

# SCHÉMAS COGNITIFS ET SUCCÈS DE CARRIÈRE OBJECTIF :

## 3 ÉTUDES DE CAS

Jean PRALONG

Département Stratégie & Management – Rouen Business School

Courriel : jean.pralong@gmail.com

Téléphone : 06 14 55 70 75

### **Mots-clés**

Carrière, schémas cognitifs, sensemaking, succès de carrière

### **Résumé**

Le paradigme dominant considère les carrières comme des trajectoires individuelles gérées par des sujets autonomes à la recherche du succès subjectif. Il néglige l'influence des contextes et des régulations sociales qui limitent et donnent forme aux trajectoires. Ce texte s'intéresse aux limites plutôt qu'aux carrières « sans frontières » et propose un modèle socio-cognitif du succès objectif de carrière. Il explore le rôle des schémas cognitifs pour créer le sens des contextes et des événements en lien avec la carrière. Trois études de cas sont présentées. Les trois cas étudiés ne diffèrent ni par leur âge, leur sexe et leur formation initiale. Leurs succès objectifs, très différents, permettent d'illustrer comment les différences de schémas contribuent à expliquer les différences de succès. Les schémas cognitifs sont décrits grâce à une technique originale de cartographie cognitive. Les résultats permettent de questionner la place des normes.

## SCHÉMAS COGNITIFS ET SUCCÈS DE CARRIÈRE OBJECTIF :

### 3 ETUDES DE CAS

Beaucoup de travaux ont traité des mutations organisationnelles mais aussi politiques et idéologiques qui ont profondément affecté le salariat depuis la fin de l'ère fordiste. L'engagement d'emploi à long terme a été progressivement remplacé par des relations contractuelles plus court-termistes (Cadin, Bender & de Saint Giniez, 2003 ; Dulac, 2005). Les marchés du travail internes aux firmes (Doeringer et Piore, 1971), gouvernés par des règles bureaucratiques collectives, ont disparu. Les modalités du recrutement et de la mobilité interne s'unifient et prennent la forme d'une confrontation permanente au marché (Sennett, 2006).

Ces transformations ont alimenté l'émergence d'un paradigme nouveau (« boundaryless careers ») au tournant des années quatre-vingt dix. Arthur et Rousseau (1996) ou Kanter (1989) décrivent l'apparition de types de parcours nouveaux et animés par des logiques propres qui s'affranchissent des frontières d'une seule entreprise, de la progression hiérarchique traditionnelle et même des métiers. Ils considèrent que ces transformations des trajectoires révèlent de nouvelles opportunités pour les individus. L'entreprise n'est plus une « cage de fer » (Weber, 2000) bureaucratique et administrative mais l'association agile et éphémère d'individus qui ont choisi de travailler ensemble. En conséquence, Arthur, Khapova & Wilderom (2005) invitent à apprécier le succès des carrières selon des critères subjectifs définis par les sujets eux-mêmes. Les critères de succès objectif, comme la rémunération ou la progression hiérarchique, sont liés à la carrière traditionnelle et frappés d'obsolescence comme elle.

Des travaux plus récents invitent à relativiser ces positions. Les trajectoires se construisent et se définissent en fonction de régulations normatives et symboliques extérieures aux individus mais structurantes pour eux (O'Mahony & Bechky, 2006 ; Bagdadli & Solari, 2009). Le succès objectif demeure une donnée fondamentale. La carrière traditionnelle n'a disparu ni dans les faits, ni dans les esprits : elle demeure une référence structurante pour les individus (Pralong, 2008a).

La contribution de ce texte est avant tout théorique. Il s'agit de proposer un modèle socio-cognitif du succès objectif de carrière. Les notions de schémas cognitifs et de création de sens

sont mobilisées. La notion de schéma cognitif permet de faire le lien entre l'individu et les contextes. Trois études de cas sont présentées. Les trois cas étudiés ne diffèrent ni par leur âge, leur sexe ou leur formation initiale. Leurs succès objectifs, très différents, permettent d'illustrer comment les différences interindividuelles de schémas contribuent à expliquer les différences de succès. Les schémas cognitifs sont décrits grâce à une technique originale de cartographie cognitive. Les résultats permettent de questionner la place des normes et l'influence des schémas.

## **1. Pour une approche socio-cognitive du succès objectif de carrière**

### 1.1 Carrière et succès objectif de carrière

#### *1.1.1 L'enjeu d'étudier le succès objectif de carrière*

Depuis les années 1990, le taux du chômage des cadres français est proche de celui des autres catégories de salariés. Le statut de cadre est difficile à retrouver après une période hors de l'emploi (Maurin, 2009). En outre, il cohabite avec des formes d'emploi précaires ou « non standard » : CDD, intérim ou auto-entrepreneuriat se banalisent. Le chômage durable, le déclassement (Maurin, 2009 ; Peugny, 2009) et « l'inutilité » (Sennett, 2006) sont donc des scénarii possibles même pour les cadres. Pourtant, ces craintes cohabitent avec de nouveaux espoirs. Les restructurations affectent moins les cadres que d'autres types de salariés : les entreprises qui ont le plus licencié des ouvriers sont aussi celles qui ont massivement recruté et promu des cadres (Cappelli, 1999). L'accès aux fonctions de dirigeant semble possible plus rapidement (Cappelli & Hamori, 2005). Il est aussi de mieux en mieux récompensé : les inégalités en France croissent moins à cause de l'appauvrissement des uns que du fait de l'enrichissement des autres : entre 1998 et 2005, les 2500 plus gros salaires ont cru de 51% (Landais, 2009). Progresser jusqu'aux fonctions de dirigeant permet de bénéficier de multiples récompenses ; c'est aussi éviter la relégation qu'impose la règle « up or out » : l'absence de progression pourrait être perçue comme un indice des limites du talent et du potentiel (Dany, 2001). Elle montre aussi l'incapacité à valider la norme dominante que constitue la carrière traditionnelle, ascendante et intra-organisationnelle (Pralong, 2008).

L'empan des possibles en matière de carrières s'élargit. Ces différences s'expriment sous forme de salaires, de positions hiérarchiques mais aussi, implicitement, d'exposition au risque et de vulnérabilité. Loin d'être un champ ouvert, régulé par les individus à la recherche d'un succès défini idiosyncrasiquement, la carrière met en scène des différences objectives dont les

conditions actuelles d'emploi radicalisent l'importance. Elles mettent en avant l'importance du succès objectif et l'enjeu d'étudier ses déterminants.

### ***1.1.2 Individualisation, capital humain et succès objectif de carrière***

Les carrières ne se déroulent pas dans un vide social. Leurs environnements sont culturels et portent donc des attentes normatives. Ce sont ces contraintes symboliques qui font les trajectoires : *une carrière est un agencement de situations déployées dans le temps et dans un espace contraint socialement* (« a career is a pattern in condition over time within a bounded social space <sup>1</sup> » - Gunz & Mayrhofer, 2009). Les individus sont porteurs de ressources inégales, autres qu'économiques, qui les hiérarchisent et contribuent à les classer. Il s'agit de leurs capitaux *sociaux* (les réseaux qu'ils fréquentent), *culturels* (les codes qu'ils maîtrisent) et *économiques* (les ressources financières dont ils disposent). Le capital culturel est la forme déterminante du capital social pour l'atteinte du succès de carrière objectif (Bourdieu et Passeron, 1964, 1970 ; Bourdieu, 1989). On connaît son influence dans l'accès aux meilleures filières de formation et dans l'obtention des meilleurs diplômes (Chauvel, 2001). La maîtrise des règles et des pratiques culturelles, la connaissance de normes comportementales et l'intériorisation des *habitus* de la classe dominante sont les sésames pour accéder aux diplômes les plus prometteurs puis aux meilleures entreprises, celles qui fournissent les meilleurs salaires et les plus grandes espérances de carrières. Le capital culturel est donc un déterminant du succès de carrière objectif.

Mais la sortie du fordisme bouscule aussi l'articulation entre le capital social et les carrières. Les organisations nouvelles créent des normes indépendantes des cultures locales. Des sous-groupes, des sous-cultures apparaissent. La structure sociale se fractionne en une multitude de composantes disjointes. L'acteur, le système et les multiples contextes sociaux de l'action ne sont plus emboîtés comme des poupées russes (Dubet, 2009). Chaque individu est désormais membre de communautés disjointes dont les rationalités, les normes ou les logiques ne sont ni encastrés ni même compatibles. Les règles de comportement, autrefois prédites et régulées par les appartenances de classe, se fractionnent et deviennent relatives aux contextes. Les régulations sociales et les formes de domination n'ont pas disparu (Dubet, 2009), mais la transformation du capital culturel en succès objectif n'est plus un processus linéaire. Cette transformation appelle de nouveaux développements théoriques.

---

<sup>1</sup> Traduction personnelle.

Le succès objectif n'est toujours pas la question obsolète qu'avaient pronostiqué Arthur et Rousseau. La radicalisation des enjeux liés à la carrière rend plus aigu l'enjeu de comprendre les déterminants du succès objectif des cadres. Il est central de comprendre comment les individus se confrontent aux marchés complexes dans lesquels se construisent les carrières et le succès objectif. L'examen du succès de carrière s'oriente donc vers l'examen des contextes sociaux. L'approche socio-cognitive développée ici débute par une analyse de ces contextes. Elle cherche à décrire les propriétés de ces contextes puis les mécanismes cognitifs que mobilisent les individus pour agir dans ces environnements.

## 1.2. Pour une approche socio-cognitive des carrières

### ***1.2.1 Les contextes de l'action***

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*.

L'ambiguïté provient de l'inaccessibilité des desseins d'autrui (Weick, 1993, 1995) mais aussi de l'absence de références partagées. La désagrégation des institutions comme l'école ou l'entreprise (Dubet, 2009) conduit les sujets à des socialisations multiples et incohérentes. Cette multitude d'appartenances rend impossible toute socialisation complète et donc tout répertoire de comportements unique. Mais malgré leur ambiguïté, les contextes sont toujours fortement orientés vers l'action. Les interactions poussent à la production de réponses comportementales. Enfin, ces comportements font l'objet d'une évaluation permanente. Il s'agit d'abord des objectifs explicites de performance qui organisent et contraignent l'activité des cadres. L'appartenance aux groupes des « sauvés », des « anonymes » ou des « hauts potentiels » (Dany, 2001) est fluctuante. Toute une gamme d'attentes normatives plus ou moins explicites contrôlent et régulent les comportements des individus. La culture organisationnelle peut être définie comme cet ensemble de règles informelles à l'aune desquelles les attitudes, les comportements et même l'expression des émotions sont évaluées (Ashforth & Saks, 2002 ; Tran & Pralong, 2008). La récompense de carrière est subordonnée à ces évaluations.

L'analyse du succès objectif de carrière doit permettre de comprendre les processus par lesquels les individus font face à ces contextes pour y agir, y prendre des décisions et y construire des opportunités.

### ***1.2.2 La création de sens, entre contextes et connaissances***

Le processus de création de sens (Weick, 1995) peut être modélisé comme une boucle ininterrompue. Le contexte est d'abord *cadre* sommairement par un va-et-vient analogique entre des connaissances préalables et une sélection d'indices extraits de l'environnement. Les questions « que se passe-t-il ? », « que dois-je faire ? », « qu'attend-on de moi ? » trouvent des solutions de type « ça ressemble à la situation vécue X où l'action Y avait été efficace. » Cette étape permet *l'engagement* d'une action suggérée par le cadrage. Les connaissances préalablement sélectionnées sont mises en actes. Mais ces connaissances sont dépassées, comme doublées, par l'activité. L'ajustement qui va s'opérer peut prendre plusieurs formes qui s'étendent sur un continuum, du renforcement des connaissances préalables (Pralong, 2009) à la création d'une nouvelle compréhension du contexte. Les individus *interprètent et justifient* les effets des connaissances préalables sélectionnés et mises en œuvre. Une nouvelle compréhension de la réalité est alors *promulguée*. Le terme de promulgation fait référence au vocabulaire juridique. Un système juridique permet de promulguer de nouvelles lois qui vont le compléter pour régir les comportements dans un type nouveau de contextes. Mais ces nouvelles lois, incorporées au système juridique, vont permettre à leur tour de produire de nouvelles lois. De même dans la vie cognitive : l'action mobilise des connaissances qui vont permettre la création de nouvelles connaissances et une nouvelle compréhension des contextes. L'étape de promulgation un acte de *création* et de *développement* destiné au dépassement de l'ambiguïté par la redéfinition d'un modèle de compréhension des événements en cours. Le prolongement de l'action est à nouveau cadré grâce aux nouvelles connaissances produites. La boucle se reproduit.

### ***1.2.3 Schémas cognitifs et création de sens***

La notion de schéma (Minsky, 1975) fournit un cadre théorique pour comprendre la structure et le rôle de ces connaissances 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. Les schémas constituent avant tout des savoirs construits dans et pour l'action. Ce sont des répertoires de repères pour agir (Allard-Poesi, 2004).

Un schéma peut occuper différents rôles dans la cognition. Les *schémas centraux* associent des idées abstraites et générales. Ces idées sont structurantes : leur stabilité fournit le sentiment d'invariance identitaire dont les individus ont besoin. Les *schémas périphériques* se composent de règles de comportement et de principes d'action. A l'inverse des précédents, ils sont souples et ajustables en fonction des besoins de l'action. Ils jouent donc un rôle intermédiaire entre les schémas centraux et les contextes.

Les schémas sont la mémoire des contextes au cours desquels un individu a improvisé pour construire du sens. C'est l'origine contextuelle des connaissances (Pralong, 2008a). Mais cet ajustement cognitif aux exigences de l'action n'est pas exclusivement ontogénétique (Vygotski, 1997). Les groupes, collègues, managers ou collaborateurs, sont détenteurs de connaissances capables de solutionner les difficultés auxquelles l'individu fait face : ce sont les connaissances et les paradigmes communs aux membres des mêmes cultures organisationnelles, des mêmes groupes professionnels ou des mêmes secteurs d'activité (Laroche et Nioche, 1994 ; Pralong, 2009). Les schémas caractérisent l'histoire mais aussi les insertions des individus. C'est leur origine socio-historique.

Les trois études de cas qui suivent sont destinées à explorer les liens entre schémas et succès objectif de carrière. Le succès objectif de carrière se construit dans la confrontation individuelle avec des contextes ambigus, ininterrompus et valués. Il implique la capacité des individus à promulguer une intelligence des événements, à reconnaître des opportunités et à produire des performances. Des schémas cognitifs sont impliqués dans ce processus. Nos trois études de cas cherchent à décrire ces schémas et leur influence sur le succès objectif.

## **2. Trois études de cas**

Les liens entre schémas et parcours sont investigués grâce à trois cas contrastés. Ces trois sujets ont été choisis car ils présentent une similarité d'âge, de sexe et de capital social au début de leur carrière ; ils se distinguent par des différences de parcours et de succès objectifs. Ce contraste entre les succès objectifs malgré la similarité de ressources permet d'investiguer l'influence des schémas.

Deux types de données ont été collectés : les schémas et les parcours. *Les schémas cognitifs* ont été recueillis grâce à la construction de cartes cognitives.

*Les parcours* ont été recueillis grâce à des entretiens semi-directifs. La trame d'entretien invitait les répondants à raconter leurs parcours puis leurs projets. Elle a aussi permis de

constater qu'aucun des trois parcours n'avait été affecté par un événement biographique exceptionnel (maladie longue, accident par exemple). Les indicateurs classiques du succès objectif (nombre d'échelons hiérarchiques franchis, rémunération) le type de contrat et ancienneté moyenne dans l'emploi ont été recueillis ensuite à la fin de l'entretien.

### 2.1 Construction des cartes cognitives

Une carte cognitive se compose d'idées (ou cognèmes) et des liens de causalité qui les associent. Elle constitue donc la meilleure description possible des schémas cognitifs (Cossette, 2004).

Il existe une grande variété de techniques permettant la construction de cartes. La technique utilisée ici est adaptée de Bougon, Weick et Binkhorst (1977). Elle a pour principe de fournir une liste de cognèmes aux sujets et de leur demander de décrire les liens de causalité qui, selon eux, les associent. 24 cognèmes ont été utilisés. Ils sont issus d'une recherche antérieure menée sur un échantillon de cadres comparable. Cette recherche et sa validation ont été développées en détail par ailleurs (Pralong, 2008b).

Les 24 items ont été soumis par paires aux sujets avec la consigne de décrire les liens de causalité entre les deux items de chaque paire. Les sujets ont répondu en renseignant un tableau informatisé. Ils ont indiqué un score de causalité de 0, 1 ou 2. Le score 0 exprime l'absence de lien de causalité. Les scores 1 et 2 expriment l'existence d'un lien réel mais faible (1) ou fort (2) entre les items. Une consigne détaillée et des exemples ont été présentés.

Nous avons donc recueilli, pour chaque sujet, une matrice de 24 x 24 scores compris entre 0 et 2 décrivant les liens de causalité entre 24 x 24 cognèmes. Nous avons calculé la moyenne et l'écart-type individuels des 24 x 24 scores de causalité. Ces indicateurs permettent de reconstituer des *sentiers cognitifs*, c'est-à-dire le réseau des items les plus fortement liés par un lien de causalité. On a considéré comme forts les scores de causalité supérieurs à la somme de la moyenne et de l'écart-type des scores moyens de l'individu. Cette méthode permet de classer les cognèmes. Ceux qui se situent très en amont dans les sentiers sont des *schémas centraux*. A contrario, ceux qui se situent très en aval dans les sentiers sont des *schémas périphériques*. Enfin, il existe des idées-charnières, à l'interface entre schémas centraux et périphériques, que Rascol-Boutard & Briole, (2004) appellent des *médiations*.

### 2.2 Les trois sujets

Les trois sujets ont été recrutés dans le cadre d'une étude plus vaste. Ils ne se différencient ni par le sexe (3 femmes), ni par l'âge (nées en 1974 ou 1975), ni par le capital culturel familial



(pères cadres supérieurs du secteur privé, mères sans profession). Nos trois sujets sont arrivés sur le marché du travail au même moment (1998), au même endroit (Paris) et avec le même diplôme (bac + 5 en droit) ; à cet instant inaugural de leurs carrières, ils possédaient le même capital culturel. Leurs carrières diffèrent sensiblement malgré ce point de départ identique. Ils permettent d'illustrer les liens entre schémas, création de sens et carrières toutes choses égales par ailleurs.

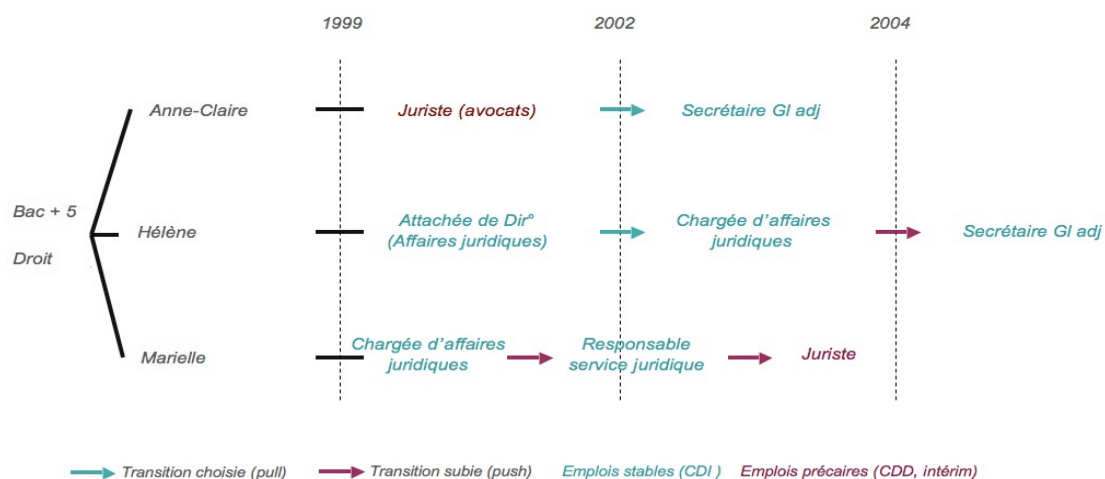
### ***2.2.1 Les trois parcours et les projets***

Baccalauréat en poche, **Anne-Claire** décide d'étudier le droit pour devenir commissaire de police mais abandonne par crainte de la difficulté du concours. La découverte de la fiscalité la conduit vers d'autres scénarii : devenir avocate spécialisée en fiscalité. Elle finit donc ses études par un stage dans un cabinet d'avocats. Trop généraliste, cette expérience s'avéra décevante : « le droit, c'est ennuyeux et universitaire ». Anne-Claire rejette l'avocature pour l'expertise fiscale. Un premier CDD de six mois dans un cabinet d'avocats sera écourté : on ne lui demandait que d'instruire les dossiers des associés, « sans valeur ajoutée » et sans créativité. Anne-Claire accepte alors un poste de fiscaliste dans un syndicat professionnel. Après deux ans très satisfaisants, elle y accepte la fonction de Secrétaire Général Adjoint. Ses fonctions sont désormais moins techniques. Elle forme depuis un binôme polyvalent avec le Secrétaire Général ; aucun d'entre eux n'a de domaine réservé. Anne-Claire lui succèdera prochainement. Anne-Claire n'envisage pas d'autre projet professionnel et dit ne pas être en recherche d'emploi.

**Hélène**, sans envie ou vocation particulière, se lance un peu par hasard vers le droit. Elle y réussit et continue jusqu'au DESS. Jeune diplômée, elle envoie des candidatures tous azimuts et accepte la seule proposition qu'on lui fasse : attachée de direction dans un syndicat professionnel. Bien qu'entrée là « par hasard », elle réussit son intégration et apprécie ses missions. Après quatre années satisfaisantes et malgré leurs bonnes relations, la Secrétaire Générale lui conseille de partir avant que son image ne soit associée à celle d'un syndicat d'employeurs, « un trop petit milieu avec des compétences trop spécifiques. » Recrutée comme Chargée d'affaires juridiques dans une société de négoce, elle commet une erreur sur un dossier qui, dit-elle, lui fait perdre la confiance de son manager : « la foudre m'est tombée dessus, je suis devenue sa bête noire. » Les relations deviennent difficiles ; pour mettre un terme à la situation, Hélène reprend contact avec son précédent employeur, constate que la Secrétaire Générale la regrette et négocie son retour comme Secrétaire Générale Adjointe. Dans le binôme qu'elle compose avec la Secrétaire Générale, chacun a son domaine réservé.

Hélène gère seule les relations aux adhérents, mais ne fait qu'instruire les dossiers qui mettent en jeu les interlocuteurs institutionnels. Elle ne prend pas non plus en charge le management des salariés. Hélène apprécie beaucoup la relation de complémentarité qui la lie à son manager. Son départ à la retraite prochain l'inquiète : elle ne se sent pas polyvalente et exclut de la remplacer. Craignant de devoir s'adapter à un mode de management différent, elle envisage de quitter le syndicat en même temps que l'actuelle Secrétaire Générale.

**Marielle**, après son DESS, décroche un premier poste de juriste en CDI dans un cabinet immobilier. Elle y est accueillie par une assistante « très aidante, qui [l'a] prise sous son aile, qui [lui a] expliqué clairement quoi faire, qui [lui a] tout montré de A à Z. » Malheureusement, cette petite structure familiale sera mise en liquidation judiciaire. Un consultant en recrutement propose alors à Marielle de créer le service juridique d'un cabinet d'expertise comptable. Elle sera d'abord seule, mais ses employeurs espèrent développer rapidement ce nouveau service et permettre à Marielle de recruter son équipe. Des difficultés apparaissent avec le directeur qui « se met dans l'illégalité malgré [ses] conseils. » Après deux années conflictuelles, Marielle est licenciée. Depuis, elle a occupé quatre postes presque identiques de juriste d'entreprise en CDD ou en intérim. Sa mission la plus longue a duré sept mois. Marielle aurait pu être titularisée chez son dernier employeur mais un autre, jugé plus « politique, » lui a été préféré. Cet événement a été vécu comme une injustice flagrante : on aurait primé le flatteur aux dépens de la compétente (« flatter ça marche, brosser les gens dans le sens du poil, si c'est ça moi je pourrai pas »). Marielle souffre de ne pas se stabiliser, d'avoir à rechercher un emploi régulièrement et craint de ne plus en retrouver. Pour ces raisons, elle est en recherche active et se dit même prête à accepter un CDI dans un autre domaine que le droit.



## Schéma 1 – synthèse des trois parcours

### 2.2.2 Les trois parcours selon des critères de succès objectif

Les critères du succès objectif classiquement mobilisés dans la littérature (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005) distinguent nettement les trois parcours.

	Anne-Claire	Hélène	Marielle
Rémunération (moyenne 3 dernières années en k€)	61,6	45,5	23,6
Echelons hiérarchiques franchis jusqu'à l'emploi actuel (mai 2008)	2	1	0
Type de contrat actuel	CDI	CDI	CDD
Durée moyenne dans l'emploi (mois)	39	36	15,4

Tableau 1 – Succès de carrière objectif des trois sujets

Ces trois parcours sont révélateurs des caractéristiques des carrières contemporaines : la discontinuité (de deux à quatre postes en dix ans), l'influence décisive des marchés externes (de trois à sept employeurs en dix ans) mais aussi la diversité. Anne-Claire additionne les critères de succès. Marielle, à l'inverse, connaît la rémunération la plus faible et les contrats les plus précaires ; sa situation est la moins favorable. Ces différences vont dans le même sens et se cumulent. La carrière traditionnelle demeure ; elle est présente comme un scénario possible. C'est le cas du parcours de Anne-Claire, qui se stabilise durablement dans une organisation, y devient progressivement manager et n'envisage pas de la quitter. La carrière traditionnelle est aussi présente comme référence, en creux, dans les parcours de Marielle et Hélène : c'est celle qu'elles souhaitent rejoindre et à l'aune de laquelle elles apprécient leur position.

### 2.3 Les schémas cognitifs

Les schémas cognitifs sont reconstitués sous la forme de sentiers qui relient les schémas centraux aux schémas périphériques (de gauche à droite dans les schémas 2, 3 & 4). Dans le cas de Anne-Claire, deux sentiers apparaissent.

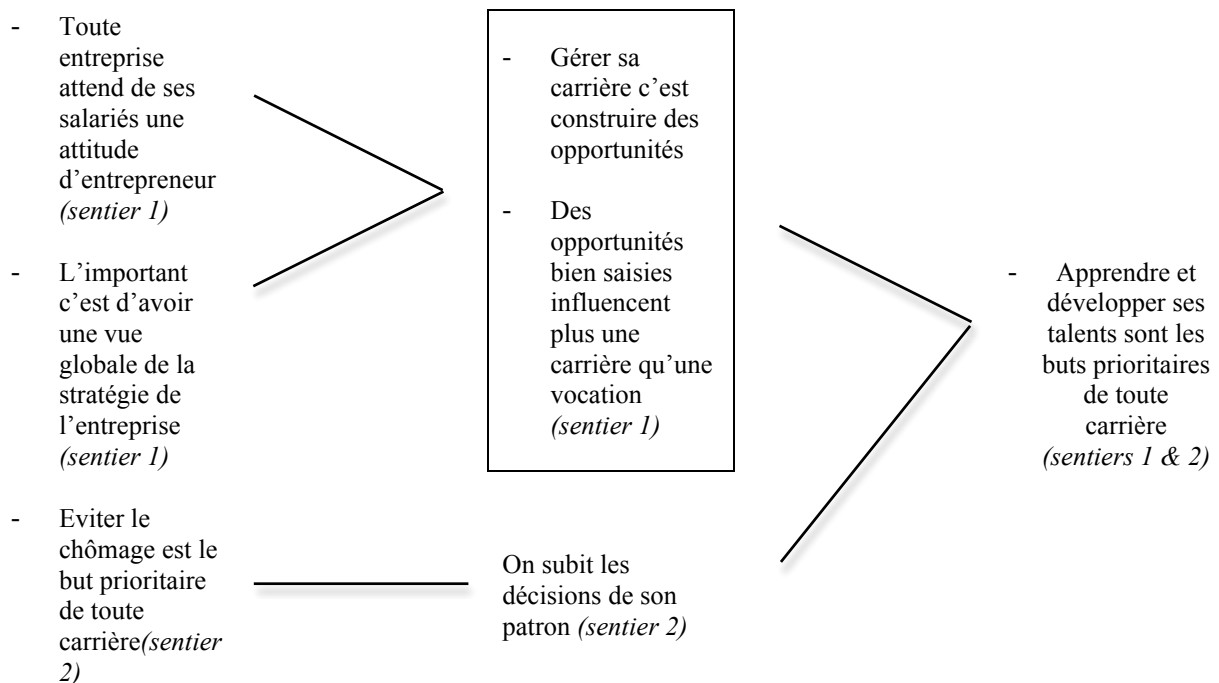


Schéma 2 : Carte cognitive de Anne-Claire

Le *premier sentier* tisse des liens entre l'organisation et les compétences individuelles. Il prend sa source à la stratégie de l'entreprise (« l'important c'est d'avoir une vue globale de la stratégie de l'entreprise ») et au comportement autonome et proactif qu'elle attend (« toute entreprise attend de ses salariés une attitude d'entrepreneur »). De cette double contingence découle la nécessité d'un opportunisme stratégique dans la gestion de sa carrière plus efficace qu'une vocation car plus ajusté au terrain (« gérer sa carrière c'est construire des opportunités », « des opportunités bien saisies influencent plus une carrière qu'une vocation »). Puisque l'entreprise n'existe que par sa stratégie propre et qu'elle attend de chacun une attitude autonome, gérer sa carrière est moins affaire de vocation (innée, endogène) que d'ajustements créatifs. Tout est possible à qui est en veille et sait rester ouvert aux opportunités. Cet opportunisme individuel se conclut par la recherche de compétences et la diversification des talents (« apprendre et développer ses talents sont les buts prioritaires de toute carrière »). Développer ses « talents » semble être le rôle du salarié pour suivre l'évolution des organisations. S'agit-il d'un ajustement défensif, destiné à préserver l'emploi, ou d'un opportunisme offensif destiné à faire progresser l'individu ? Probablement les deux :

pour Anne-Claire, l'adaptation aux évolutions recèle autant des opportunités de progrès que de risques à stagner : « up or out. »

La tonalité du *second sentier* est moins positive. De la menace du chômage découle la contrainte du manager puis, finalement, l'enjeu « d'apprendre et de développer ses talents. » La construction de compétences apparaît ici comme une solution de survie : l'employabilité permet de garder ou de retrouver un emploi durable malgré les contraintes qu'impose le poids hiérarchique du manager. L'enjeu de gagner en compétences apparaît donc au confluent de deux objectifs : le respect des attentes de l'organisation et l'évitement du chômage. L'opportunisme stratégique intra-organisationnel et le maintien de l'employabilité partagent les mêmes moyens. Cet accord des moyens à des intérêts différents marque la réconciliation, de l'ajustement organisationnel, des contraintes de marché et du développement individuel. A chacun de tirer profit des changements qui l'entourent.

Le cas de Hélène met aussi en avant deux sentiers.

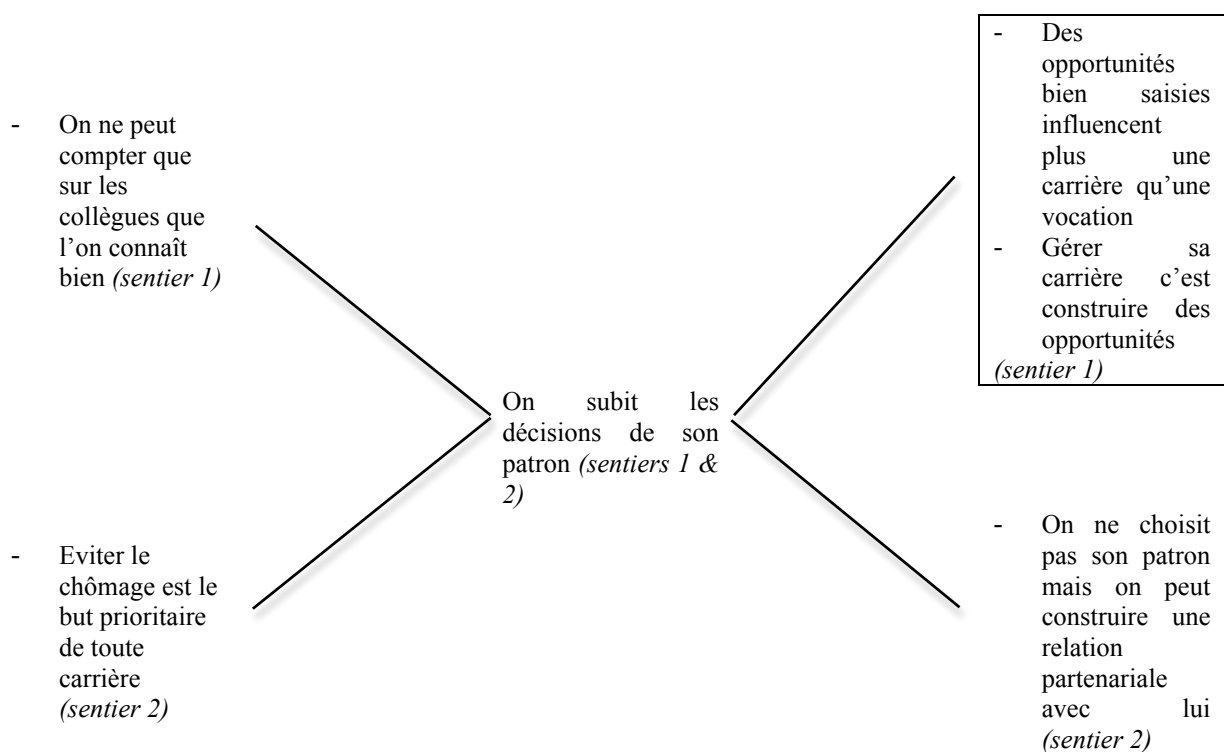


Schéma 3 : Carte cognitive de Hélène

Le *premier sentier* a pour racine la méfiance envers les collègues (« on ne peut compter que sur les collègues qu'on connaît bien ») ; il se prolonge par le pouvoir du manager (« on subit les décisions de son patron ») et se conclut par la nécessité de l'opportunisme (« gérer sa carrière c'est construire des opportunités », « des opportunités bien saisies influencent plus une carrière qu'une vocation »). C'est le pouvoir du manager et l'incertitude sur la confiance

à accorder aux collègues qui condamnent à l'opportunisme. Mais saisir des opportunités ne s'entend pas ici comme trouver les meilleures fonctions pour gagner en satisfaction. Il s'agit plus d'une navigation à vue pour éviter des obstacles que de la quête d'un progrès.

Le *second sentier* cognitif a pour origine les contraintes du marché du travail (« éviter le chômage est le but prioritaire de toute carrière »). Il partage avec le premier la médiation « on subit les décisions de son patron » et se conclut par la nécessité de construire une relation harmonieuse avec son manager. Le manager a le pouvoir de rompre ou de prolonger la relation d'emploi. De ce pouvoir découlent la vulnérabilité des salariés et la nécessité de trouver un *modus vivendi*.

Les deux sentiers de Hélène donnent une place essentielle au manager et à son pouvoir ambivalent. Il peut protéger des collègues et des infortunes du marché du travail. Il peut aussi sanctionner. Dans les deux cas, la relation hiérarchique est dissymétrique. Il convient donc d'éviter les foudres de ce manager tout puissant et d'attirer sa protection.

Enfin, les schémas cognitifs de Marielle s'organisent aussi autour de deux sentiers.

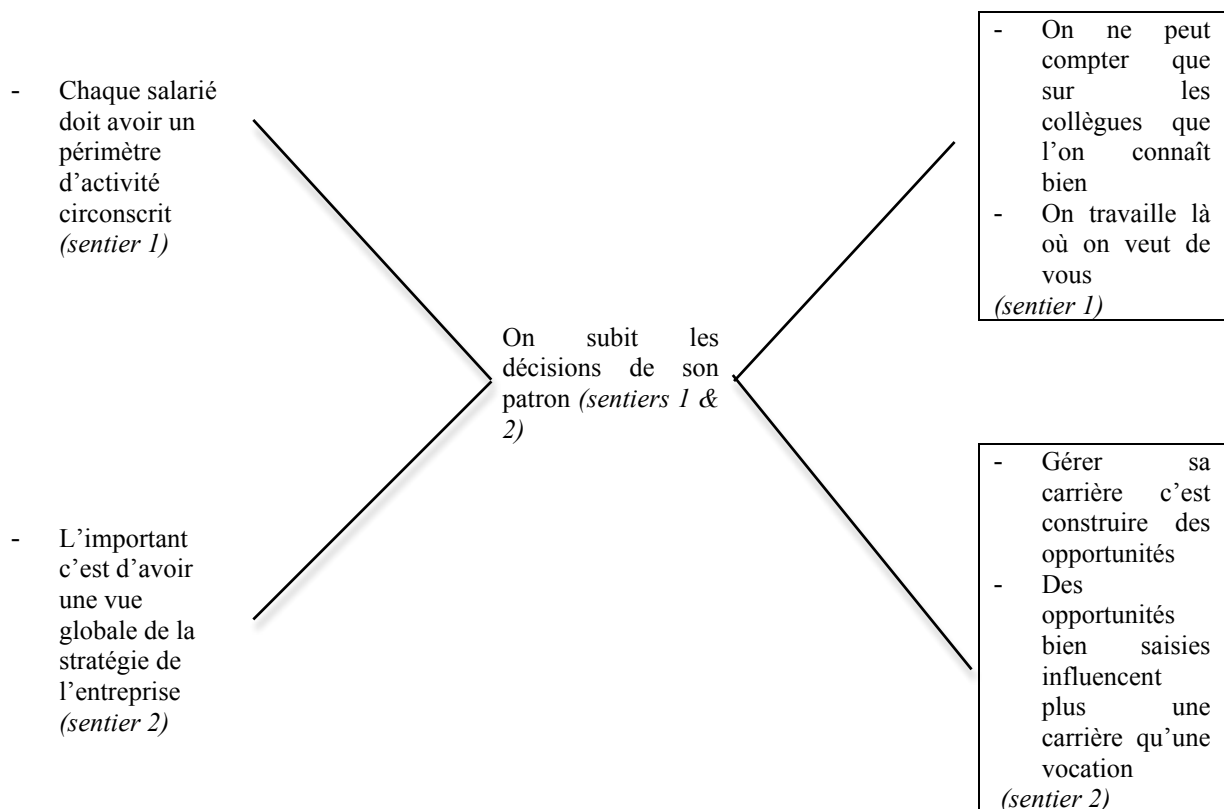


Schéma 4 : Carte cognitive de Marielle

Le *premier sentier* met en scène la nécessité, pour un salarié, d'installer son activité dans un périmètre aux contours bien définis (« chaque salarié doit avoir un périmètre d'activité

circonscrit »). Il se prolonge par la vulnérabilité au pouvoir du manager (« on subit les décisions de son patron ») et se conclut par l'influence des pairs (« on ne peut compter que sur les collègues qu'on connaît bien ») ou la passivité devant la menace du chômage (« on travaille là où on veut de vous »). Le marché du travail, certains collègues et l'autorité du manager sont trois menaces contre la liberté d'exercer et de cultiver son expertise. D'autres collègues bien choisis peuvent faire rempart. Le *second sentier* a pour origine l'importance de connaître la stratégie de l'entreprise (« l'important c'est d'avoir une vue globale de la stratégie de l'entreprise »). Il se prolonge par « on subit les décisions de son patron » et débouche sur l'enjeu et l'influence de l'opportunisme (« gérer sa carrière c'est construire des opportunités » et « des opportunités bien saisies influencent plus une carrière qu'une vocation »). La stratégie propre de l'entreprise, médiatisée par le bon vouloir du manager, est une contrainte qui pèse sur les carrières. Elle bride la réalisation des vocations et contraint à un opportunisme de survie.

#### 2.4 Schémas cognitifs et carrières.

La comparaison « toutes choses égales par ailleurs » qu'il est possible de tenter ici entre les trois cas permet d'avancer qu'il existe des liens entre ces différents schémas et le succès objectif de carrière.

##### **2.4.1 Des schémas aux trajectoires**

Peut-on constater une influence des schémas sur les trajectoires ? Les schémas sont impliqués dans les comportements que produisent les sujets. La réussite hiérarchique de Anne-Claire s'explique largement par sa disponibilité pour des apprentissages nouveaux et par les relations partenariales qu'elle a construites avec ses managers successifs. Aujourd'hui encore, elle co-construit son travail avec son manager. Ces négociations quotidiennes permettent leur permettent de partager des représentations sur l'entreprise (finalités, stratégie...) mais aussi des règles sur les comportements à avoir et les pratiques à privilégier concernant des domaines aussi variés que la gestion quotidienne, les carrières ou le pouvoir. Anne-Claire a aisément renoncé à son expertise de fiscaliste pour gagner des fonctions plus diverses et plus stratégiques. Elle ne cherche pas à réaliser une vocation, mais plutôt à saisir les opportunités qui peuvent se présenter. Ce type de relation au manager et ces attentes envers la carrière se retrouvent dans les schémas de Anne-Claire. On y retrouve clairement la nécessité de construire quotidiennement une relation partenariale avec son manager (sentier 2) et l'enjeu de construire des compétences diverses basées sur la compréhension des questions stratégiques (sentier 1). De la même façon, le parcours et les choix de Hélène sont

directement liés à ses schémas. On reconnaît, dans la décision de quitter son premier employeur et dans l'agencement de ses fonctions actuelles avec sa responsable hiérarchique (les tâches ne sont pas partagées) le respect dû à la fonction de directeur et la confiance envers un manager protecteur et tout puissant (sentier 2). On reconnaît aussi la recherche de l'excellence technique et la prudence envers le management (sentier 1). La progression puis la stagnation d'Hélène s'expliquent par ces deux composantes : le respect pointilleux de la hiérarchie, l'efficacité technique mais l'impossibilité de « franchir le pas » et de devenir manager elle-même. La stagnation de Marielle, enfin, s'explique par la centration sur des problèmes exclusivement techniques et les difficultés avec les managers. Etre expert au « périmètre circonscrit » n'est sans doute pas l'attitude de cadre polyvalent qu'on a pu attendre de Marielle. Cette expertise sans ambition hiérarchique convient parfaitement dans des emplois à durée déterminée. Les pairs sont des protections (sentier 1).

#### ***2.4.2 Des schémas aux projets***

Les schémas sont-ils impliqués dans l'appréciation que font les sujets de leur présent et de leurs projets ? Anne-Claire attend de son parcours futur une augmentation de ses responsabilités managériales, une progression hiérarchique et un accroissement de son pouvoir de décision. Pour cela, elle privilégie la mobilité interne : elle a construit l'opportunité de remplacer son manager au départ prochain de celui-ci. Le monde du travail est appréhendé comme un système à manager dans lequel les individus peuvent construire et négocier des opportunités (sentier 1). Hélène ne se représente pas son avenir professionnel avec autant de maîtrise et d'optimisme. Elle craint que l'évolution hiérarchique soit une obligation ; elle lie son sort à celui de son manager à laquelle elle ne souhaite pas succéder (sentier 2). L'option de quitter l'entreprise en même temps que le manager répond à plusieurs enjeux. Hélène doute de ses compétences managériales et n'apprécie pas la relation qu'elle entretient avec les collaboratrices du Secrétariat général (sentier 1). La figure de la titulaire actuelle du poste est aussi importante. Hélène est liée à elle par un respect statutaire et humain mais aussi par une dette morale. Elle pense avoir été recueillie et sortie de l'impasse que constituait son poste précédent grâce à la bienveillance de la secrétaire générale. Enfin, Hélène souhaite aussi éviter que le syndicat n'étudie officiellement sa candidature. Il serait embarrassant qu'elle soit rejetée malgré la qualité de ses contributions actuelles. On reconnaît, dans l'absence de projet ou l'absence de référence à des préférences professionnelles, les représentations d'un monde du travail contraignant et menaçant (sentiers 1 et 2). Les



contingences économiques rendent hasardeuses et inutiles la formulation d'une stratégie (sentier 1). La tactique est alors une vigilance permanente pour éviter les embûches. Marielle souhaite que sa carrière lui permette d'utiliser ses compétences juridiques dans un contexte sécurisant. Elle recherche un poste comparable à celui qu'elle occupait chez son premier employeur. Les expériences qu'elle a connues depuis la font douter de la faisabilité de ce projet. D'une part, elle craint un mauvais employeur et se sent vulnérable (sentier 1). Le manager est un obstacle à la réalisation de la vocation (sentier 1). D'autre part, Marielle étayait la confiance en son employabilité par la certitude d'être compétente. Elle place son expertise technique au premier plan de ses ressources. Mais elle a découvert, quand un collègue plus politique lui a été préféré, que d'autres ressources que l'expertise étaient décisives. Marielle craint donc de ne pas pouvoir trouver l'emploi stable de juriste qu'elle espère. Trouver un emploi demande de faire fortune des mauvaises grâces (sentier 2) : Marielle envisage d'étendre sa recherche à des métiers moins proches de ses compétences mais qui lui sembleraient plus prometteurs. Cette stratégie de second choix est présentée par Marielle comme la seule solution pour obtenir un emploi pérenne. Elle est d'autant plus décevante que la fonction de juriste est pour elle une vocation (sentier 1). Y renoncer, menacée par le marché et le pouvoir injuste des managers est une expérience douloureuse. Les schémas canalisent la projection vers l'avenir et la réflexion sur les possibles professionnels, les projets et les tactiques de carrière.

## **Conclusion**

Rappelons que cette étude n'a de portée qu'illustrative. Nos trois juristes ont été confrontées à des organisations, à des événements ou à des politiques de GRH différentes. Leurs personnalités sont différentes. Il serait bien ambitieux de n'attribuer les différences observées qu'à une seule variable. Nos constats témoignent pourtant des caractéristiques des carrières, de l'importance de la carrière traditionnelle et de l'influence des schémas cognitifs.

### La carrière traditionnelle n'est pas morte

Les trois trajectoires étudiées sont marquées par la carrière traditionnelle. C'est celle que connaît Anne-Claire et qu'elle n'imagine pas échanger. C'est celle qui explique l'insatisfaction des deux autres jeunes femmes soit pour en être éloignée malgré elle (Marielle) soit, paradoxalement, pour en être proche sans en avoir l'envie ou les compétences (Hélène). Par défaut ou en creux, la trajectoire traditionnelle est une référence. Elle s'impose

pour des raisons conscientes et objectives : elle apporte sécurité et revenus. Moins consciemment, elle constitue une norme dont il est douloureux de s'éloigner.

### Déterminants classiques et succès objectif de carrière

Malgré des compétences identiques au moment inaugural de leurs parcours, nos trois juristes diffèrent par leurs rémunérations et leurs vulnérabilités à la précarité après cinq premières années de vie professionnelle. L'accès au succès objectif de carrière n'est pas exclusivement une affaire de compétences ou de diplôme. Le capital culturel ne prédit plus directement les carrières. L'approche socio-cognitive développée ici contribue à expliquer les différences de succès. Les cartes cognitives permettent de comprendre comment des sujets se distinguent par leurs schémas cognitifs. Ces réseaux diffèrent et favorisent différents types de comportements avec le manager ou les collègues. Ils engendrent différentes modalités d'engagement dans les contextes. Certains schémas apportent des gammes de comportements validés et récompensés par des progrès en salaires et en pouvoir managérial. D'autres schémas apparaissent plutôt comme des handicaps. Ils ont des conséquences sur les parcours et le succès objectif.

### L'efficacité des schémas cognitifs

Cependant, les schémas cognitifs impliqués dans la carrière ne sont pas des représentations sur la carrière. D'une part, les thématiques dégagées dépassent largement la seule question de la carrière et des règles, implicites ou non, que les individus peuvent mobiliser. Les événements ayant une incidence sur la carrière mobilisent des interactions avec managers et les collègues ; ils engagent les contributions que les individus entendent apporter dans leurs fonctions. D'autre part, la variabilité inter-individuelle étudiée ici n'exprime pas une inégale capacité des individus à se représenter *correctement* le réel. Puisque les contextes de l'action sont complexes et ambigus, l'accès à leur vérité est impossible. Le lien entre l'activité cognitive et le monde est plus motivé par la recherche d'efficacité que de vérité : c'est l'héritage théorique de Weick. L'efficacité potentielle des schémas est d'abord pragmatique : ils permettent la performance dans des environnements complexes et ambigus. Mais il ne s'agit pas que d'une performance objective. Les contextes de l'action sont aussi évalués : c'est l'héritage de Vygotski. La culture organisationnelle peut être définie comme cet ensemble de règles informelles à l'aune desquelles les attitudes, les comportements et même l'expression des émotions sont évaluées (Ashforth & Saks, 2002 ; Tran & Pralong, 2008). La performance est aussi appréciée en fonction des cultures organisationnelles et des normes comme, par exemple, le rôle participatif du manager ou l'efficacité du marché du travail. C'est donc aussi l'efficacité symbolique de certains schémas cognitifs qui donne accès à la promotion

hiérarchique et à l'emploi durable. Le succès objectif et la carrière traditionnelle récompensent la validation de ces normes dominantes.

## Références

ALLARD-POESI, F. 2004. « Sens collectif et construction collective du sens », in VIDAILLET I. (ed.) *Le sens de l'action*, Paris, Vuibert.

ARTHUR M.B. & ROUSSEAU D.M. 1996. *The boundaryless career*, Oxford, Oxford University Press.

ARTHUR M.B., KHAPOVA S.N. & WILDEROM C.P.M. 2005. « Career success in a boundaryless career world », *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp.177-202.

ASHFORTH, B.E. & SAKS, A.M. 2002. « Feeling your way: Emotion and organizational entry » in LORD R.G., KLIMOSKI R.J. & KANFER R. (Eds.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in Organizational Behavior*. Pfeiffer.

BAGDADLI, S. & SOLARI, L. 2009. « Career in Academia : does context matter ? » *Academy of management annual meeting proceedings*.

BECKER, G. 1993. *Human Capital*, Chicago & Londres, University of Chicago Press.

BOUGON, M., WEICK, K. & BINKHORST, D. 1977. « Cognition in organizations : an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra », *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 606-636.

BOURDIEU, P. & PASSERON, J-C. 1964. *Les héritiers : les étudiants et la culture*. Paris, Editions de Minuit.

BOURDIEU, P. & PASSERON, J-C. 1970. *La reproduction*. Paris, Editions de Minuit.

BOURDIEU, P. 1989. *Noblesse d'état*, Paris, Editions de Minuit.

BRONCKART, J.-P. 1996. Genres de textes, types de discours et opérations discursives. *Enjeux*, n° 37-38, pp. 31-47.

CADIN L., BENDER A.F. et de SAINT GINIEZ V. 2003. *Carrières nomades*, Paris, Vuibert.

CAPPELLI, P. 1999. *The new deal at work : Managing the market-driven workforce*. Boston, Harvard Business School Press.

CHAUVEL, L. 2001. « Le retour des classes sociales ? », *Revue de l'OFCE*, n°79, pp. 315-359.

- DANY, F. 2001. La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion. Dans BOUFFARTIGUES, P. (Ed). *Cadres : la grande rupture*. Paris, La Découverte.
- DOERINGER P. & PIORE M. 1971. *Internal labor markets and Manpower analysis*. Heath Lexington Books.
- DUBET, F. 2009. *Le travail des sociétés*, Paris, Seuil.
- DULAC, T. 2005. « De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : revue de la littérature et perspectives de recherche » in N. DELOBBE, HERRBACH O., LACAZE D. & MIGNONAC K. (eds.) *Comportement Organisationnel Vol 1*, Bruxelles : De Boeck.
- GUNZ, H. & MAYRHOFER, W. 2009. « Towards organizing career studies : condition, boundaries and time », *XXVème colloque EGOS*, Barcelone.
- KANTER R.-M. 1989. « careers and the wealth of nations : a macro perspective on the structure and implications of career forms » in ARTHUR M.-B., HALL T.-H. *Handbook of career theory*, New York, Cambridge University Press.
- LAROCHE, H. & NIOCHE, J.-P. 1994. « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue française de gestion*, 99, pp. 64-78.
- MINSKY, M. 1975. « A framework for representing knowledge », in WINSTON P. H. (ed.), *The Psychology of Computer Vision*, New-York, McGraw-Hill.
- MAURIN, E. 2009. *La peur du déclassement*. Paris, Seuil.
- NASSAJ, H. 2007. « Schema theory and knowledge-based processes in second language reading comprehension : a need for alternative perspectives », *Language Learning*, 57 (S1), pp. 79-113.
- NICHOLSON, N. & de WAAL-ANDREWS, W. 2005. « Playing to win : Biological imperatives, self-regulation and trade-offs in the game of career success », *Journal of Organizational behavior*, Vol. 26, pp. 137-154.
- NG, T.W., EBY, L.T., SORENSEN, K.L. & FELDMAN, D.C. 2005. Predictors of objective and subjective career success : a meta analysis. *Personnel Psychology*, 58, 2, pp. 367-408.
- O'MANONY, S & BECHKY, B. 2006. « Stretchwork : managing the career progression paradox in external labor markets », *Academy of Management Journal*, 49, 5, pp. 918-941.
- PEUGNY, C. 2009. *Le déclassement*. Paris, Grasset.
- PRALONG, J. 2008a. « Entre souhaitable et probable : projet de mobilité interne et sensemaking », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 4, 37, pp. 545-568.

- PRALONG, J. 2008b “Comment construire le sens de sa carrière ? Une étude exploratoire grâce à la technique des cartes cognitives”, *XIXème Congrès de l'AGRH*.
- PRALONG, J. 2009. « La “génération Y” au travail : un péril jeune ? », *XXème Congrès de l'AGRH*.
- RASCOL-BOUTARD, S. & BRIOLE, A. 2004. « L’approche des compétences dans la performance interorganisationnelle par l’utilisation des cartes cognitives », *XVè congrès de l'AGRH*.
- SENNETT, R. 2006. *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel.
- TRAN, V. & PRALONG, J. 2008. « Emotional socialization: To fit or not to fit ? », *Workshop on Research Advances in Organizational Behavior, Human Resources Management and Corporate Social Responsibility*.
- VYGOTSKI, L. 1997. *Pensée et langage*. Paris, La Dispute.
- WEBER, M. 2000. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Champs Flammarion.
- WEICK, K-E. 1993. “The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster”, *Administrative Science Quarterly*, 38, 4, pp. 628-652.
- WEICK K.-E. 1995. *Sensemaking in organisations*. Thousand Oaks, Sage.