un automatisme. Michel (1993) montre que la maturité vocationnelle est éduicable plutôt qu'acquise et qu'une guidance spécifique est nécessaire pour l'obtenir. Rien n'indique donc que les sujets la mobilisent en situation naturelle et sans guidance. Or c'est le développement des projets ordinaires, inscrits dans la psychologie quotidienne des salariés, qui demande encore à être décrit et auquel sont donc consacrées les propositions qui suivent.

2. Du projet aux conduites ou des conduites au projet ?

La littérature managériale présuppose que les projets orienteraient les comportements des individus. Le projet serait la cause des conduites. Mais plusieurs travaux, désormais classiques en psychologie sociale, proposent de considérer la relation de causalité inverse. L'élaboration des projets a pu être décrite dans le champ scolaire par Dumora *et al.* (1997) puis dans celui de l'insertion des publics précaires par Castra (2003) comme une situation presque idéale d'engagement et de soumission « libre-

ment consentie » (Joulé et Beauvois, 2006). L'école ou le travail sont des marchés ; c'est avant tout selon leur valeur pour ces marchés que les sujets sont affectés, indépendamment des souhaits des sujets. L'orientation est en réalité un non-choix imposé, selon les cas, par l'institution scolaire, les organismes d'insertion ou les marchés du travail. Mais cette imposition est masquée par les discours qui valorisent la liberté des acteurs. Les politiques et les pratiques relatives à l'insertion, par exemple, sont construites à partir de l'autonomie et du libre choix des demandeurs d'emploi. Les conditions classiques de l'engagement sont réunies : plus les sujets s'attribuent le libre choix de leur orientation, plus il y a dissonance cognitive entre leurs attitudes initiales et l'orientation qui leur est imposée mais qu'ils pensent avoir choisie. Pour retrouver la consonance, ils ne peuvent que valoriser ou revaloriser les voies d'orientation vers lesquelles ils vont devoir se diriger. Le nouveau projet qu'ils développent est la rationalisation de la décision qui leur est imposée. Selon l'expression de Duru-Bellat et Henriot-Van Zanten (2006), le projet exprime la « causalité du probable », c'est-à-dire l'acceptation comme choix personnel de ce qui constitue les seules perspectives possibles. Ces résultats expliquent les observations de Dany et Rouban (2004). Les cadres étudiés expriment peu de préférences professionnelles et disent pouvoir découvrir des sources de satisfaction subjectives inattendues en se confrontant à des emplois vers lesquels ils ne se dirigeraient pas spontanément. Ils évitent ainsi, par anticipation, la situation de dissonance entre les préférences émises et les postes acceptés. Le

refus d'exprimer des préférences peut s'expliquer comme l'anticipation de l'adaptation nécessaire à des opportunités limitées. Fidèle aux propositions de Beauvois et Joulé, Castra (2003) va plus loin et conclut que les projets sont faiblement prédicteurs des trajectoires. Le choix libre d'un emploi est un leurre : l'accès effectif à un poste dépend des processus organisationnels de sélection qui sont faiblement sous la dépendance des candidats. Reste cependant à vérifier si d'autres conduites, liées à la carrière, ne pourraient pas dépendre des projets. Il est difficile de méconnaître la capacité d'un projet à orienter la construction d'un CV, la décision de demander une formation, la recherche d'offres d'emploi ou l'émission d'une candidature. On pourrait même dire que ces comportements n'existent que parce qu'ils sont précédés d'un projet. Le projet n'est donc pas simplement la cognition fugace que suppose Castra.

L'examen de ces quelques propositions classiques montre la complexité des interactions entre projets et conduites. Les sujets n'utilisent pas spontanément les réflexions probabilistes et comparatives. Mais le modèle de l'engagement ne suffit pas non plus à expliquer les interactions complexes entre projets et conduites. Les projets sont des constructions cognitives individuelles contraintes par les caractéristiques sociales des contextes. Cette influence des contextes n'agit pas sur des individus passifs. C'est aussi là que se manifestent des cognitions individuelles structurantes (Pralong, 2008), des contingences appartenant à d'autres contextes que ceux de l'entreprise et les efforts des sujets pour leur donner du sens. Le projet est donc à appréhender dans l'interaction entre contextes et *sensemaking*.

3. Projets et contextes

Les trois caractéristiques des contextes de production des projets

La notion de contexte est ici à comprendre selon la définition situationnelle qu'en donnent les sciences du langage : c'est le sous-ensemble des éléments du monde social et physique susceptibles d'exercer une influence sur les caractéristiques d'une activité (Bronckart, 1996). Ces contextes possèdent trois caractéristiques : ils sont *ambigus* ; l'action y est *ininterrompue* et *valuée* (Pralong, 2009). L'ambiguïté provient de l'impossibilité de comprendre complètement les desseins et les objectifs des protagonistes de l'interaction (Weick, 1993, 1995). Mais malgré leur ambiguïté, les contextes sont toujours fortement orientés vers l'action. Les interactions poussent à la production de réponses comportementales. Ces actions font l'objet d'une évaluation permanente par les protagonistes : c'est le caractère valué des contextes. Les comportements sont évalués, hiérarchisés, sanctionnés ou récompensés en fonction d'objectifs explicites de performance mais aussi en fonction de normes plus informelles (Courpasson, 2000). Cette évaluation est régie par les cultures organisationnelles. Elles organisent la relation d'emploi qui peut aller de la garantie de carrière à des pratiques « up or out » en passant par la garantie d'employabilité (Dany, 1997). De la même façon, les cultures organisationnelles valorisent inégalement les postes et les trajectoires (Dany, 2002). Les emplois sont hiérarchisés, par exemple, en fonction du prestige accordé à la fonction managériale ou à l'expertise technique dans la culture organisationnelle : il existe des parcours d'excellence et des voies de

relégation. Des outils de gestion comme les systèmes de classification, les grilles de salaires ou les règles de mobilité formalisent ces hiérarchies. C'est aussi au regard de cet ensemble de références que les comportements sont évalués.

Le projet entre sensemaking et contextes

Le processus de *sensemaking* est la réponse cognitive aux exigences des contextes. Il peut être modélisé comme une alternance ininterrompue entre deux mouvements cognitifs : le cadrage et la promulgation (Weick, 1995).

Sensemaking et cadrage

Le contexte est d'abord cadré sommairement par un va-et-vient analogique entre des connaissances préalables et une sélection d'indices extraits de l'environnement. Cette étape répond à l'exigence d'ininterromption de l'action en permettant aux individus d'organiser leurs comportements. La notion de schéma (Minsky, 1975) fournit un cadre théorique pour comprendre la structure et le rôle des connaissances préalables mobilisées par la création de sens (Nassaj, 2007). Un schéma est un réseau d'idées liées entre elles. Une idée peut donc se définir par l'ensemble des connaissances auxquelles elle est connectée. Certains schémas, dits *centraux*, sont structurants : leur stabilité fournit le sentiment d'invariance identitaire dont les individus ont besoin. Les *schémas périphériques*, au contraire, sont souples et ajustables en fonction des besoins de l'action. Ils jouent donc un rôle intermédiaire entre les schémas centraux et les contextes. Ces propriétés des schémas expliquent pourquoi la cognition est à la fois agile et rigide. Enfin, les schémas témoignent des insertions sociales des indi-

vidus (Laroche et Nioche, 1994). Ils répondent ainsi au caractère valué des contextes en permettant des possibilités d'action validées par les normes organisationnelles.

Sensemaking, *punctuations* et *promulgation*

Les schémas fournissent une compréhension des contextes permettant de prolonger l'action. Les individus interprètent ensuite les effets de cette action et les réactions des protagonistes. Une nouvelle compréhension du contexte est alors *promulguée*. Cette interprétation tend à valider les schémas. Ce processus atteint parfois ses limites quand la situation vécue est ininterprétable avec les schémas dont dispose l'individu. L'improvisation rendue nécessaire impose un remaniement cognitif (Pralong, 2008) par la création de nouveaux schémas et le réaménagement des réseaux qui lient les schémas. Weick appelle *punctuations* ces moments où des événements suffisamment inattendus, nouveaux et complexes ont pris en défaut les schémas ; ils constituent « des points de focale pour les activités futures : la création d'une nouvelle histoire, l'annonce de nouveaux projets et la réaffirmation des identités personnelles¹ » (Weick, 1995). Cette reconstruction est une négociation avec, d'une part, les schémas centraux anciens et, d'autre part, les caractéristiques de l'action en cours. Mais elle n'est pas uniquement endogène : elle emprunte beaucoup aux cultures organisationnelles.

Enfin, la promulgation a un effet de prophétie créatrice. Rappelons ici le cas du détachement militaire hongrois perdu dans les Alpes suisses raconté par Weick (2007).

Le lecteur découvre avec surprise que c'est une carte des Pyrénées qui a permis au détachement de retrouver son chemin dans les Alpes suisses. Quand les individus commencent à agir, ils construisent des solutions vraisemblables qui orientent leur attention et leurs actions.

4. Modèle de la création de sens et projets de mobilité interne : synthèse théorique et hypothèses

La littérature managériale suppose que les individus développent leurs projets avec autonomie puis qu'ils les utilisent pour guider leurs comportements relatifs à la carrière. Le recours au processus de *sensemaking* pour théoriser le développement des projets suggère une autre lecture.

Cadrage, schémas cognitifs et projets

Les contextes d'action, valués, recèlent des informations qui permettent aux sujets d'estimer comment l'organisation apprécie la valeur de leur travail. Certaines sont discrètes ; d'autres, comme l'appréciation managériale ou les performances, sont formelles et plus explicites. Les sujets *cadrent* ces informations en mobilisant des schémas cognitifs. Ces schémas hiérarchisent la valeur des emplois selon la culture organisationnelle. Construire un projet de mobilité interne serait donc estimer sa place dans la hiérarchie organisationnelle des emplois en fonction de l'estimation de ses performances.

Hypothèse 1. *La performance de l'année a prédit le niveau hiérarchique du projet de mobilité interne pour l'année a+1. Plus la performance est élevée, plus les projets vont être d'un niveau hiérarchique élevé.*

1. Traduction de l'auteur.

MÉTHODOLOGIE

UNE ÉTUDE DE CAS QUANTITATIVE LONGITUDINALE

L'étude porte sur 83 attachés commerciaux d'un réseau d'agences de travail temporaire. La carrière des attachés commerciaux est à un carrefour : ils peuvent ambitionner une évolution hiérarchique (manager d'agence) ou la voie de l'expertise (chargés d'affaires, en charge des clients acquis et du recrutement des salariés intérimaires). Leur performance est appréciée de façon très quantitative (pourcentage d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires) ce qui facilite les analyses. Enfin, ici, l'emploi d'attaché commercial est récent : tous ses salariés ont moins de six mois d'ancienneté dans l'entreprise et dans le poste. Les biais liés à l'histoire individuelle dans l'organisation sont évités.

Les données recueillies

La hiérarchie organisationnelle des postes a été recueillie par des entretiens semi-directifs menés sur un sous-échantillon. La grille d'entretien amenait d'abord les répondants à citer et à décrire les procédures utilisées par l'entreprise pour gérer les carrières. La suite de l'entretien était consacrée à la hiérarchie des emplois.

Les autres données ont été recueillies dans les entretiens annuels d'appréciation grâce à l'application en ligne utilisée par l'entreprise. La notion de projet est ici opérationnalisée par le *souhait d'évolution* choisi parmi les fonctions de l'entreprise. Ce choix, qui peut sembler restrictif au regard de la notion de projet, sera discuté. Les compétences pour l'année a et le souhait d'évolution pour l'année a+1 ont été recueillis en janvier de l'année a+1. Un an plus tard, en janvier de l'année a+2, on a recueilli le souhait d'évolution pour l'année a+2 ainsi que les compétences et les performances pour l'année écoulée (a+1).

Les *compétences* recueillies sont celles du référentiel de l'entreprise : *volonté, orientation client, force de persuasion, négociation, intelligence économique et droit social*². Elles sont évaluées sur une échelle de 1 (très insuffisant) à 4 (très satisfaisant). Les managers ont été spécialement formés pour minorer les biais interévaluateurs. Le dispositif d'appréciation permet d'évaluer les compétences pour les emplois occupés et pour les emplois souhaités (voir le tableau 1 présentant les compétences communes aux fonctions d'attaché commercial, de chargé d'affaires et de manager commercial) : dans le référentiel utilisé, certaines compétences sont communes à tous les postes d'agence. Les postes de manager ne sont pas décrits par des compétences différentes.

Les *performances* ont été estimées par le pourcentage d'atteinte de l'objectif individuel de chiffre d'affaires.

Enfin, quatre variables socio-biographiques ont été recueillies pour décrire l'échantillon : âge, sexe, type de formation et niveau de formation.

2. Il s'agit des dénominations exactes des compétences appréciées par le référentiel de l'entreprise étudiée. On pourrait s'interroger sur la pertinence de ces choix mais ce n'est évidemment pas l'objet ici.

Projets, interprétation et promulgation

Les projets ainsi produits sont promulgués comme une nouvelle inscription du sujet dans le contexte organisationnel. Ils sont destinés à prolonger l'action et engagent donc le sujet dans la mise en œuvre de comportements orientés vers leur réalisation. Ils devraient donc les conduire à développer les ressources nécessaires, en particulier les compétences, à la réalisation de leurs projets.

Hypothèse 2. *Le projet pour l'année a prédit le type de compétence développée pendant l'année a. Les individus cherchent à acquérir les compétences spécifiquement nécessaires à la réalisation de leur projet.*

II – RÉSULTATS

Malgré la taille de l'échantillon et le recueil de données quantitatives, ce travail est une étude de cas dont les résultats seront exploités dans les limites et avec la prudence qu'impose ce type d'approche.

1. La hiérarchie des postes selon la culture organisationnelle

La pré-enquête a été stoppée après douze entretiens selon le critère de saturation théorique, c'est-à-dire quand aucune nouvelle interview n'apportait d'informations nouvelles. L'analyse de contenu thématique manuelle a permis de lister les outils de gestion connus par les salariés et d'identifier les hiérarchies d'emplois selon la culture organisationnelle. Selon les salariés interrogés, l'entreprise pratique une gestion individualisée des carrières ; les outils (référentiel des emplois et des compétences, répertoire des parcours types, publication des postes internes vacants) et les

discours managériaux cités par les attachés commerciaux mettent en avant explicitement l'importance, pour chacun, de construire un projet individuel : « c'est à nous de savoir ce qu'on veut faire et ensuite de postuler » (femme, 32 ans). Les individus interrogés connaissent les compétences associées aux postes d'attaché commercial, de manager et de chargé d'affaires. Ils savent notamment que le référentiel « ne demande pas des compétences nouvelles pour être manager » (homme, 26 ans).

Les salariés interrogés citent tous le même classement qui hiérarchise les emplois, par ordre décroissant d'importance, des directeurs de région, des managers d'agence, des attachés commerciaux, des chargés d'affaires et des assistants. Ils savent citer, pour chacun de ces cinq niveaux, plusieurs exemples d'emplois qui sont donc d'importance équivalente. Par exemple, un chargé de formation employé au siège national relève du même niveau qu'un chargé d'affaires. La hiérarchie des emplois est justifiée par des critères de responsabilité, de pénibilité et de rémunération. Les attachés commerciaux reconnaissent que leur travail actuel est plus récompensé, plus difficile et plus risqué que celui des chargés d'affaires qui n'inclut ni prospection ni rémunération variable : « nous allons au combat, pas eux » (femme, 32 ans). Leur rémunération fixe est comparable à celle des chargés d'affaires mais ils peuvent percevoir une part variable significative s'ils atteignent leurs objectifs.

2. Statistiques descriptives et données sociobiographiques

L'échantillon est majoritairement féminin (65 % de femmes) et plutôt jeune (âge

Tableau 1 – Extrait du référentiel de compétences

Compétences	Fonctions		
	Attaché commercial	Chargé d'affaires	Manager commercial
Missions et responsabilités principales	– Prospector des entreprises qui ne sont pas encore clientes. – Développer un portefeuille de clients nouveaux.	– Gérer les contrats de délégation en cours. – Gérer un portefeuille de clients acquis.	– Manager l'équipe de l'agence (2 à 5 personnes). – Assurer la responsabilité du chiffre d'affaires et de la marge de l'agence.
Volonté	x		x
Orientation client	x	x	
Force de persuasion	x		
Négociation	x	x	
Intelligence économique	x		x
Droit social	x	x	

moyen : 32 ans, écart type : 6,21). La distribution des différents types de formation est homogène : les types universitaires, commerciaux et techniques sont identiquement représentés. Les niveaux de formation sont aussi assez homogènes : 75 % de l'échantillon a un diplôme de niveau bac + 2.

Les compétences

Les compétences de ces salariés sont majoritairement appréciées autour du niveau 3 (satisfaisant). L'écart type moyen est de 0,5. Les coefficients d'aplatissement et d'asymétrie (Skewness et Kurtosis) rapportés à l'écart type n'excèdent pas la norme de 2 et confirment la normalité de la distribution (Roussel, 2005).

Les performances

La moyenne des taux d'atteinte de l'objectif s'élève à 119,04 %. La dispersion est

cependant forte ($\sigma = 58,56$), ce qui témoigne de l'existence de réussites ou d'échecs très forts. La normalité de la distribution des performances a été validée de la même façon que celle des compétences. Les variables sociobiographiques n'ont pas d'influence sur les mesures des performances hormis dans le cas du niveau de formation initiale. Les sujets détenteurs de parcours de formation longs ont de meilleurs résultats commerciaux que les autres. L'analyse de régression ($R^2 = 0,302$, $F = 3,507^{**3}$) montre que la performance est significativement prédite par les compétences « volonté » ($t = 0,022^{**}$) et « orientation client » ($t = 0,05^*$) ; elle n'est prédite ni par les autres compétences ni par le souhait d'évolution ($t = 1,3$).

3. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Tableau 2 – Distribution des souhaits pour a+1 et pour a+2

Projets	Projets pour a+1 (%)	Projets pour a+2 (%)
Manager d'agence	32	29
Chargé d'affaires	5	18
Attaché commercial	63	53

Les souhaits d'évolution des attachés commerciaux

34 % des attachés commerciaux ont changé de souhait d'évolution en un an.

La majorité des sujets (63 % en a, 53 % en a+1) souhaite conserver ses fonctions actuelles. Les autres rapportent deux types de souhaits d'évolution. Le souhait « manager d'agence » suppose un gain en rémunération et en responsabilités : c'est le souhait d'évolution typique de la carrière traditionnelle. Il concerne 32 % des individus la première année mais seulement 29 % un an plus tard. Le souhait « chargé d'affaires » connaît une évolution forte : de 5 % à 18 % en un an. Plus atypique, il implique une régression dans la hiérarchie des emplois définie par la culture organisationnelle.

L'analyse de régression logistique multinomiale montre l'absence d'influence de l'âge, du sexe et de la formation sur les souhaits d'évolution pour a+1 ($F = 2,79$) ou pour a+2 ($F = 3,03$). L'absence d'influence du sexe montre que le souhait d'évolution ne dépend pas, ici, de l'influence de stéréotypes de genre. Enfin, il n'y a pas d'effet de l'évaluateur : aucune différence significative entre les moyennes des six compétences et la fréquence des souhaits d'évolution chez les différents évaluateurs n'est relevée.

Les souhaits, les compétences et les performances ne dépendent pas des quatre variables sociobiographiques analysées ;

leurs sources de variation sont à rechercher dans d'autres variables. Nous pouvons donc examiner les résultats liés à nos hypothèses.

3. Des performances aux souhaits d'évolution (hypothèse 1)

L'analyse de régression logistique multinomiale montre un lien significatif ($X^2 = 142,88$; $p = 0,05$; pseudo $R^2 = 0,731$) entre la performance de l'année a+1 et les souhaits pour l'année a+2. En revanche, elle ne montre pas d'influence de l'âge, le sexe ou des six types de compétences sur les souhaits pour l'année a+2. Le souhait n'est pas déterminé par le type de compétences possédé : les individus ne construisent pas leurs souhaits en fonction de leur capital humain. Les sujets ayant obtenu les meilleures performances ont le souhait de devenir managers ($m = 123,92$; $\sigma = 32,47$). À l'inverse, le souhait d'évolution « chargé d'affaires » est porté par les salariés dont les résultats sont les moins bons ($m = 86,86$; $\sigma = 24,73$). Les individus qui souhaitent garder les mêmes fonctions ont des performances moyennes et intermédiaires entre les deux autres sous-groupes ($m = 99,45$; $\sigma = 29,45$). Une hiérarchie des souhaits liée à une hiérarchie des performances apparaît : aux meilleurs, le souhait de devenir manager ; aux moyens, celui de prolonger leurs activités actuelles ; aux moins bons, celui de devenir chargés d'affaires. La performance de l'année prédit le niveau hiérarchique du

Tableau 3 – Performances moyennes de l'année a+1 et souhaits pour a+2

	Souhaits pour a+2			
	Chargé d'affaires	Attaché commercial	Manager d'agence	Ensemble
Performances moyennes en pourcentage d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires (écart type)	86,86 (24,73)	99,45 (29,85)	123,92 (32,47)	104,7 (29,01)

Tableau 4 – Influence du souhait d'évolution pour a+1 sur le développement des compétences entre a et a+1: statistiques des six modèles de régression (F), signification et moyennes (écarts types) pour chacune des six compétences

		compétences entre a et a+1					
		volonté	orientation client	force de persuasion	négo-ciation	intelligence économique	droit social
	F	3,821	4,73*	3,175	3,958*	2,206	5,346*
Souhait d'évolution pour a+1	Chargé d'affaires	0,217 (0,15)	0,382 (0,254)	0,18 (0,11)	0,371 (0,24)	0,215 (0,14)	0,294 (0,2)
	Attaché commercial	0,251 (0,19)	0,256 (0,195)	0,224 (0,17)	0,277 (0,19)	0,268 (0,19)	0,265 (0,17)
	Manager d'agence	0,349 (0,24)	0,257 (0,165)	0,293 (0,19)	0,238 (0,14)	0,361 (0,24)	0,229 (0,14)

* p < 0,05.

souhait d'évolution pour l'année suivante. L'hypothèse 1 est vérifiée dans l'échantillon étudié. Cette relation entre performances et souhaits ne fonctionne que dans ce seul sens : l'analyse de variance montre qu'il n'existe pas de différence de performance significative à la fin de l'année a+1 selon les intentions d'évolution enregistrée au début de l'année (F = 2,035 ; σ = 0,116).

4. Du projet aux compétences (hypothèse 2)

Six variables nouvelles ont été construites pour estimer le développement des six com-

pétences : pour chacune, la différence entre les compétences de l'année a+1 et celles de l'année a a été calculée. Six modèles de régression correspondants ont ensuite été testés pour apprécier le lien entre souhaits et développement des compétences.

On constate un lien significatif entre les souhaits pour a+1 et le développement de trois compétences parmi les six présentes. Les salariés qui souhaitaient rejoindre la fonction de chargé d'affaires obtiennent des scores significativement supérieurs aux autres. Ils ont développé les trois compé-

tences liées à leur souhait d'évolution. Ils sont les seuls : les porteurs des souhaits « attaché commercial » et « manager d'agence » n'ont pas développé de compétences liées à la réalisation de leur souhait d'orientation. La même analyse conduite en supprimant la modalité « chargé d'affaires », montre l'absence d'influence significative du souhait sur le développement des compétences. Un type de souhait parmi les trois a une influence sur le développement des compétences. L'analyse devra expliquer pourquoi seul ce souhait, plutôt que les autres, a une influence. L'hypothèse 2 est partiellement confirmée.

III – DISCUSSION

1. Portée et limites du dispositif

Rappelons que cette recherche est une étude de cas concernant des souhaits de mobilité interne dans une organisation particulière. Par construction, elle est limitée en généralité. Cependant, l'organisation étudiée mobilise les outils de gestion des carrières courants (Bournois *et al.*, 2003) et prescrits par la littérature managériale la plus répandue (Peretti, 2005). Elle a hérité la structure bureaucratique et la valorisation des carrières managériales elles banales dans les entreprises occidentales (Dany, 2002). Les résultats obtenus ici sont des témoins fiables des processus en vigueur dans des entreprises de même culture.

Les souhaits d'évolution enregistrés ici peuvent paraître doublement réducteurs pour capturer la notion de projet : d'une part, l'information recueillie est simple et ne prend pas en compte la complexité des stratégies individuelles, l'existence de projets de mobilité externe ou l'influence des sphères de vie extra-professionnelles.

D'autre part, on pourrait mettre en question la force de l'engagement pris par des individus qui ne font que cocher un choix dans une application informatique. La notion de projet est fondamentalement hétérogène et on n'entend pas ici embrasser et résumer cette complexité. Rappelons cependant que les cadres priorisent massivement la mobilité interne : l'enquête TNS Sofres (2009) montre que seuls 18 % des individus souhaitent changer d'entreprise pour évoluer dans les deux prochaines années et que seuls 6,5 % ont connu une mobilité interorganisationnelle dans les cinq dernières années. Dans ce contexte l'expression d'un souhait de mobilité interne, à l'adresse du manager et des services RH, n'est pas un exercice neutre. Il engage la relation au manager dont on connaît l'importance (Dany, 2002). Il scelle une stratégie de mobilité interne et la pérennité de la relation à l'employeur. C'est dans ce contexte valué que l'émergence des souhaits doit être analysée. On propose donc de considérer que le souhait d'évolution peut être retenu, dans cette étude de cas, comme un indicateur pertinent du projet de mobilité interne.

2. Projets et *sensemaking* : validation du modèle proposé

Les données montrent que le projet de mobilité interne n'est déterminé ni par la formation, le sexe ou l'âge, ni par les compétences acquises. Les sujets n'élaborent donc pas leurs projets, en situation naturelle, en fonction de leur capital humain. Ils déduisent leurs projets de leur performance selon la hiérarchie définie par la culture organisationnelle. Les meilleurs sont guidés par leurs résultats vers une évolution hiérarchique ascendante. Les autres types de pro-

jets apparaissent comme des choix de différenciation ou de repli, contraints par des niveaux de performances modestes ou insuffisants.

La performance n'est sans doute que l'un des indices qui renseignent les sujets. D'autres données, formelles ou informelles, alimentent le cadrage. Enfin, on peut supposer que le processus est distribué dans le temps. Les interactions quotidiennes recèlent des indices qui peuvent permettre aux sujets d'estimer leur valeur.

Les données relatives à l'hypothèse 2 montrent que seul un type de projet engendre l'acquisition de compétences nécessaires à sa réalisation : c'est le projet des salariés les moins bien évalués. Comment expliquer que seuls ces projets aient la capacité à orienter les conduites des individus et à favoriser le développement des compétences ? Les projets des meilleurs salariés, auxquels le succès promet une évolution hiérarchique, sont paradoxalement peu impliquants pour les acteurs. Ils résultent plus d'une acceptation passive que d'une décision personnelle engageante. Il serait absurde mais aussi déviant de rejeter l'opportunité d'accéder aux emplois les plus valorisés par la culture organisationnelle. L'élaboration de ces projets ne concerne que des schémas cognitifs périphériques, peu engageants pour les sujets. Ce manque d'engagement explique que ces projets n'engendrent pas de nouveaux comportements comme l'acquisition de compétences. Ils caractérisent l'engagement prudent décrit par Dany et Rouban (2004).

Le cas des individus dont les résultats les excluent du scénario d'évolution hiérarchique normatif est tout autre. Cette position inconfortable leur impose de reconstruire le sens de leur présence dans

l'organisation. Il n'est possible de rester en échec ni pour soi, ni pour l'employeur. La construction de nouveaux projets prend source dans le constat d'un faible niveau de performances qui rend impossible l'accès à un emploi de manager. Le niveau de l'individu dans la hiérarchie des salariés définit le niveau hiérarchique des postes accessibles mais il ne suffit pas. Dans l'organisation étudiée, plusieurs postes appartiennent à ce même niveau hiérarchique. Il revient donc aux individus d'opérer un choix. Il s'agit d'un choix faible puisque les emplois envisagés sont de valeurs hiérarchiques comparables. Mais il est d'autant plus complexe : il n'existe pas de référence normative permettant de hiérarchiser les possibilités. La nécessité de choisir parmi des opportunités équivalentes impose aux sujets de promulguer leurs propres règles de choix. Ce travail cognitif est une ponctuation dans les schémas des individus : construire ces principes de choix personnels engendre un remaniement des schémas cognitifs qui, à son tour, provoque l'engagement des individus dans ce type de projet.

CONCLUSION

Le processus de production des projets n'est que partiellement la réflexion autonome et prédictive des comportements que ses promoteurs supposent. Les normes organisationnelles ne sont pas un décor neutre et passif. La construction des projets ne semble pas être un choix délibéré d'individus mais principalement par la recherche de la valorisation de leur capital humain. Poser le regard à un échelon sociocognitif conduit à proposer un modèle capable d'expliquer comment les individus construisent du sens dans des contextes ambigus, inin-

terrompus et valués. L'approche sociocognitive mobilisée ici permet de comprendre, à l'échelle des processus cognitifs et des contextes, comment les individus articulent projets, performances et normes. Les données recueillies montrent que les individus construisent leurs projets d'abord en estimant leur valeur à l'aune de hiérarchies normatives. Des indices informels ou formels comme la performance, cadrés par la culture organisationnelle, permettent d'estimer un niveau hiérarchique possible. L'influence des normes prescrit ensuite un type de poste et de trajectoire. L'accès aux fonctions de management, suivant la carrière traditionnelle, s'impose pour ceux dont la valeur rend ce projet possible. Paradoxalement, ce projet propre aux élites de la performance engage peu ses auteurs ; expression directe des normes, il déclenche peu de comportements liés à sa réalisation. En revanche, ceux auxquels la valeur impose de renoncer au management doivent engager un travail cognitif plus complexe qui, lui, engendre l'acquisition de compétences.

Projets et pratiques de GRH

Les projets n'engagent-ils que ceux qui y croient ? Il est troublant de constater que les projets des salariés les plus performants, paradoxalement, soient faiblement engageants et ne conduisent pas au développement des compétences qui s'avèreraient nécessaires tant pour la réussite de l'individu que pour la performance de l'organisation. Les pratiques qui font du projet individuel la clé de voûte du rapport du salarié à l'entreprise semblent contre-productives puisqu'elles ne suffisent pas à provoquer le développement des compétences des futures

élites. On comprend pourquoi les politiques de construction des « hauts potentiels » sont souvent beaucoup plus incitatives et moins individualisantes (Falcoz, 2001) que celles qui s'adressent aux salariés plus ordinaires. Mais il y a de quoi s'interroger sur les politiques de nomination des managers de proximité, ceux dont la progression hiérarchique les conduit vers des postes d'encadrement sans pour autant les introduire dans le cercle des hauts potentiels et qui, pourtant, occupent des fonctions dont on connaît le poids stratégique.

Il est aussi étonnant de constater que les projets les plus élaborés, ceux qui proviennent d'un traitement cognitif approfondi, soient ceux des salariés dont les performances limitent l'espace des possibles. Il est paradoxal que ceux qui ont le plus à élaborer un projet soient ceux qui disposent du moins de ressources pour le construire. Il est encore plus paradoxal de constater que ceux qui adhèrent le plus à leurs projets soient aussi ceux qui disposent du moins de ressources pour les mettre en œuvre.

Projets et carrières

Bien que responsabilisés quant à leurs projets, les sujets sont-ils pour autant maîtres de leurs carrières ? Les résultats obtenus ici tendent à montrer l'influence des normes organisationnelles qui limitent les trajectoires. Ils contribuent aux travaux qui soulignent l'importance des frontières qui organisent et limitent les trajectoires : *une carrière est un agencement de situations déployées dans le temps et dans un espace contraint socialement* (« a pattern in condition over time within a bounded social space⁴ », Gunz et Mayrhofer, 2009). Cet « espace social », est d'abord

4. Traduction de l'auteur.

celui des contraintes consciemment expérimentées par les individus (entre emploi et famille par exemple). Mais il s'agit aussi de limites moins conscientes. La hiérarchie des emplois et la survivance de la carrière traditionnelle sont parmi les contraintes les plus fortes. Elles limitent le pouvoir de décision des individus et leur velléités, réelles ou supposées, de mener des carrières « sans frontières ». Malgré les discours prescripteurs au nom de la performance organisationnelle (Kanter, 1989), la carrière traditionnelle demeure un choix imposé. L'approche socio-

cognitive mobilisée ici permet de montrer comment ces normes, incorporées dans les schémas cognitifs des individus, façonnent les projets. Elle permet aussi de comprendre comment la carrière traditionnelle s'associe aux discours qui font la promotion des projets individuels. En mettant en scène la liberté de choix, ces pratiques de gestion favorisent l'expression inconsciente des normes. Le recours au projet a modifié la répartition des rôles mais n'a pas modifié fondamentalement celle du pouvoir.

BIBLIOGRAPHIE

- Arthur M.B. et Rousseau D., *The boundaryless career, a new employment principle for a new organizational era*, New York, Oxford University Press, 1996.
- Arthur M.B., Claman P.H. et Defillippi R.J., "Intelligent enterprise, intelligent careers", *Academy of Management Executive*, vol. 9, 1995, p. 7-20.
- Arthur M.B., Khapova S.N. et Wilderom C.P.M., "Career success in a boundaryless career world", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005, p. 177-202.
- Bournois F., Rojot J. et Scaringella J.-L., *RH : les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003.
- Boutinet J.-P., *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, 2004.
- Boutinet J.-P., *Psychologie des conduites à projet*, Paris, PUF, 2006.
- Bronckart J.-P., « Genres de textes, types de discours et opérations discursives », *Enjeux*, n° 37-38, 1996, p. 31-47.
- Campoy E., Maclouf E., Mazouli K. et Neveu V., *Gestion des ressources humaines*, Paris, Pearson, 2008.
- Cadin L., Bender A.-F. et De Saint Giniez F., *Carrières nomades : les leçons d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert, 2003.
- Castra D., « Théorie de l'engagement et insertion professionnelle », *Connexions*, 65, 1995, p. 159-176.
- Castra D., *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, PUF, 2003.
- Cîteau J.-P., *Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques*, Paris, Armand Colin, 2002.
- Courpasson D., *L'action contrainte*, Paris, PUF, 2000.
- Courpasson D. et Dany F., « La gestion des carrières des cadres en question. Réflexions tirées d'une enquête à EDF et GDF », *Revue française de gestion*, n° 36, 1994.
- Dany F., *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ?* Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon III, 1997.

- Dany F., « L'individu ou l'organisation : qui gère réellement la carrière des cadres ? », *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 137, 2002, p. 9-26.
- Dany F. et Rouban L., « Les cadres sont-ils nomades ? », *Les cadres au travail*, Karvar L. et Rouban L. (éds), Paris, La Découverte, 2004.
- Dumora B., « La dynamique vocationnelle chez l'adolescent de collège : continuité et ruptures », *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 13, n° 1, 1989, p. 111-127.
- Dumora B., Gontier C., Lannegrand L., Pujol J.-C. et Vonthron A.-M., « Déterminismes scolaires et expérience étudiante en DEUG de Psychologie », *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 26, n° 3, 1997, p. 389-414.
- Duru-Bellat M. et Henriot-Van Zanten A., *Sociologie de l'école*, Paris, Amand Colin, 2006.
- Falcoz C., « La carrière classique existe encore... : les cadres à haut potentiel », *Gérer et Comprendre*, juin 2001.
- Fouad N.A., "Work and vocational psychology: theory, research and applications", *Annual review of psychology*, 58, 2007, p. 543-564.
- Fournier Y. et Dosnon O., « La maturité vocationnelle: Le processus et son évaluation », *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 20, n° 2, 1991, p. 203-218.
- Glee C. et Roger A., « Bilan de compétences et projet professionnel : les limites des normes nationales et organisationnelles en matière d'orientation professionnelle », Université de printemps de l'IAS, Tunis, 2004.
- Glee C., « L'encastrement de la relation d'emploi dans des univers culturels et symboliques : les difficultés d'implantation d'un outil de GRH dans une entreprise exemplaire », *XVI^e congrès de l'AGRH*, Université Paris-Dauphine, 2005.
- Gunz H. et Mayrhofer W., "Towards organizing career studies : condition, boundaries and time", *XXV^e colloque EGOS*, Barcelone, 2009.
- Hall D.T. et Moss J.E., "The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt", *Organizational Dynamics*, vol. 26, n° 3, 1998, p. 22-37.
- Joule R.-V. et Beauvois J.-L., *La soumission librement consentie*, Paris, PUF, 2006.
- Kanter R.-M., "Careers and the wealth of nations", *Handbook of career theory*, Arthur M.B., Hall D.T. et Lawrence W., Cambridge, Cambridge University Press, 1989.
- Laroche H. et Nioche J.-P., « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 99, 1994, p. 64-78.
- Michel S., *Sens et contresens des bilans de compétences*, Paris, éditions Liaisons, 1993.
- Minsky M., "A framework for representing knowledge", *The Psychology of Computer Vision*, Winston P.H. (ed.), New-York, McGraw-Hill, 1975.
- Nassaj H., "Schema theory and knowledge-based processes in second language reading comprehension: a need for alternative perspectives", *Language Learning*, 57 (S1), 2007, p. 79-113.
- Peretti J.-M., *Tous reconnus !*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005.
- Pralong J., « Bilans de compétences et analyse de l'activité : quelles compétences ? Quels projets ? », *Carrièreologie*, vol. 7, n° 3-4, 1999, p. 115-128.

- Pralong J., « Pourquoi avoir un projet professionnel ? Propositions théoriques et résultats d'une étude longitudinale », *XVIII^e congrès de l'AGRH*, Fribourg, 2007.
- Pralong J., « Comment construire le sens de sa carrière ? Une étude exploratoire grâce à la technique des cartes cognitives », *XIX^e congrès de l'AGRH*, Dakar, 2008.
- Pralong J., « La "génération Y" au travail : un péril jeune ? », *XX^e Congrès de l'AGRH*, Toulouse, 2009.
- Reale Y. et Dufour B., *Le DRH stratège*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006.
- TNS SOFRES, *Mobilités professionnelles*, 2009.
- Vygotski L.S., *Pensée et langage*, Paris, La dispute, 1997.
- Waterman R.H., Waterman J.A. et Collard B.A., "Toward a career resilient workforce", *Harvard Business Review*, juillet-août 1994, p. 87-95.
- Weick K.-E., "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38, 1993, p. 628-652.
- Weick K.-E., *Sensemaking in organisations*, Thousand Oaks, Sage, 1995.
- Weick K.-E., "Nowhere leads to somewhere", *The Conference board review*, mars-avril 2007.

