



**UNIVERSITE DE LA ROCHELLE**

**Institut D'administration des entreprises**

**THESE**

POUR L'OBTENTION DU GRADE DE DOCTEUR de l'UNIVERSITE DE LA ROCHELLE

Discipline – Sciences de Gestion Ecole Doctorale SORG

Soutenue publiquement le 9 novembre 2015 par

**Jean-Yves HAMIOT**

## **L'ANTICIPATION DE LA DEUXIEME PARTIE DE CARRIERE**

**Le cas de cadres du secteur des agences média**

**JURY**

### **Directeur de la recherche**

DUYCK Jean-Yves      Professeur Émérite à l'IAE de l'Université de La Rochelle

### **Rapporteurs**

LOUART Pierre      Professeur à l'IAE de l'Université de Lille

PERETTI Jean-Marie      Professeur Émérite à l'IAE de l'Université de Corse

### **Suffragants**

HADDADJ Slimane      Professeur à l'IAE de l'Université de Bourgogne

MONTARGOT Nathalie      Professeur Associé Groupe Sup de Co La Rochelle

L'Université n'entend donner aucune approbation  
ni improbation aux opinions émises dans cette thèse.

Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

# Remerciements

---

*Une thèse représente le fruit d'un cheminement, qui resterait souvent inachevé sans l'aide précieuse d'un petit nombre de personnes. Cette affirmation revêt un caractère de vérité particulier dans mon cas, dans la mesure où je suis en deuxième partie de carrière.*

*Dans ce contexte, je tiens à remercier en premier lieu mon directeur de thèse, le Professeur des Universités Jean-Yves Duyck. Sans son soutien, sa constance et sa disponibilité, ce document n'aurait tout simplement jamais vu le jour. Mes remerciements vont aussi aux membres du jury et tout d'abord à mes deux rapporteurs, le Professeur Pierre Louart, président honoraire de l'AGRH, pour ses contributions aux recherches sur le temps du travail, et le professeur Jean-Marie Peretti, président honoraire de l'AGRH, pour ses ouvrages et ses recherches sur « l'entrée » des juniors et la « sortie » des seniors dans le monde du travail. Ils vont également à mes suffragants, Slimane Haddadj et Nathalie Montargot.*

*Je souhaite de plus remercier l'équipe administrative du secrétariat des études doctorales de l'Université de La Rochelle, Jennifer de la Corte Gomez et Isabelle Hirsch, pour leur bienveillance à chacun de mes contacts et pour leur aide précieuse dans les procédures administratives.*

*Je dois aussi beaucoup à Michèle Vincent, ex-Présidente de la Commission Sociale de l'UDECAM, qui m'a fait confiance dès ma première sollicitation. Michèle Vincent a grandement contribué à la qualité de mon accueil et m'a ouvert un terrain d'enquête passionnant.*

*Je remercie l'UDECAM, représentée par sa Secrétaire Générale Françoise Chambre, ainsi que les DRH des agences média, membres de la Commission Sociale, pour leur contribution et leur implication dans le processus d'enquête.*

*Enfin, je souhaite remercier tous ceux que j'ai interrogés ou sollicités tout au long de l'enquête et du travail de recherche. J'ai été très sensible à leur disponibilité et à leur sincérité. J'espère que ce travail leur rend hommage et contribuera quelque peu à aider l'ensemble des salariés en deuxième partie de carrière ainsi que leurs organisations.*

# Plan sommaire

---

<b>Tome 1</b>	<b>Pages</b>
Introduction	6
1 <sup>ère</sup> partie – Les trois concepts convoqués	16
Chapitre 1 – Définition d’une population de cadres de 45 ans et plus	18
Chapitre 2 – L’évolution des conceptions de la carrière	42
Chapitre 3 – Les théories de l’anticipation	86
2 <sup>ème</sup> partie – Terrain d’enquête, question de recherche et choix méthodologique	114
Chapitre 1 – Les spécificités du terrain d’enquête	115
Chapitre 2 – Question de recherche, positionnement épistémologique, et hypothèses	139
Chapitre 3 – le choix de la méthodologie et des méthodes de mesure	159
3 <sup>ème</sup> partie - Exploitation des résultats, discussion théorique, managériale et sociétale	170
Chapitre 1 – L’exploitation des résultats	170
Chapitre 2 – Discussion théorique, managériale et sociétale	232
Conclusion générale	258
Bibliographie	265
Table des matières générale	278
Table des matières des tableaux	283
Table des matières des graphiques	286

## **Tome 2** – annexes (confidentielles)

Pages

1 Cinq agences média participantes	3
2 Corpus des entretiens	19
3 Fiches de traitement des cartes cognitives avec Decision Explorer©	190
4 Test du corpus selon la loi de Zipf	255
5 Rapport Alceste©	256
6 Rapport UDECAM	366

# Introduction

---

L'introduction présente tout d'abord l'intérêt et l'objet de la recherche (section 1), puis les postures épistémologique (section 2) et méthodologique (section 3) et enfin le plan retenu (section 4).

## Section 1 Intérêt et objet de la recherche

Cette section porte sur l'intérêt (1) et l'objet de la recherche (2).

### 1.1. L'intérêt de la recherche

Cadres et salariés devront-ils travailler jusqu'à 70 ans ? Un scénario proche semble se profiler avec l'allongement du nombre d'années pour pouvoir bénéficier de sa retraite à taux plein et des débats parlementaires extrêmement denses (loi n°2014-40 du 20 janvier 2014) s'accompagnant d'une contestation syndicale particulièrement virulente relative au respect des acquis sociaux. L'argumentation de Ministère des Affaires Sociales est que ce système est plus « *juste* » « *d'abord parce que cette mesure permet de répartir l'effort entre tous les actifs. Ensuite parce c'est la mesure qui aura le moins de conséquences sur les catégories socioprofessionnelles les plus modestes, qui commencent à travailler plus tôt. Les assurés qui font de longues études et entrent tard dans la vie professionnelle partent déjà plus tard que les autres à la retraite* ». En outre, « *même si l'entrée dans la vie active se fait plus tard (à 22 ou 23 ans en moyenne), cet âge a cessé d'augmenter depuis les années 2000* ». <sup>1</sup>

Les syndicats, quasi-unanimement (les nuances portent plus sur les modalités que sur le fond) craignent, par ce biais, la fin d'un régime par répartition au profit d'un régime de capitalisation. De fait, cette perspective pose et la question du pacte social et celle de l'évolution des critères du progrès. Dolléans (1943) la considère comme le fruit des luttes de la classe ouvrière. Il y décrit, au 19ème siècle « *la misère et le dénuement de la classe ouvrière* » avec une durée du travail pouvant aller jusqu'à plus de dix-huit heures par jour et relève que : « *la joie au travail est un besoin vital [...]*

---

<sup>1</sup> <http://www.social-sante.gouv.fr/reforme-des-retraites,2780/le-journal-de-la-reforme,2793/decryptage-de-la-reforme-des,2850/pourquoi-l-allongement-de-la-duree,16367.html>, consulté le 22 août 2015 (non repris en bibliographie)

*Mais pour que cette joie puisse exister il ne faut pas que le travail épuise l'homme par des journées de travail si prolongées [...] que l'être humain était réduit à l'hébétude par la prolongation de l'effort physique et mental* » (ibid., 1943 : 11). La baisse de la durée journalière de travail s'accompagne de la mise en place progressive de caisses de retraite pour la vieillesse. Cependant, ces dernières demeurent essentiellement des assurances contre l'invalidité liée à l'âge. Le milieu du XXe siècle voit la généralisation des régimes de retraite par répartition. Ceux-ci créent alors un véritable changement sociétal en permettant la diminution de la durée du travail au cours de la vie et en assurant l'indépendance financière de la population âgée (C.O.R., 2001: 18).

Le pacte social issu de ce nouveau système de retraite reçoit ses premiers coups de boutoir à la suite du choc pétrolier et de la montée inexorable du chômage, qui s'ensuit. Cette dernière, a imposé, dès le mandat de premier ministre de Raymond Barre (1976-1981), toute une série de plans de préretraites visant principalement à sortir les salariés âgés des statistiques du chômage, mais aussi à leur assurer des conditions décentes d'indemnisation et de sortie du système productif. Ces politiques ont progressivement institutionnalisé une spécificité française caractérisée par un faible taux d'emploi des salariés âgés. Pour la tranche des 55-64 ans, celui-ci demeure inférieur en 2013 de près de 4% par rapport à la moyenne de l'Union Européenne et de plus de 9% par rapport à la moyenne des pays de l'OCDE<sup>2</sup>. Les seniors apparaissent alors comme une catégorie de la population peu apte à faire face à la pression sur la productivité et candidate « naturelle » au départ anticipé (Duyck et Vilette, 2010). Ces sorties prématurées de l'emploi se conjuguent avec les progrès de la médecine et de l'allongement de la durée de vie, ayant pour effet d'augmenter la proportion de personnes âgées. Les statistiques de l'Institut National de la démographie en 2014 montrent l'espérance de vie suivante (voir tableau n°1).

---

<sup>2</sup> Source : <http://www.oecd.org/els/emp/older-workers-scoreboard.xlsx>, consulté le 22 août 2015 (non repris en bibliographie)

Tableau n°1 : évolution de l'espérance de vie à la naissance et à 60 ans<sup>3</sup>

Année	Espérance de vie à la naissance		Espérance de vie à 60 ans	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
2004	76,7	83,9	21,5	26,5
2005	76,8	83,9	21,5	26,4
2006	77,2	84,2	21,8	26,8
2007	77,4	84,4	21,9	26,9
2008	77,6	84,4	22,0	26,9
2009	77,8	84,5	22,2	27,0
2010	78,0	84,7	22,4	27,1
2011	78,4	85,0	22,7	27,4
2012 (p)	78,5	84,8	22,6	27,2
2013 (p)	78,8	85,0	22,8	27,3
2014 (p)	79,3	85,5	23,2	27,7

Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessus, en dix ans, selon le genre et le point de départ (naissance ou 60 ans) l'espérance de vie a augmenté en 10 ans de l'ordre de 1,5 ans et si l'on consulte les mêmes sources statistiques (INED *dito*) par rapport à 1946, l'espérance à la naissance en 2014 est, en chiffres ronds, de 20 ans supérieure, quels que soient les genres.

Ces deux facteurs remettent en cause le système de financement des retraites (C.O.R., 2001). Parmi les différentes solutions possibles, le maintien dans l'emploi des 55-64 ans devient la solution privilégiée dans l'ensemble de l'Union Européenne<sup>4</sup>. Ce choix remet en question *nolens volens* le paradigme de la baisse tendancielle de la durée du travail. En effet, les réformes successives du système de retraite depuis la loi n° 2003-775 du 21 août 2003 ont allongé la durée du travail nécessaire pour bénéficier d'une pension de retraite à taux plein. Il est probable que ce processus se poursuive avec les négociations paritaires engagées sur le financement des régimes de retraite complémentaire.

En pratique, cadres et salariés risquent donc d'être amenés à travailler plus longtemps dans un contexte peu favorable. En effet, comme l'exposent Louart *et al.* (2010) : « *poser l'allongement de la vie au travail, du recul de la retraite, c'est, nolens volens, poser celle du vieillissement, et aussi des représentations essentiellement négatives qui pèsent sur les seniors : technophobes, rigides, onéreux, qui prennent la place des jeunes, [lors même], ne l'oublions pas, dont surtout les entreprises ne veulent pas* » (*ibid.* : 19-20). Du fait de ces présupposés « âgistes », ces dernières ont dans une large

<sup>3</sup> Source : <https://www.ined.fr/fr/tout-savoir-population/chiffres/france/mortalite-cause-deces/esperance-vie/>, consulté le 21 août 2015, (non repris en bibliographie)

<sup>4</sup> Conseil Européen de Stockholm, 23 et 24 mars 2001.



part, profité de la moindre faille dans les multiples lois qui se sont succédées pour les contourner. Cette situation a, dans la plupart des cas, abouti à un licenciement ou à une préretraite, là même où elles auraient dû les inciter à les conserver (dispositif Delalande, loi Fillon de 2003, etc.), aidées en cela par un consensus social organisé autour des préretraites, les salariés devenant ainsi les « *victimes consentantes* » (Marbot et Peretti, 2004: 16) de la régulation des flux de personnel au sein des firmes.

En outre, du fait de l'intensification du travail (Volkoff et Gollac, 1996; Dares, 2014a), la question se pose de la capacité des salariés en deuxième partie de carrière à poursuivre leur activité professionnelle. Non seulement, la productivité horaire en France demeure l'une des plus élevée du monde<sup>5</sup> mais le travail tend à envahir les temps autrefois dédiés à la vie privée. Ainsi, la proportion de salariés déclarant travailler habituellement de nuit a plus que doublé en vingt ans (Dares, 2014b) et le principe du repos dominical fait l'objet de dérogations de plus en plus conséquentes<sup>6</sup>. Enfin, une réflexion à plus long terme amène à s'interroger sur l'avenir du travail du fait de la montée en puissance des technologies numériques et de la soutenabilité du modèle économique.

## **1.2. L'objet de la recherche**

Du fait de l'allongement de la durée du travail, les partenaires sociaux et le législateur ont institué le principe des entretiens professionnels de deuxième partie de carrière<sup>7</sup>. Ceux-ci s'avèrent destinés : « *à permettre au salarié d'anticiper la seconde partie de sa vie professionnelle* »<sup>8</sup>. C'est précisément l'objet de ce travail que de s'interroger sur la manière dont des cadres de 45 ans et plus anticipent cette deuxième partie de carrière. De fait, ce sujet concerne à la fois les cadres, leurs organisations et la société, et donc globalement s'inscrit à l'intérieur d'un plan sociétal « large ».

---

<sup>5</sup> [http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PDB\\_LV&lang=fr](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PDB_LV&lang=fr), consulté le 21 août 2015, (non repris en bibliographie)

<sup>6</sup> [http://www.assemblee-nationale.fr/14/dossiers/croissance\\_activite.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/14/dossiers/croissance_activite.asp), consulté le 21 août 2015, (non repris en bibliographie)

<sup>7</sup> Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005. Ces entretiens ont été remplacés par les entretiens professionnels avec la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014. Ils s'adressent désormais à tous les salariés de plus de deux ans d'ancienneté.

<sup>8</sup> A.N.I. du 13 octobre 2005 page 5.

**Sur ce plan sociétal « large »**, il concerne :

1. Tout d'abord les cadres à titre individuel, comme tous les salariés, par l'ampleur des conséquences induites par les réformes. Ces dernières ont trait notamment à leur niveau de vie ou à leur vie privée mais aussi à la manière dont ils conçoivent leur rôle dans l'entreprise, leur rapport au travail, etc. Cependant, bien qu'il s'agisse d'une mutation profonde, il semble que ce sujet demeure une affaire de spécialistes et peu se sentent concernés à titre personnel. Une première explication vient probablement du fait que les effets ne sont pas immédiats. Dans son travail sur l'intention de départ en retraite Christin-Moulin (2008) a montré la dimension psychologique complexe d'un sujet que nombre de salariés peuvent s'avérer tentés de repousser à plus tard. Une deuxième explication tient au fait que la multiplicité des réformes depuis le début des années 2000 amène une réelle difficulté d'analyse et implique de consacrer volontairement un temps conséquent pour anticiper une situation individuelle.
2. Mais aussi les organisations, qui vont devoir intégrer cette évolution dans leur mode de gestion. Le vieillissement de la population active et la complexification des marchés va certainement les contraindre à repenser leur mode de gestion. Il paraît déterminant qu'elles puissent s'appuyer sur des cadres, peu sensibles au sentiment de fin de vie professionnelle (Marbot, 2001) et ne faisant pas l'objet de discriminations dans ces organisations.
3. Enfin, cet objet de recherche revêt aussi un caractère sociétal *stricto sensu*. L'orientation des réformes des retraites et de l'allocation chômage laisse penser que de réels risques de paupérisation ou de travail « forcé » vont concerner un nombre conséquent d'individus âgés. La recherche de solutions pour éviter cette situation implique des choix politiques mais aussi probablement une évolution du modèle de solidarité sociale. Il semble ainsi nécessaire de porter ce débat au-delà de ce travail de thèse.

**Sur le plan théorique**, la présente thèse cherche à répondre un double objectif :

1. Tester l'application, à l'objet de l'anticipation de carrière, d'une grille théorique des modes d'anticipation élaborée à l'origine par des chercheurs en stratégie (Pina e Cunha *et al.*, 2006). Cet outil s'appuie sur deux variables (l'information et le temps) qui deviennent centrales dans les processus de gestion. De plus, le contexte de cette recherche résulte d'une étude qualitative et la poursuite de recherches ultérieures pourrait permettre la réalisation d'une échelle de mesure. Celle-ci pourrait alors servir à aider les salariés et leurs organisations à mieux maîtriser le processus d'anticipation.

2. Evaluer l'apport d'un dialogue des paradigmes (Guba, 1990) dans l'exploitation des données. En effet, le changement sociétal induit par les réformes du système de protection sociale implique un changement de paradigme présenté section suivante.

**Sur le plan managérial**, cette recherche poursuit deux desseins de nature pratique :

1. Permettre aux organisations d'adopter une gestion stratégique des ressources humaines leur permettant de tirer parti du maintien dans l'emploi des cadres en deuxième partie de carrière.
2. Au-delà des dispositions légales sur l'entretien de professionnalisation, proposer des thèmes d'entretien appropriés à l'anticipation de la carrière, de nature à faciliter la gestion de la relation d'emploi.

Il convient à ce stade de l'exposé d'aborder la question de la posture épistémologique.

## **Section 2 Posture épistémologique**

La revue de littérature s'articule autour de trois concepts : les cadres, la carrière et l'anticipation. S'agissant de champs conceptuels largement explorés, la posture sera hypothético-déductive. Toutefois, la démarche s'avère de nature post-positiviste (Guba, 1990). L'innovation provient de concepts « importés », liés entre autres aux relations entre âge et anticipation, là où tout portait à supposer que ces catégories (les « seniors » de 45 ans) ne seraient guère concernées par ces questionnements, comme on peut le voir dans le tableau n°2 *infra*. Aussi, même si les concepts sont connus, leur opérationnalisation en sciences de gestion reste encore balbutiante. Ainsi, on peut poser que la thèse renferme un caractère hybride et la positionner dans les items 3 et 4 (en grisé) selon les critères de Pras et Tarondeau (1979).

Tableau n°2 : positionnement de ce travail de recherche selon le critère de nouveauté

(adapté de Pras et Tarondeau, 1979)

Caractère de nouveauté	Type de travaux	Application en gestion
Champ ancien, concepts et théories anciens, méthodologie ancienne	Activité de conseil : il ne s'agit pas de recherche, répliation de recherches déjà faites.	Activités d'études classiques (audit, etc.)
Champ nouveau, théorie et concepts anciens, méthodologie ancienne	Etudes comparatives ou internationales, recherche dans un nouveau secteur	L'influence de la culture : étude comparative de la carrière entre le Québec et la France
1) <u>Champ ancien, théorie et concepts nouveaux,</u> méthodologie ancienne	<u>Innovation théorique et conceptuelle.</u> application à la gestion des ressources humaines de théories et concepts élaborés en stratégie	L'anticipation de carrière chez les seniors de 45 ans et plus
2) Champ ancien, concepts et théories anciens, <u>méthodologie et/ou instruments nouveaux</u>	<u>Recherche sur les instruments de mesure ou les méthodes d'analyse.</u> Recherche sur l'opérationnalisation des concepts	Analyse comparative des données reposant sur deux paradigmes (déterministe / individualiste) Opérationnalisation des entretiens à partir de deux méthodologies

Ainsi, comme on peut le voir, l'originalité du travail vient aussi d'une approche méthodologique comparative autorisant deux approches conceptuelles, elles aussi complémentaires (déterministe / individualiste). Il est alors nécessaire de traiter de la posture méthodologique

### **Section 3 Posture méthodologique**

La recherche recourt à une étude sectorielle (3.1) à partir d'entretiens exploités selon deux courants de pensée (3.2), matérialisant le changement sociétal qui semble se profiler.

### ***3.1. Une étude sectorielle : les agences médias***

Le terrain choisi est celui l'Union des Entreprises de Conseil et d'Achat Média (UDECAM), car c'est précisément dans cette perspective d'entretiens de carrière que l'UDECAM a fait l'objet d'un audit au cours de l'année 2013. A cette époque, la commission sociale de l'UDECAM s'interroge sur la manière d'améliorer la gestion des entretiens de deuxième partie de carrière. En effet, les retours sur les premiers entretiens organisés dans différentes agences média montrent une situation relativement paradoxale. Si ceux-ci semblent bien perçus par les cadres participant au processus, ils demeurent peu suivis d'effet par lesdits cadres.

La demande initiale des professionnels apparaît très opérationnelle et centrée sur l'efficacité des entretiens, mais « *permettre au salarié d'anticiper la seconde partie de carrière* »<sup>9</sup> implique, d'une part, de se placer de son point de vue et, d'autre part, d'engager une réflexion sur les concepts à aborder. Trois d'entre eux (cadres, carrière et anticipation) s'avèrent particulièrement utiles à la compréhension de la situation. Les concepts de cadres et de carrière entrent en résonance pour analyser les spécificités de la population de l'échantillon. Le choix du concept d'anticipation demeure lié à l'objet de l'entretien de deuxième partie de carrière. Par ailleurs, les deux premiers permettent aussi de mener des investigations plus spécifiquement sur la dimension sociologique du sujet alors que l'anticipation autorise l'intégration des préoccupations stratégiques des organisations. Ces trois construits ont conduit à la rédaction de la question de recherche suivante :

*« Quels sont les modes d'anticipation de la deuxième partie de carrière  
de cadres de 45 ans et plus au sein d'agences média ? ».*

### ***3.2. L'exploitation des données***

L'exploration du terrain et le recueil des données se réalisent par entretiens qualitatifs. Ces derniers font l'objet d'une double exploitation : une analyse statistique des données textuelles (lexicométrie) via le logiciel Alceste 2012© suivie d'une analyse cognitive via le logiciel Décision Explorer©. Les détails de la démarche seront exposés *infra* dans le corps des développements.

---

<sup>9</sup> A.N.I. du 13 octobre 2005 page 5.

## **Section 4 Le plan retenu**

Afin de répondre à la question centrale, cette thèse s'organise en trois parties qui reprennent l'articulation entre soubassements conceptuels (4.1), terrain d'enquête (4.2) et exploitation et discussion des résultats (4.3).

### ***4.1. La première partie***

Celle-ci spécifie **le cadre théorique** nécessaire à la compréhension des concepts mobilisés dans ce travail. Elle se trouve constitué de trois chapitres articulés autour des trois concepts mobilisés. Le premier chapitre explore la littérature sur les cadres en deuxième partie de carrière.

Le deuxième chapitre propose une analyse du concept de carrière, à travers une étude de l'opposition entre le courant de la carrière dite « traditionnelle » et celui de la carrière dite « moderne ».

Le troisième chapitre se consacre aux différentes conceptions de l'anticipation en stratégie, afin de déterminer un moyen d'analyse des modes d'anticipation de carrière des cadres. Cette nécessité a induit le recours à la matrice des modes d'anticipation de Pina e Cunha *et al.* (2006), afin de différencier les modes d'anticipation des cadres sur la base de la nature de l'information qu'ils mobilisent et de leur rapport au temps.

### ***4.2. La deuxième partie***

Celle-ci spécifie **le terrain d'enquête, la question de recherche et le choix méthodologique**. Le premier chapitre présente les agences médias. Ces dernières exercent leur activité au sein du secteur de la publicité. Celui-ci doit gérer une mutation profonde, principalement liée au développement des technologies numériques. Dans ce contexte, une étude prospective des métiers, réalisée en 2006 (Boyer et Scouarnec, 2006) suggère l'apparition de nouvelles attentes vis-à-vis des comportements d'anticipation des salariés.

Le deuxième chapitre expose la question de recherche, il explique le positionnement épistémologique, et formule les hypothèses. En effet, la revue de littérature a rapidement fait apparaître une opposition entre deux paradigmes (déterministe et individualiste) traversant l'ensemble des concepts étudiés. Ces deux approches semblent refléter les enjeux d'une mutation

sociale, dépassant largement la situation observée et remettant en cause le modèle de cohésion national, illustré par le concept de traditions nationales (Iribarne, 1989).

Compte tenu de ce constat, le troisième chapitre explique le choix d'une double méthodologie et de deux méthodes de mesure complémentaires pour l'analyse des entretiens. Ainsi, le recours à la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961) vise à évaluer leur poids dans la manière dont les cadres anticipent leur deuxième partie de carrière, alors que la mobilisation de la théorie des schémas (Barlett, 1932) cherche à mettre en lumière les spécificités des modes d'anticipation individuels. Ainsi, l'analyse lexicale réalisée au moyen du logiciel Alceste© propose d'évaluer la dimension déterministe là où l'analyse des cartes cognitives, avec le logiciel Decision Explorer© s'intéresse à la perspective individualiste.

### ***4.3. La troisième partie***

Cette dernière présente **l'exploitation des résultats, puis engage une discussion théorique, managériale et sociétale**. Le premier chapitre expose les résultats obtenus à partir des deux méthodologies (analyse lexicale et cartes cognitives) et utilise les données sur le rapport à l'information et au temps des cadres interrogés, afin de les positionner sur la matrice des modes d'anticipation de Pina e Cunha *et al.* (2010).

Le deuxième et dernier chapitre propose un diagnostic sur le phénomène de dissonance cognitive observé et présente des pistes de solution tant sur le plan de la gestion stratégique des ressources humaines, que des processus d'entretien. Enfin, ce travail de recherche s'attache, à la fois, à proposer un regard centré sur la situation de gestion et à questionner le modèle sociétal qui semble se profiler.

# 1<sup>ère</sup> partie - Les trois concepts convoqués

---

La revue de littérature constitue donc le résultat de l'observation d'une situation professionnelle comportant trois données : une population cadre ; la mise en place d'une procédure de GRH (l'entretien professionnel de deuxième partie de carrière) ; la perspective du maintien dans l'emploi. Trois concepts théoriques, les cadres, la carrière et l'anticipation ont été mobilisés pour constituer le prisme d'observation de ce terrain.

Les investigations progressives au sein de ces trois champs de la littérature académique ont conduit au constat d'une ligne de fracture commune depuis la fin des « trente glorieuses » relative à l'évolution de l'environnement socio-économique. Comme l'explique Wolff (2010), philosophe des sciences : « *Un beau jour, à la fin du siècle dernier, l'homme a changé. [...] Cet homme des sciences humaines et sociales qui, au milieu du siècle, s'épanouissait dans le paradigme structuraliste de Lévi-Strauss, Benveniste ou Lacan, et qui triomphait encore chez Bourdieu, cet homme-là s'est furtivement effacé du paysage. De nouvelles sciences nous parlaient d'un nouvel homme. C'étaient les neurosciences, les sciences cognitives, la biologie de l'évolution. L'homme qu'elles dessinaient n'avait rien à voir avec le précédent : il était soumis au poids de l'évolution des espèces, déterminé par ses gènes, dépendant des performances de son cerveau* » (ibid. : 7). Ainsi, le regard porté par les chercheurs sur le sujet de cette thèse semble scindé en deux paradigmes (Kuhn, 1983). Le premier reste ancré au sein des représentations collectives, qui modulent les comportements d'anticipation des cadres, les stratégies et les pratiques de gestion des organisations. Le deuxième considère que l'individu fonde *in vivo* sa compréhension du réel, en anticipe les modifications/évolutions et engage de sa propre initiative les changements qu'il juge utile pour lui et pour la stratégie de son organisation.

La revue de littérature a été construite en départageant les concepts selon deux paradigmes : déterministe et individualiste. Chacune des trois sections de la première partie présente un des concepts (cadre, carrière et anticipation) et s'articule autour de cette rupture qui fait débat (voir tableau n°3).



Tableau n°3 : Articulation théorique de la 1<sup>ère</sup> partie

Paradigme	Déterministe	Individualiste
Concept		
<b>CADRES</b>		
Concepts génériques	<b>Cadre</b>	<b>Manager</b>
Perspective spatiale	Etat, droits et devoirs	Fonction
Perspective temporelle	Senior	Adulte
<b>CARRIERE</b>		
Concepts génériques	<b>Carrière « traditionnelle »</b>	<b>Carrière « moderne »</b>
Perspective spatiale	Carrière organisationnelle	Carrière nomade
Perspective temporelle	Plateau de carrière	Age dans la carrière
<b>ANTICIPATION</b>		
Concepts génériques	<b>Planification-vision</b>	<b>Scénarios-effectuation</b>
Perspective spatiale	Objectif	Scénarios – improvisation
Perspective temporelle	Projection	Itération

Comme le montre le tableau : sans être parfaite et homogène, cette coupure laisse aussi apparaître deux conceptions différentes du temps et de l'espace. Celles-ci contribuent à une meilleure appréhension des mécanismes en jeu dans l'anticipation de la carrière.

Ainsi, deux perspectives temporelles s'affrontent. Le paradigme déterministe conçoit le temps comme un processus plus ou moins linéaire. A titre d'exemple, l'âge apparaît conçu comme un processus irréversible. Le paradigme individualiste se place dans l'instantanéité et constate un « brouillage des âges ».

De même, deux perspectives spatiales s'opposent. Ainsi, le paradigme déterministe tire sa cohérence d'un objectif, d'une cible précise là où le paradigme individualiste nécessite ou « revendique » l'ouverture de l'éventail des possibles. La revue de littérature proposée ci-après se concentre donc sur les auteurs représentatifs de cette démonstration, ainsi que sur les fondements théoriques de leurs concepts.

## Chapitre 1 Définition d'une population de cadres de 45 ans et plus

L'échantillon observé demeure constitué de cadres de 45 ans et plus, compte tenu de la législation sur l'entretien professionnel de deuxième partie de carrière en vigueur au moment de l'enquête. L'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005 instaure cet entretien relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi. De ce fait, la section 1 délimite les trois concepts retenus (cadres, seniors, adultes) afin de saisir les particularités de cette population (voir tableau n°4). Le premier chapitre étudie le contenu du concept de cadre au début du XXI<sup>e</sup> siècle. La deuxième section cherche à repérer les fondements théoriques du concept de senior, utilisé par les chercheurs en marketing et en GRH dans une perspective sociologique et utilisé dans l'Accord et dans les sciences de gestion. La troisième présente une conception opposée, d'origine psychologique, qui ne reconnaît pas le concept de senior, considérant que ceux-ci restent avant tout des adultes. Enfin, chacun de ces trois chapitres conclut sur les éventuels obstacles au maintien dans l'emploi identifiés par chaque approche.

Tableau n°4 : Plan du chapitre 1 de la 1<sup>ère</sup> partie

Section 1 : Deux conceptions théoriques de la population cadre	1.1.1 Les cadres comme produit de l'histoire nationale
	1.1.2 Des cadres ou des managers ?
	1.1.3 Les obstacles au maintien dans l'emploi
Section 2 : Les cadres en deuxième partie de carrière ; des « seniors » ?	1.2.1 Un concept flou
	1.2.2 Du marketing et de la théorie des rôles sociaux
	1.2.3 Les obstacles au maintien dans l'emploi des seniors
Section 3 : Les apports de la psychologie	1.3.1 Le senior en psychologie : un adulte tardif ?
	1.3.2 De l'adulte « étalon » à l'existence du senior
	1.3.3 Les obstacles au maintien dans l'emploi des adultes

## **Section 1      Deux conceptions théoriques de la population cadre**

Il s'avère souvent difficile d'expliquer à des étrangers ce que veut dire être cadre en France dans la mesure où il n'existe pas véritablement d'équivalent en dehors du territoire national. A ce propos, Brousse *et al.* (2011) évoquent les risques induits par le projet européen ESeC de classification socio-économique des professions (European Socio-economic Classification). Cette démarche consiste en une harmonisation se référant à la classification internationale type des professions. Cependant, celle-ci demeure inspirée par le modèle anglais. Les cadres se trouveraient donc assimilés à des « supervisors » ou à des « managers ». Selon ces auteurs, ceci risque de ne pas permettre une représentation statistique suffisamment fidèle de la réalité sociale française. Le premier paragraphe tente donc de cerner en quoi les cadres constituent un particularisme national. Le deuxième effectue une synthèse des travaux qui anticipent leur disparition au profit des managers. Le troisième analyse les critères du maintien dans l'emploi des cadres du point de vue de ces deux écoles de pensée.

### ***1.1.1 Les cadres comme produit de l'histoire nationale***

En France, la littérature sur les cadres s'avère conséquente. Le paragraphe qui suit retient un certain nombre d'auteurs, qui, sans appartenir à la même approche, proposent une lecture relativement convergente du particularisme de ce groupe social. Trois perspectives (historique, sociologique et anthropologique) convergent vers une proposition de définition relativement homogène.

La référence à l'histoire permet de repérer la place éventuelle du passé dans les comportements présents. En effet, l'usage régulier du terme « management » tend à faire oublier les raisons qui fondent les spécificités de ce corps social. En effet, Bouffartigue et Gadéa résument la thèse défendue ici en les termes suivants : « *enfants de la révolution industrielle et du capitalisme, les cadres n'existent qu'en tant que salariés détenteurs d'un pouvoir délégué par le patronat et de privilèges octroyés par lui. Leur existence comme groupe social ne résulte pas mécaniquement d'une évolution économique, mais d'une construction sociale qui a progressivement fédéré sous la même bannière un ensemble hétéroclite de métiers et de positions sociales.* » (2000: 12).

Le concept de cadre semble né à la fin des années 30 du rassemblement de différents composants de la classe moyenne autour des ingénieurs (Boltanski, 1982). Par voie de conséquence, les cadres partagent une communauté de représentations sociales dans l'imaginaire collectif avec le corps né de l'intervention de l'état dans l'économie française à partir du XVIIIe siècle. « *Entre 1750 et 1850, la*

*profession d'ingénieur est un monopole d'Etat, les ingénieurs étant tous des fonctionnaires, civils ou militaires, en exercice dans l'un des Corps de l'Etat* » (Shinn, 1978: 40). Cette élite, qui bénéficie encore selon Bouffartigue et Gadéa (1997) d'un réel prestige, contribue à la centralisation progressive de l'Etat français. Cette origine permet aussi de comprendre l'importance du rôle joué par l'institution militaire dans le développement et la diffusion de certaines techniques de gestion (Lemarchand, 1999). Les ingénieurs, et plus tard les cadres, ont donc longtemps contribué à la mise en place d'un mode de gestion centralisé tout d'abord dans l'Etat puis dans les organisations.

Pour sa part, l'analyse sociologique de la constitution de ce groupe social, telle que la propose Boltanski (1979), permet d'introduire une lecture politique. Cet auteur note que : *« l'utilisation du terme de «cadre», comme concept unificateur, et la constitution des « cadres » en groupe de pression prétendant à la reconnaissance officielle dans l'espace des luttes politiques sont inséparables des tentatives de reprise en main et de réinstauration de l'ordre social qui se multiplient après les grèves de 1936. »* (op. cit. : 635). Les cadres seraient donc l'incarnation d'une sorte d'idéologie de la classe moyenne, qui permet de dépasser les disparités entre un chef d'atelier, un ingénieur et un commercial. Cette conception « ternaire » de la société française aurait permis, en outre, de limiter le pouvoir de la classe ouvrière (op.cit. : 65). Boltanski précise que cette classe sociale a pris son plein essor au cours des trente glorieuses en incarnant le succès du nouveau modèle occidental.

Enfin, Philippe d'Iribarne propose une lecture anthropologique du particularisme français de la catégorie cadre. Pour cet auteur, la tendance universaliste observable en sociologie et en sciences de gestion tend à occulter les mécanismes culturels locaux à l'œuvre dans les rapports sociaux. *« Suivant l'idéologie moderne, les hommes créent leur destin, leurs institutions, leurs règles. Ils sont affranchis du poids du passé au point qu'il ne sert à rien de faire appel à celui-ci pour comprendre le présent. »* (Iribarne, 1989: XIII). Dans une perspective structuraliste, l'auteur considère que la société française n'a pas vraiment changé de fondamentaux avec la modernité. Le passage d'une hiérarchie du « sang » à l'époque monarchique à une hiérarchie du « talent » dans le contexte républicain conserve la même logique. La société française reste une société de castes, chacune étant régie par des droits et des devoirs spécifiques. En se référant aux travaux de Boltanski (1982) sur la constitution du groupe social des cadres, il affirme que : *« la référence à l'existence d'une responsabilité sociale élevant les cadres au-dessus du simple statut d'employé y a tenu une place centrale. La double dimension de privilèges et de devoirs associés à l'appartenance à un corps, caractéristique d'une logique de l'honneur, a été mise en avant »* (op. cit. : VIII). Les travaux de Philippe d'Iribarne sur les cultures nationales prennent appui sur la théorie interprétative de la culture (Geertz, 1973; Iribarne et al., 1998). Geertz se réfère à Weber selon lequel : *« la culture*

constitue cette « toile d'araignée » de réseaux de signification que l'homme a lui-même tissé et dans lesquels il est pris » (Leca et Plé, 2013).

Ces trois approches du concept de cadre font référence à des écoles de pensée sensiblement différentes. Pour autant, elles ont en commun de mettre l'accent sur la dimension déterministe de la situation. De fait, sur le modèle du compagnonnage<sup>10</sup>, s'installerait un continuum hiérarchique entre l'ouvrier, l'agent de maîtrise (ANDCP, 1983)<sup>11</sup> et le cadre. Ainsi, selon cette première définition, les cadres constitueraient **un corps social**, le produit d'une division de la société en états, avant d'être une fonction dans les organisations. Leurs droits et leurs devoirs, empreints d'un certain prestige, impliqueraient un certain sens du sacrifice à la cause commune, le don de soi. En contrepartie, les entreprises comme auparavant les administrations assureraient un plan de carrière relativement prévisible. Il semble, cependant, que cette conception de la situation soit contestée.

### **1.1.2. Des cadres ou des managers ?**

Falcoz (2003) titre un ouvrage : « *Bonjour les managers, adieu les cadres !* ». A y regarder de près, il ne s'agit pas d'un simple changement de terme mais bien d'un changement de paradigme. Cette expression représente un courant de la littérature académique, qui met en avant une rupture dans la relation qui lie les cadres et les organisations. Ainsi, Bouffartigue (2001) se demande si la notion de cadre, spécificité française, correspond toujours à une réalité. L'image d'un salariat « de confiance », qui lui était associée, tend à se déliter. La montée du chômage des cadres à partir des années 1990 a donné lieu à une véritable dramatisation. Celui-ci : « *est étudié en soi, alors qu'aucune catégorie sociale ne bénéficie de ce traitement statistique de faveur, à part le chômage des jeunes diplômés, pour les mêmes raisons. De façon cynique, on pourrait dire que le « chômage des ouvriers » n'est pas considéré comme un indicateur de bonne ou de mauvaise santé du système économique et social* » (Pochic, 2001: 190). L'auteure invite à relativiser. De fait, cette dramatisation semble liée à la remise en cause d'un modèle social. Nanteuil et El Akremi (2005) considèrent que les cadres sont désormais rattrapés par la flexibilité qui caractérise le nouveau capitalisme. Quatre logiques dominent : la réversibilité des choix et donc des engagements, la personnalisation de la relation d'emploi, une culture de l'immédiateté et la dilution des frontières entre les espaces de vie.

---

<sup>10</sup> L'UNESCO a inscrit, en 2010, le compagnonnage sur la Liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'humanité

<sup>11</sup> Une description similaire de ce rôle social se retrouve aussi dans l'exposé des missions de l'agent de maîtrise, effectué par l'ANDCP - « *L'agent de maîtrise – Encadrement et relations sociales* » Les cahiers de l'ANDCP, n°27, avril 1983, pp.1-15.

Pour leur part, certains chercheurs observent l'évolution du rôle désormais assigné. Comme le remarque Cristol (2008), l'environnement de travail des cadres a changé. Ainsi, la diminution du nombre d'entreprises industrielles, la montée en puissance du secteur du service, la réduction du nombre de salariés par site pousse vers des mobilités externes ou limite les opportunités de carrière. De moins de moins de cadres « encadrent », et les charges d'encadrement se situent désormais à tous les niveaux (Amossé et Delteil, 2004). Falcoz (2003) estime que la frontière entre cadres dans des fonctions techniques et experts diplômés disparaît progressivement. Le modèle français semble se rapprocher du modèle anglo-saxon. L'auteur présage que ne subsisteront que des managers caractérisés par leur leadership et leur adaptabilité.

Le concept de manager prend sa source en psychologie sociale. Il se réfère à la théorie des rôles organisationnels (Katz et Kahn, 1966). Ces auteurs prônent une approche systémique de l'organisation. Celle-ci se trouve considérée comme un système ouvert avec sa propre dynamique et ses contingences. Dans ce contexte, le concept de rôle organisationnel possède une dimension notablement interactive et fonctionnelle. Il se matérialise dans des microprocessus d'échange itératifs. Ainsi, pour Desmarais et Abord de Chatillon (2010), les managers sont désormais redevables en priorité de **l'atteinte de leurs objectifs**. « *Les entreprises sont en recherche de managers capables de s'adapter et de mettre en relation et en perspective ce qui appartient à la complexité* » (Cristol, 2010: 347). Ils constituent désormais un pôle majeur dans la fabrique de la stratégie (Grazini, 2009). Leurs tâches s'avèrent complexes, à savoir tout d'abord faire la démonstration constante d'une réelle expertise sur le plan de la communication (Reyre, 2004), ensuite assurer un rôle de traduction depuis la construction du sens jusqu'à la gestion des ambiguïtés (Desmarais et Abord De Chatillon, 2010). « *Plus de doute : nager dans le flou ou assumer ses missions sans grande visibilité devient une nécessité pour le manager qui doit en outre dégager de la valeur ajoutée et motiver son équipe !* » estime Falcoz (2003: 129). Cette situation nécessite un engagement constant. Le temps long du cadre semble avoir laissé la place au temps court du manager et la question du maintien dans l'emploi devient cruciale.

### ***1.1.3. Les obstacles au maintien dans l'emploi***

Selon Pochic (2010), la situation des cadres sur le marché de l'emploi reste privilégiée au regard des autres catégories. Cependant, certaines études récentes de l'APEC (2012, 2013) montrent que les plus de 50 ans sont surreprésentés parmi les cadres sans emploi et, lorsqu'ils changent d'entreprise, leur mobilité s'avère moins favorable en termes de rémunération ou de responsabilité.

A cette situation, viennent s'ajouter les risques liés aux spécificités des cadres, décrites *supra*. Selon leur statut au sein de l'organisation, ceux-ci sont considérés soit comme un produit de l'histoire, soit comme des managers et deux types de menaces peuvent alors être identifiées.

Dans le modèle historique, Boltanski identifie, dès 1982, le phénomène du **déclin des cadres « sans références »** dans la seconde partie de leur vie professionnelle. Il décrit dans le détail les processus d'exclusion à l'œuvre dans les organisations de l'époque pour « mettre sur la touche » ces collaborateurs « dépassés ». Une bonne partie de son ouvrage s'attache à démontrer le côté à la fois hétéroclite et symbolique de ce groupe social. On y trouve, en quelque sorte agglomérées pour la circonstance, des catégories qui ne sont pas promises à un même avenir. *« Aux individus « authentiques », pourvus d'une forme subjectivement identifiable et représentée dans le langage par un substantif, porteurs de toutes les propriétés que suppose le concept et de celles-là seulement, « entiers » et « droits », capable de se faire connaître d'un mot, sans circonlocutions, ni périphrases, parce qu'ils sont tout entiers dans leur identité officielle et légale, s'opposent ainsi tous ceux que leur indétermination relative rend « louches », sans « clarté » ni « transparence », inassignable à une position reconnue, « inauthentiques » précisément parce qu'ils paraissent regarder d'un côté et regardent ailleurs, ou regardent des deux cotés à la fois : démunis du concept de leur état objectif et socialement désorientés, ils subissent, en même temps, l'attraction de différentes positions types, « authentiques », reconnues et nommées. »* (Boltanski, 1982: 33). Selon l'auteur, les cadres « sans références », ou « autodidactes » parce qu'ils ne sortent pas d'une grande école, sont en danger. Certes, depuis 1982 et la montée du niveau de formation, la signification du mot « autodidacte » a changé. Cependant, 34% des cadres de plus de 45 ans, en emploi en 2011, ont un niveau de formation inférieur ou égal à Bac + 2 (contre 20% pour l'ensemble) et seulement 42% (contre 60%) sont titulaires d'un Bac + 5. Chez certains, l'éventuel doute identitaire sur l'appartenance à la « caste » provoque leur perte. *« Comme dans les effets de prophétie auto-suffisante, la détérioration du statut d'un « cadre » est le produit de la relation dialectique entre les actions des supérieurs et des concurrents et les réactions de l'agent menacé : aux premiers signes de mise à l'écart (qui peuvent seulement consister dans la privation de privilèges antérieurement consentis) répondent des réactions de défense d'autant plus dangereusement autodestructives que l'agent tend, par un effet de retard, à surestimer la valeur qui lui est reconnue sur le marché du travail interne. Ainsi, le processus d'exclusion engendre, par sa dynamique propre, les fautes et les échecs qui lui servent de motifs. »* (*ibid.*, p.436).

Cette conception des cadres et de leur chute symbolique ne recueille pas l'adhésion d'un certain nombre d'auteurs (présentés ci-après) qui préfèrent mettre l'accent sur une évolution de leur rôle, du fait d'un changement des besoins de leur environnement. Dans ce contexte, trois types de risques sur l'emploi peuvent être identifiés.

Le premier tient à l'instauration d'un nouveau principe de management : **l'évaluation** (Balazs et Faguer, 1996). Cette dernière existe probablement depuis l'avènement de la société industrielle. Il semble qu'elle a été systématisée dès 1974, par IBM dans un livret d'accueil assez complet (20 chapitres partant des accessoires du salaire au régime de prévoyance) précédé de trois chapitres introductifs présentant dans cet ordre IBM : A) les conditions générales d'emploi ; B) le programme « Evaluation et Conseil Professionnel » (ECP) ; enfin C) les relations humaines.<sup>12</sup> Le programme « ECP » (B) installe des routines d'autocontrôle, liées à l'atteinte des objectifs. L'évaluation concerne désormais l'ensemble des managers. Plus spécifiquement, sa transparence, sa recherche d'objectivation et sa forme répétitive à échéance annuelle constituent une nouveauté. L'image du cadre méritant ménagé par l'organisation pour « services rendus » n'a plus cours. Il s'agit d'un mécanisme itératif et atemporel lié au management par objectif, une relation de subordination qui ne tient plus compte du passé. Le manager doit être un contributeur permanent à la valeur ajoutée.

Le deuxième s'avère d'ordre structurel. Si, les cadres se scindent désormais en deux groupes de salariés à l'image du modèle anglo-saxon, l'un disposant d'un rôle d'expertise et l'autre un rôle d'encadrement, un certain nombre d'entre eux n'appartiennent pas au corps des experts reconnus et n'ont pas, non plus, la capacité ou la volonté d'encadrer (Falcoz, *op. cit.*). Ils se retrouvent alors en situation à risque en cas de baisse d'activité économique et de réduction des effectifs.

Le troisième risque tient à la dynamique macro-économique, qui mettrait les entreprises sous la pression incessante d'une concurrence par l'innovation, les contraignant *ipso facto* à devoir considérer le changement comme un principe interne de fonctionnement (Delteil et Dieuaide, 2004). Cette situation bouscule la vision relationnelle et sociale du cadre gestionnaire, au profit d'une vision plus cybernéticienne et mondialisée, d'un manager capable de prendre en charge la complexité (Cristol, 2010). Dans ce contexte, la justification de leur rôle devient très délicate. Peuvent-ils être des contributeurs à la stratégie ? Peuvent-ils constituer des porteurs de sens dans des organisations confrontées à la mondialisation de leur marché comme les agences média ? Le maintien dans l'emploi serait-il à ces conditions dans la mesure où chaque cadre se trouve soumis à la pression d'une performance évaluée à titre individuel ?

---

<sup>12</sup> Documentation professionnelle de l'auteur



## ***Synthèse de la section 1***

L'exploration du champ théorique autour du concept de cadre permet, pour l'essentiel, de confirmer la présence de deux approches. La première met en avant l'ancrage culturel national dans lequel le cadre apparaît comme l'incarnation d'un corps social, d'un état à l'image des trois états qui ont précédé la révolution française. La deuxième approche considère qu'il s'agit désormais de managers, c'est-à-dire d'une fonction dans l'organisation. Comme le montre le tableau n°5, la première conception met l'accent sur la dimension déterministe de la situation observée, la deuxième adopte une perspective plus individualiste.

Tableau n°5 : cadres et managers reflètent deux paradigmes

Paradigme	Déterministe	Individualiste
Concept		
Nom	<b>Cadres</b>	<b>Managers</b>
Fondement théorique	Théorie interprétative de la culture (Geertz, 1973) - contribution à la mise en place d'un mode de gestion centralisé - code de l'honneur	Théorie des rôles organisationnels (Katz et Kahn, 1966) - fonction partagée entre l'encadrement et l'expertise - engagement
Perspective spatiale	Etat, droits et devoir	Compétences et adaptabilité
Perspective temporelle	Déclin des cadres sans référence	Evaluation itérative
Critères/obstacles au maintien dans l'emploi	Réactions de défense autodestructrices	Plus-value stratégique

Par voie de conséquence, ces concepts proposent des perspectives différentes sur le plan spatial et temporel. Sur le plan spatial, le comportement du cadre demeure déterminé par des droits et des devoirs attachés à son état, là où le manager doit faire preuve de compétences et d'adaptabilité face à la diversité des situations et des stratégies. Sur le plan temporel, certains cadres risquent l'exclusion de leur groupe d'appartenance avec l'âge, s'ils n'ont pas toute la légitimité requise (les

cadres dits sans référence). De son côté, le manager s'avère redevable à titre personnel d'une performance opérationnelle et situationnelle.

Selon leurs statuts, ils ne pointent pas non plus les mêmes critères ou obstacles au maintien dans l'emploi. Ceux-ci sont liés, d'une part à des réactions de défense parfois autodestructrices chez les cadres autodidactes qui auraient tendance à surestimer leur valeur sur le marché interne, d'autre part à la capacité de plus-value stratégique des managers.

La population observée dans l'enquête présenterait donc des caractéristiques et des risques professionnels différents selon le paradigme choisi. Ces cadres ayant 45 ans et plus, il s'agit maintenant d'identifier les concepts qui permettent la prise en compte de la deuxième partie de carrière.

## **Section 2 Les cadres en deuxième partie de carrière : des « seniors » ?**

L'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005, qui instaure la mise en place des entretiens de deuxième partie de carrière dans les agences média, fait référence aux seniors. L'usage de ce terme, pour désigner les salariés concernés, semble avoir été institutionnalisé du fait de son utilisation par les partenaires sociaux et le législateur. Le vocable apparaît tout d'abord dans cet Accord. Il se trouve ensuite utilisé pour le Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010, rédigé sous l'égide du Conseil Economique et Social. Enfin, il devient un terme juridique avec l'entrée en vigueur de la loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites (Ternynck, 2011). Il n'en reste pas moins un concept flou, qui nécessite d'être mieux délimité.

### **1.2.1 Un concept flou**

Sur le plan de la littérature académique consacrée à l'emploi, le concept apparaît au début des années 2000 (Marbot, 2001; Loisel, 2002). Il s'agit d'une dénomination purement française, qui cohabite avec d'autres termes, sans que l'on ait une compréhension suffisante des différences. Comme le remarque Christine Chabert : *« on constate que les représentations de l'âge sont difficiles à qualifier dans le vocabulaire : les ergonomes ont introduit la notion de « travailleur vieillissant », les gérontologues utilisent la « gérescence » de la population active tandis que l'usage a consacré le terme de « senior » ou de « quinquas » pour parler des cadres âgés. Dans le langage, d'autres*

*utilisations apparaissent : les « actifs vieillissants », les « travailleurs vieillissants », les « salariés âgés », les « demi-vieux », les « anciens », « la fin de carrière », « fin de vie professionnelle », « vieillissement actif » etc... » (2003: 2). A la difficulté de trouver un accord sur le terme utilisé, s'ajoute le fait que le concept de senior reste flou, il souffre d'au moins deux imprécisions.*

La première concerne l'âge à partir duquel on deviendrait senior. En France, l'âge de cinquante ans semblait avoir été entériné par les textes légaux et faire l'objet d'un consensus en économie et en sciences de gestion (Marbot et Peretti, 2004; Autume *et al.*, 2005; Bellini *et al.*, 2005; Batiani Guthleber, 2011). Pour autant, on constate une grande fragilité du critère. Sur le marché du travail, le seuil des 50 ans semble très relatif au regard des situations de discrimination ou des pratiques de gestion des organisations. Celles-ci sont très variables en fonction des secteurs d'activité, du type de poste, du niveau de qualification, etc. Chabert (2003) affirme ainsi : « *du côté des employeurs / Direction des Ressources Humaines : après 40 ans le déclin professionnel est quasi immuable !* » (*ibid.* : 2). Certains écrits concernant la carrière semblent plutôt s'appuyer sur le seuil des 45 ans (A.N.I. de 2005, Apec, 2013)<sup>13</sup> alors que l'âge de 55 ans s'avère souvent utilisé dans les comparaisons internationales (Marbot, 2005; Dares, 2011, 2013a). Il fait notamment référence à la politique européenne, initiée à Lisbonne en 2001, sur le taux d'emploi des 55-64 ans.

Le second élément tient au fait qu'il apparaît très difficile d'isoler le concept académique ou le terme professionnel, du vocable « senior » utilisé dans le langage courant. Si le mot, venu du latin via l'anglais, condense les notions d'âge et d'honorabilité (Ruau, 2007), pour le néophyte il évoque plutôt le retraité, voire la personne âgée. Une simple requête sur un moteur de recherche permet de le confirmer. Ce sens s'avère d'ailleurs mobilisé par les anglo-saxons dans l'expression « *senior citizen* ».

Par conséquent, si comme le dit Ruau : « *le senior est un seigneur qui a aussi préséance en raison de son âge* » (*op. cit.* : 78), l'argument peine à convaincre dans le monde du travail. L'âge, et parfois même l'expérience, ne sont plus systématiquement synonymes de performance dans un environnement en perpétuelles mutations.

De facto, cette dénomination engendre un risque de stigmatisation d'une catégorie de la population et l'emploi du terme dans les organisations nécessite quelques précautions. « *Une réflexion focalisée sur les plus âgés constitue, à notre sens, une approche stigmatisante de cette population de salariés au sein des organisations.* » (Cartigny, 2003: 523). Dans ce sens, Brillet et Gavaille (2014) incitent même à une certaine prudence dans les mécanismes de mise en place de l'entretien de seconde

---

<sup>13</sup> A.N.I. : abréviation pour « Accord National Interprofessionnel » utilisée plusieurs fois dans ce document.

partie de carrière. « *En effet, le proposer à une personne qui n'avait pas songé à la retraite pourrait avoir un caractère stigmatisant qui ferait remarquer l'avancée en âge et déclencherait un processus de désengagement professionnel.* » (ibid. : 57).

En synthèse, le concept de senior constitue un construit peu robuste du point de vue de l'observation et de la mesure. Il nécessite un cadrage théorique plus précis pour être utilisé dans le cadre de ce travail de recherche. Plusieurs perspectives théoriques sont possibles cependant le paragraphe qui suit propose d'analyser l'ancrage du concept dans les théories du marketing.

### **1.2.2 Du marketing et de la théorie des rôles sociaux**

En France, l'utilisation du terme « senior » pour désigner les salariés âgés dans la littérature sur l'emploi date du début des années 2000. Il semble cependant qu'il ait été emprunté au vocabulaire des consultants en marketing, dont les articles commencent à paraître dans la presse francophone, au tournant des années 1990 (Caradec, 2012).

En effet, le marketing des seniors serait né de l'évolution de la segmentation du marché face aux changements démographiques. Il s'agirait d'une catégorie nouvelle, venue s'ajouter chronologiquement après le segment des « *ménagères de moins de 50 ans* », (Tréguer et Segati, 2005). Pour comprendre l'arrière-plan théorique du concept de senior, il semble donc nécessaire s'intéresser à la naissance de cette segmentation plus ancienne.

A la fin des années 1960, les études marketing dans la grande distribution aux Etats-Unis d'Amérique ont mis en lumière le rôle prépondérant d'un membre de la famille dans les décisions d'achat des ménages (Rosen et Granbois, 1983). Cette situation a justifié une définition simplificatrice de la cible principale des spots publicitaires, chez les professionnels. Ce modèle d'analyse s'appuie principalement sur la théorie des rôles sociaux (Reilly, 1982; Zeithaml, 1985). Dans cette approche, l'individu s'intègre dans la société en adoptant les positions fournies par les structures institutionnalisées. Conformément aux principes de l'interactionnisme symbolique (Mead, 1934), ce processus demeure interactif et laisse une certaine marge de liberté à l'individu pour incarner chaque rôle. Toutefois, des normes et des comportements sont attendus, qui peuvent aboutir à des conflits de rôle.

Il devient possible, dès lors, de percevoir les enjeux liés à la « place » réservée à chacun dans la société. Aussi, dans la mesure où l'âge de la retraite, l'espérance de vie, les pratiques de gestion, etc. évoluent, il s'agit de classer l'individu dans une nouvelle catégorie de consommateur ou de salarié :

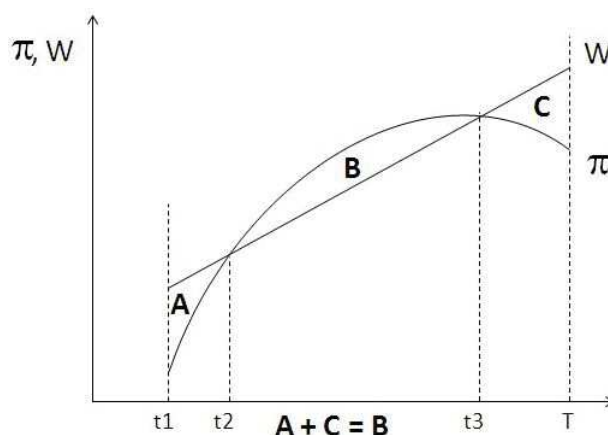
le senior. Dans ce contexte, le terme apparaît comme un concept « bifaces ». Pour les spécialistes du marketing, cette catégorie aux revenus « intéressants » pour la vente de produits et services fait l'objet de tentatives de séduction. Pour les services RH des firmes, les seniors se retrouvent en situation à risque sur le marché du travail, comme l'expose le paragraphe qui suit.

### 1.2.3 Les obstacles au maintien dans l'emploi des seniors

En effet, ce nouveau rôle du senior au travail, cette nouvelle « place » dans la société n'a rien de « mécanique », en particulier lorsque celle-ci se trouve fondée sur les seuls coûts salariaux. Le revenu tendant à progresser avec l'âge : « *les seniors - salariés de 50 ans ou plus - perçoivent des salaires de 20 à 30 % plus élevés en moyenne que les salariés de 30 à 39 ans.* » (Aubert, 2005: 41). Selon cette approche, le senior serait plus cher que les autres catégories de salariés. Dès lors, le senior au travail trouve-t-il une justification économique ? Cette question fait l'objet de nombreuses publications, qui tentent de rationaliser le problème sous l'angle de la productivité, de la performance, de l'innovation, de l'absentéisme, etc.

Dans le contexte de cette recherche, il paraît instructif de se référer à l'analyse de Gautié (2002). En effet, durant la période d'après-guerre dite des « trente glorieuses », la croissance régulière nécessite de stabiliser la main d'œuvre afin d'accumuler un capital humain propre à l'organisation (Becker, 1964). Le graphique n°1 présente la théorie des contrats à paiement différés proposée par Lazear (1979), qui permettait de justifier les différences de salaire.

Graphique n° 1 : salaire à l'ancienneté et subventions implicites aux jeunes et aux salariés âgés  
(Gautié, 2002: 19)



( $\pi$  : salaire,  $W$  : productivité)

Dans ce modèle, l'attraction de jeunes qualifiés se fait par le biais d'une offre de rémunération supérieure à leur productivité immédiate. Les adultes expérimentés disposent, en fait, d'une rémunération inférieure à leur productivité réelle. Cependant, ils sont incités à rester dans l'organisation car ils en retireront les bénéfices à la fin de leur carrière. Dans cette dernière période, leur niveau de salaire a dépassé leur productivité réelle, récompense de leur fidélité. Ceci justifie, selon Lazear (*op. cit.*), les clauses de retraite obligatoire afin que la valeur de A + C ne dépasse pas celle de B.

L'allongement de la durée du travail, c'est-à-dire le recul de l'âge de la retraite, remet en cause l'équilibre du calcul. Gautié remarque que : « *depuis la fin des années soixante-dix, du fait notamment du ralentissement de la croissance, du progrès technique accéléré et d'une concurrence exacerbée, on assiste à une certaine déstabilisation de la logique de fonctionnement traditionnelle du marché du travail français, qui se traduit par des difficultés accrues d'accès à (ou de maintien en) l'emploi des jeunes et des travailleurs âgés, au-delà des effets directs du ralentissement de la croissance.* » (Gautié, 2002: 13). Selon l'auteur, le modèle de Lazear (*op. cit.*) ne se justifierait plus. Les différentes mutations des marchés depuis le choc pétrolier remettent en question ce modèle de rémunération. Ces mêmes organisations ont basculé dans des pratiques de gestion à court terme, qui ne nécessitent plus une telle stabilité de la main d'œuvre, dans la mesure où l'objectif consiste en la recherche d'un retour sur investissement immédiat. On comprend, dès lors, que la justification économique du maintien des seniors au travail (comme celle des jeunes) demeure très fragile. On aboutit aussi à cette spécificité française où une seule génération se trouve au travail (Elbaum et Marchand, 1994).

Théorie des rôles sociaux et théorie des contrats à paiements différés semblent « attachées » au concept de senior, né dans une période sous l'emprise de ces modèles sociologiques et économiques. Les logiques de gestion qu'elles engagent ont engendré deux phénomènes abondamment étudiés dans la littérature. Le premier concerne **la discrimination des seniors** sur le marché du travail et le deuxième, conséquence de cette pratique, aborde la question de **leur désengagement**.

En effet, en France, la généralisation des mesures d'âge depuis le choc pétrolier a créé une nouvelle norme socio-économique : le départ anticipé accompagné de plans dits de préretraite. Celui-ci a été longtemps financé, de façon assez consensuelle, par l'Etat et les partenaires sociaux, que ce soit par le biais du Fond National de l'Emploi, de l'allocation d'Assurance Chômage, voire de l'indemnité d'assurance maladie. Près de 80 formats de plans de préretraite se sont succédés, il s'agissait initialement d'éviter le dépassement du seuil symbolique du million de chômeurs, supposé mettre en

péril la société française. La France devenait ainsi un des pays européens les plus mal placés en matière d'emploi des seniors (Duyck et Bellini, 2006).

Certes, les réformes successives des retraites et de l'assurance chômage font progressivement augmenter le taux d'emploi des 55-64 ans. Celui-ci a progressé de 7,5 points entre 2003 et 2012 et les cessations anticipées d'activité ont baissé de 6,1 points. Cependant, à 44,5 %, le taux d'emploi reste 4,4 points en dessous de la moyenne de l'Europe des 27 pays (Dares, 2013a). Il reste toujours possible de s'interroger sur la disparition de la norme du départ anticipé. En effet, les ruptures conventionnelles représentent en moyenne 16 % des fins de CDI pour l'ensemble des salariés en 2012 (hors périodes d'essais et départs en retraite), mais ce taux s'élève à près de 26 % pour les 58-60 ans (Dares, 2013b). On peut s'interroger sur le point de savoir si ce mécanisme de rupture conventionnelle remplace progressivement les préretraites.

Cette pratique du départ anticipé, sur près de quarante ans, a généré des représentations sociales des seniors profondément ancrées et paradoxales. *« Les représentations et stéréotypes négatifs sont majoritaires : usés, physiquement ou mentalement, incapables de s'adapter aux TIC, et donc « jetables », mais pour autant courtisés dès lors qu'ils bénéficient d'un pouvoir d'achat élevé. Cette situation ne semble en aucune manière gêner les acteurs de l'entreprise. Personne n'y échappe, même les cadres à hauts potentiels. Leur expérience, leur maturité, leur conscience professionnelle ne constituent plus nécessairement un atout et peuvent même finir par se retourner contre eux. »* (Duyck in Bellini et Duyck, 2009: 191).

Si le mécanisme de la discrimination lié à l'âge s'avère ancien et relativement répandu (Rosen et Jerdee, 1977), il n'en reste pas moins que l'âge constitue le premier des facteurs de discrimination pour l'accès à l'emploi en France. Selon une étude du Cergors (2006) : *« un candidat de 48-50 ans reçoit en effet 3 fois moins de réponses positives que le candidat de référence âgé de 28-30 ans »*. L'embauche de personnes de plus de 50 ans ne fait plus partie des pratiques de nombreuses organisations. Un rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales confirme cette situation : *« recruter un senior est d'abord vécu comme une contrainte par les entreprises »* (Daniel et al., 2013: 25).

Par ailleurs, les pratiques des entreprises concernant les seniors comportent des mécanismes de discrimination parfois peu perceptibles mais de grande portée symbolique, comme c'est le cas par exemple avec la gestion des talents. Duyck et Guérin montrent que : *« leurs talents cachés ou indispensables à la survie des organisations sont trop souvent occultés »* (2008: 153).

Ces mécanismes de discrimination ont conduit certains chercheurs en sciences de gestion à travailler sur leurs effets. A titre d'exemple, Marbot (Marbot et Peretti, 2000; Marbot, 2001; Marbot et Peretti, 2004) a créé une échelle de mesure sur le sentiment de fin de vie professionnelle (SFVP). Ce sentiment se traduirait par six manifestations : un désengagement au travail, un recentrage sur soi, une modification de la place accordée à la sphère professionnelle, une évolution des objectifs de vie avec une recherche d'intégrité personnelle, enfin une intériorisation de l'image sociale de la classe d'âge.

Christin-Moulin (2008) choisit une perspective légèrement différente pour réaliser un outil à destination des gestionnaires. Elle construit une échelle de mesure sur l'intention de départ en retraite, qui vise à informer ceux-ci sur le potentiel désengagement de leurs salariés afin de pouvoir anticiper les départs. Son travail met en relief l'importance des pressions normatives sur le phénomène de désengagement et, comme l'expliquent Brillet et Gavaille : « *un senior désengagé est un senior qui risque de partir* » (2014: 51) .

### ***Synthèse de la section 2***

Les travaux de recherche sur les seniors au travail ne concernent pas spécifiquement les cadres. Cependant, ils mettent en lumière le poids des mécanismes collectifs et institutionnels sur les comportements des salariés âgés ainsi que les obstacles éventuels au maintien dans l'emploi. En prenant appui sur la théorie des rôles sociaux et la théorie des paiements différés, l'âge au travail apparaît essentiellement dans ses tensions avec l'environnement sociologique et économique. Ce dernier semble considéré comme une donnée, le concept de senior ressort ainsi du paradigme déterministe (voir tableau n°6). Il met en lumière les risques liés aux phénomènes de discrimination, de désengagement et de coût des seniors.



Tableau n°6 : le paradigme déterministe et le concept de senior

Paradigme	Déterministe
Concept	
Nom	<b>Senior</b>
Fondements théoriques	Théorie de rôles sociaux (Reilly, 1982) et Théorie des contrats à paiement différé (Lazear, 1979)
Perspective spatiale	Question de la « place » des seniors dans la société
Perspective temporelle	Fin du paiement différé
Critères / obstacles au maintien dans l'emploi	Discrimination, coût, désengagement

La théorie des rôles sociaux induit une perspective spatiale spécifique. En effet, à l'image de « la ménagère de moins de 50 ans », chaque catégorie de la population disposerait d'une place précise. La perspective de travailler plus longtemps (Volkoff, 2011; Lazzari Dodeler et Tremblay, 2014) amène une remise en cause du système social établi. Ainsi, il faudrait trouver une nouvelle « place » pour les seniors.

La théorie du paiement différé expliquait un mode de rémunération fondé sur la durée. Dès lors que les organisations s'organisent autour de logiques de gestion à court terme, les seniors apparaissent trop onéreux.

L'analyse des fondements théoriques du concept de senior permet d'expliquer la lecture de la situation. Ainsi, Thamain, qui reprend les travaux de Bellini et Duyck, explique que « *le senior reste, du fait même de la qualification de senior, assimilé à l'image du déclin par contraste à la jeunesse véhiculant le dynamisme dans l'imaginaire collectif* » (Thamain, 2010: 110). Cependant, si sur le plan socio-économique, le senior occupe effectivement une nouvelle place en France, cette analyse n'est pas partagée par l'ensemble de la communauté académique. Cette approche nécessite donc d'être comparée à l'approche individualiste présentée au chapitre suivant.

### Section 3 Les apports de la psychologie

Comme il vient d'être exposé dans la section précédente, le concept de senior s'appuie sur une lecture sociologique et déterministe de la situation des salariés en deuxième partie de carrière. Une deuxième école de pensée propose d'appréhender cette réalité à partir d'autres concepts, dont les fondements théoriques s'appuyaient sur la psychologie.

#### 1.3.1 *Le senior en psychologie : un adulte tardif ?*

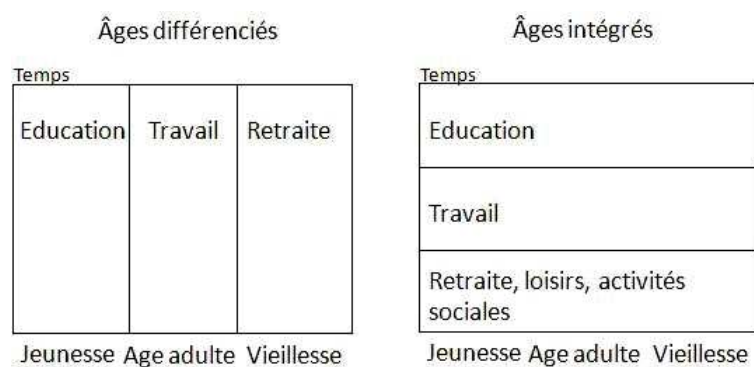
A côté d'une littérature conséquente qui propose un découpage de la vie en tranches d'âges (Havighurst, 1948; Super, 1957; Levinson, 1978; ; etc.), certains chercheurs, principalement en psychologie, ont du mal à considérer le senior comme une catégorie différente de celle des adultes. Ces derniers représentent la tranche de vie la plus longue. *« En effet, si d'une part l'on considère que vers environ 25 ans l'individu est dans certains cas bien intégré au monde des adultes, ou sur le point de l'être, et d'autre part que la retraite se situe aux alentours de 65 ans, la durée de l'existence qui peut être considérée comme faisant partie de l'âge adulte est d'environ 40 ans. »* (Bédard, 1981: 394). Les psychologues du développement différencient bien un « adulte tardif » mais il demeure difficile de trouver un consensus sur la tranche d'âge concernée. Pour ce courant, les adultes ne paraissent pas constituer pas une catégorie homogène.

A ce propos, Boutinet explique que : *« l'adulte-étalon nous est vite apparu, face aux différents changements sociaux qui n'ont cessé de nous assaillir, comme un concept trop conforme alors au modèle institué dominant de l'adulte blanc, occidental, mâle et de classe moyenne, être rationnel et performant »* (Boutinet, 1995: 5). L'auteur fait le constat d'un véritable **brouillage des âges**. Riverin-Simard précise qu'il s'agit d'un brouillage des âges sociaux : *« Des pères vont choisir de rester à la maison pour s'occuper de leurs jeunes enfants; pourtant, c'était l'âge d'être sur le marché du travail. Des femmes vont donner naissance à leurs enfants vers la quarantaine après avoir fait leurs preuves sur le marché du travail; pourtant, c'était l'âge de préparer le départ du nid familial de leurs enfants rendus à la vingtaine. Des personnes vont prendre une retraite vers la quarantaine, d'autres vers la cinquantaine; pourtant la retraite était prévue vers le milieu de la soixantaine. Des gens reviennent vers l'âge de soixante- dix ans sur le marché du travail; pourtant leur retraite devait être entamée depuis belle lurette »* (2001: 80).

Gaullier (1999) évoque l'avènement d'une pluriactivité à tout âge, l'éclatement de la notion antérieure de vieillesse et préfère dès lors parler des « temps de la vie ». Boutinet (*op. cit.*) constate la mutation des rôles traditionnels dévolus aux âges, l'étirement quasi démesuré tant de la jeunesse que de la vieillesse, qui court-circuite la vie adulte. Il évoque une véritable désinstitutionnalisation du cours de la vie qui lamine statuts, repères et rôles.

Reday-Mulvey (2005) considère qu'il faut passer d'une conception traditionnelle de l'organisation de la vie selon un modèle vertical en trois périodes successives (formation, travail, retraite) à un modèle bien plus complexe sur un mode horizontal. Les individus possédant aujourd'hui des parcours beaucoup plus diversifiés, alterneraient formation tout au long de la vie, travail, responsabilités familiales, activités sociales, etc. en contrepartie d'un allongement de la durée du travail. Le graphique n°2 présente, via la notion d'« âges intégrés » ce type de déroulement. Ainsi, cette déstructuration dépasserait partiellement les contraintes biologiques, liées à l'âge.

Graphique n°2 : parallélismes des phases de la vie (Reday-Mulvey, 2005: 3)



A l'appui de cette thèse, le premier rapport du Conseil d'Orientation des Retraites (C.O.R., 2001) constate une modulation des temps de travail, de formation et de loisir. Il évoque un potentiel changement des cycles de vie. La tendance serait « à la désynchronisation des évolutions de la vie privée et de la vie de travail, une certaine dilution dans le temps des « transitions » et une « déspecialisation » de chacune des fonctions professionnelles ou familiales qui sont moins nettement affectées à une seule et unique phase de la vie » (*ibid.* : 154). Cette **désynchronisation** rend plus délicate une gestion des carrières fondée sur des tranches d'âges. Il semble alors nécessaire de s'interroger sur le point de savoir si le problème du maintien dans l'emploi concerne exclusivement les seniors.

### 1.3.2 De l'adulte « étalon » à l'existence du senior

La chute brutale du taux d'activité des seniors à partir de 50 ans tend à focaliser l'attention des pouvoirs publics et des médias sur cette tranche d'âge. Cependant, la libéralisation du marché du travail semble placer l'ensemble de la population adulte dans une situation similaire. « *Menacés hier par les risques d'exploitation et d'aliénation d'une société soucieuse de capitaliser, les adultes au travail gardaient malgré tout une place sociale, si inconfortable fût-elle ; aujourd'hui, au-delà de l'exploitation et de l'aliénation toujours en vigueur, la principale préoccupation de l'adulte est justement liée à cette place qui lui échappe, qui est à sauvegarder, qui peut lui être ravie à tout moment, faisant de lui un exclu potentiel ; les mécanismes de marginalisation et d'exclusion constituent en effet une épreuve redoutable et visent bon an mal an toutes les catégories d'adultes de notre société.* » (Boutinet, 1993: 7).

La vie de l'adulte semble plus un « problème à résoudre » qu'une « expérience à vivre » (Bédard, 1983). Un sondage<sup>14</sup> réalisé en 2006 montre que près d'un français sur deux (48%) pense qu'il pourrait devenir un jour SDF. Seuls 17% estiment que devenir un sans-abri ne leur arrivera jamais. Cette crainte de l'exclusion touche notamment 62% de la population des 35-49 ans. Si le chômage de longue durée concerne effectivement plus spécifiquement les seniors, le questionnement identitaire n'épargne pas l'ensemble des adultes. Ceux-ci, dans leur autonomie, vivent malgré eux de nombreuses dépendances notamment lorsqu'ils sont privés d'emploi, reviennent en formation, ou se trouvent confrontés à une situation d'urgence (Boutinet, 1999a). Les repères sociaux qui constituaient des réducteurs d'incertitudes n'assurent plus leur fonction. Après avoir été l'âge idéal du modèle occidental, on peut se demander si la période de la vie adulte devient la plus difficile (Boutinet, 1999b).

Cette description de la situation des adultes peut sembler pessimiste, cependant cette perspective psychologique et individualiste reste constructive. Elle propose la conception d'un être humain qui ne cesse de se construire par-delà et grâce aux obstacles de la vie. L'actualisation de soi, la maturité, la sagesse, etc. passent par le doute et les échecs, quand ceux-ci ne sont pas destructeurs (Maslow, 1943; Erikson, 1964; Kanfer et Ackerman, 2004; Cléach, 2007).

Il s'avère donc nécessaire de : « *faire un geste d'adieu à cet adulte moderne monochrome, en recherche d'une linéarité orientée vers un avenir meilleur et épris d'unidimensionnalité* » (Boutinet,

---

<sup>14</sup> L'Express.fr, « Un Français sur deux craint de devenir SDF », 6 décembre 2006, [http://www.lexpress.fr/actualite/politique/france-la-peur-de-devenir-sdf\\_461684.html](http://www.lexpress.fr/actualite/politique/france-la-peur-de-devenir-sdf_461684.html), consulté le 18 avril 2012 (non repris en bibliographie).

2008: 251). Ceci pourrait expliquer pourquoi cette approche n'éprouve pas la nécessité de différencier adultes et seniors. Par ailleurs, cette perspective individualiste met en lumière d'autres obstacles au maintien dans l'emploi.

### **1.3.3 Les obstacles au maintien dans l'emploi des adultes**

Face à un adulte polychrone, la pertinence de la variable âge devient alors toute relative (D'ortun, 2005). Cette désynchronisation et déstructuration psychologique et sociale amène une autre lecture des mécanismes du marché du travail. Les lignes de fracture qui partagent les catégories dites « favorisées » des autres sont révisées. En l'occurrence, l'âge et les traditionnelles CSP ne constituent plus nécessairement les critères d'une taxonomie opérationnelle.

Les tenants de cette approche utilisent un autre vocabulaire pour décrire les phénomènes de l'emploi. Ceux-ci font désormais référence à la **théorie du parcours de vie** (Elder *et al.*, 2003; Guillemard, 2003). Dans ce contexte, la tendance à la dérégulation des trajectoires et la remise en cause l'existence même d'un modèle organisateur de la vie humaine ne signifie pas le déclin de la structuration sociale. Le temps individualisé devient la nouvelle norme institutionnelle (Cavalli, 2007). L'analyse des données tend à devenir longitudinale et s'appuie souvent sur le repérage d'événements de la vie. Ceux-ci, leur calendrier et leur séquence constituent le squelette de la vie humaine, indépendamment du temps et de l'espace. Ils permettent, dès lors, de constituer des typologies de trajectoires basées sur des processus de causalité allant au-delà des critères traditionnels d'observation, (Willekens, 1999; Robette, 2001; Grelet, 2002).

Dans ce sens, l'analyse du marché de l'emploi en France, voit apparaître une nouvelle lecture des données. Amossé et Ben Halima (2010) expliquent la situation en ces termes : « *Au tournant des années 2000, les diagnostics concernant l'évolution de la mobilité sur le marché du travail français étaient divergents et incertains. Dix ans après, les enquêtes Emploi de l'Insee de 1982 à 2009 permettent d'appréhender ces questions avec plus de recul. Elles révèlent une évolution duale.* » (*ibid.* : 1). On peut penser que cette raison a conduit l'Association pour l'Emploi des cadres (APEC) à publier un communiqué de presse le 24 avril 2008 contestant la réalité d'une « problématique senior ». Selon cette analyse et contrairement aux stéréotypes : « *ceux que l'on nomme à tort les seniors [...] ne sont pas plus souvent licenciés que leurs cadets. Pour autant, lorsqu'ils perdent leur*

*emploi, ils ont davantage de difficultés à en retrouver un : le taux de chômage s'établit pour eux à 6,4% contre 1,6% pour les moins de 30 ans. »<sup>15</sup>.*

Le concept de **dualisation** prend ses racines dans les travaux de Doeringer et Piore (1971). Dans l'introduction de leur ouvrage, ces auteurs, qui étudient les problèmes de l'emploi aux Etats Unis d'Amérique dans les années 1960, expliquent qu'ils ont dû abandonner l'usage des outils d'analyse traditionnels de la théorie économique. Leurs travaux mettent en lumière des mécanismes organisationnels, qui semblent prévaloir sur les indicateurs catégoriels. Les concepts de marché du travail interne et externe utilisés par ces auteurs, répondent à une logique marchande. Comme ils l'expliquent, en termes de coût et bénéfice, la solution de la promotion et de la mobilité interne s'avère souvent plus intéressante que le recrutement externe pour les organisations.

Par conséquent des clivages complexes fractionnent le salariat. « *Certains sont tôt enfermés dans des trajectoires précaires prédéterminées ; d'autres sont menacés en cours de route d'une chute quasiment irréversible dans la précarité. Au total la diffusion de la précarité dans le salariat est bien plus large et plus profonde que ce que laisse croire la seule proportion instantanée des emplois à durée déterminée dans l'emploi total* » (Fayolle et Guyot, 2014: 21).

Ce mécanisme peut probablement expliquer le paradoxe décrit par Chauvel (2007). Alors que les seniors apparaissent victimes de discrimination, son analyse des données de l'INSEE montre que le salaire relatif de cette tranche d'âge continue à progresser. Selon son analyse : « *en 1975, les salariés de cinquante ans gagnaient en moyenne 15 % de plus que les salariés de trente ans, les classes d'âge adultes vivant alors sur un pied d'égalité. Aujourd'hui, l'écart est de 40 % (Baudelot et Gollac, 1997, remis à jour par nos soins) : les fruits de la croissance économique, ralentie depuis 1975, ont été réservés aux plus de 45 ans.* » (op. cit. : 5). Sur la période couverte par cette étude, la situation des seniors sur le plan des salaires serait supérieure à celle des adultes alors que leur taux d'emploi reste inférieur (voir paragraphe 1.2.3). Cette situation ne semble compréhensible qu'en ayant recours au concept de dualisation. Celui-ci permet de faire l'hypothèse que, tant que les salariés de plus de 45 ans sont en poste, ils bénéficient de conditions a priori plus favorables que les tranches d'âge précédentes. Cependant, lorsqu'ils quittent leur organisation, ils sont en danger de précarisation. Cette situation peut constituer un risque pour le maintien dans l'emploi car ils sont probablement confrontés à des signaux synonymes de **leurres environnementaux**. Ainsi, le traitement plutôt

---

<sup>15</sup> APEC, Communiqué de presse du 23 avril 2008, « *Marché de l'emploi cadre : plein emploi et chômage - Y-a-t-il réellement une problématique senior ?* », consulté le 8/12/2014 (non repris en bibliographie).

favorable de ces salariés en fonction dans les organisations cache la difficulté de la recherche d'emploi en cas de départ. Ceci peut faciliter une forme d'incompréhension de la réalité de leur situation.

### ***Synthèse de la section 3***

Le tableau n°7 fait la synthèse du positionnement du concept d'adulte. Celui-ci peut être rattaché au paradigme individualiste

Tableau n°7 : l'adulte, un concept individualiste

Concept \ Paradigme	Individualiste
Désignation	Adulte
Fondements théoriques	Théorie du parcours de vie (Elder <i>et al.</i> , 2003) Trajectoires professionnelles
Perspective spatiale	Parallélisme des phases de vie
Perspective temporelle	Désynchronisation, brouillage des âges
Critères / obstacles au maintien dans l'emploi	Dualisation Leurres environnementaux

La théorie du parcours de vie permet d'expliquer l'indifférenciation entre seniors et adultes postulée par cette école de pensée. En effet, sur le plan spatial, les phases de la vie ne seraient plus successives mais parallèles, ce qui peut amener des individus de même âge à faire des choix d'activité (éducation, travail, loisirs, etc.) différents et laisserait toutes les possibilités envisageables pour le futur. La perspective temporelle accentuerait ce phénomène du fait de la désynchronisation des temps de la vie individuelle et sociale. Le fait de ne pas considérer cette population à partir des catégories socio-professionnelles mais d'avoir plutôt recours à l'analyse des **trajectoires professionnelles** permet de mettre en lumière d'autres critères ou obstacles au maintien dans l'emploi. En particulier, cette analyse mettrait à jour les phénomènes de dualisation du marché du travail ainsi que les risques induits par les phénomènes de leurre qu'ils engendrent.

## Conclusion du chapitre 1

La revue de littérature concernant la population observée a retenu quatre concepts (cadre, manager, senior et adulte). La première section a permis d'identifier deux écoles de pensée, au sein desquelles les cadres apparaissent conçus soit comme une spécificité française ancrée dans l'histoire du pays soit comme une population en voie de dissolution dans le modèle anglo-saxon du manager et de l'expert. La deuxième et la troisième section ont permis d'identifier deux approches théoriques des phénomènes de l'âge, liés à la deuxième partie de carrière. Dans un cas, l'approche déterministe, les cadres âgés sont devenus des seniors, dans l'autre, l'approche individualiste, ils restent des adultes. Ces quatre concepts peuvent se rattacher à deux paradigmes opposés (voir tableau n°8).

Tableau n°8 : concepts et paradigmes concernant la population observée

Paradigme	Déterministe	Individualiste
<b>Concepts</b>		
<b>Désignation</b>	<b>Cadres</b>	<b>Managers</b>
Fondements théoriques	Théorie interprétative de la culture (Geertz, 1973)	Théorie des rôles organisationnels (Katz et Kahn, 1966)
Perspective spatiale	Etat, droits et devoir	Compétences et adaptabilité
Perspective temporelle	Déclin des cadres sans référence	Evaluation itérative
Critères / obstacles au maintien dans l'emploi	Déchéance « symbolique » de l'autodidacte Sur-réaction autodestructrice	Evaluation itérative, Nécessité de contribution à la stratégie
<b>Désignation</b>	<b>Seniors</b>	<b>Adultes</b>
Fondements théoriques	Théorie de rôles sociaux (Reilly, 1982) et théorie des contrats à paiement différés (Lazear, 1979)	Théorie du parcours de vie (Elder <i>et al.</i> , 2003)
Perspective spatiale	Question de la « place » des seniors dans la société	Parallélisme des phases de vie
Perspective temporelle	Fin du paiement différé	Désynchronisation, brouillage des âges
Critères / obstacles au maintien dans l'emploi	discrimination désengagement, coût	Dualisation leurres environnementaux



Le paradigme déterministe permet d'envisager la population de l'échantillon comme un groupe de cadres, héritier des traditions nationales. Ceux-ci constituent plus qu'une fonction dans les organisations. Ils sont les membres d'une « caste » où chacun doit « tenir son rang ». Avec l'âge, ils sont considérés comme des seniors, trop chers du fait d'une gestion à court terme et n'ayant plus leur place dans le monde du travail. *Ipsa facto*, la discrimination dont ils sont victimes entraîne des phénomènes de désengagement, pouvant hâter leur départ. Le risque qui en découle semble celui d'une « déchéance », particulièrement pour les autodidactes qui ont peu de légitimité. Ce concept s'avère empreint d'une symbolique sociale qui dépasse la simple perte d'un emploi.

Dans le cadre du paradigme individualiste, cette population devient constituée de managers. L'âge ne semble plus la variable pertinente du maintien dans l'emploi, du fait du phénomène de dualisation du marché du travail. Le maintien s'obtient au prix d'une évaluation (itérative) sanctionnant l'atteinte d'objectifs et la capacité de contribution stratégique. Le traitement plus favorable réservé aux salariés permanents dans les organisations peut constituer un leurre car les cadres en deuxième partie de carrière, qui se retrouvent sur le marché du travail, deviennent en danger de précarisation.

L'assemblage des quatre concepts dans le tableau permet de constater une relative homogénéité de leurs perspectives spatio-temporelles. Il devient possible de tracer un portrait à grands traits pour chaque conception de la population à observer. Ainsi, les cadres seniors se trouveraient confrontés à un horizon relativement restreint. Ayant incarné un état, fait de droits et de devoirs, ils ne trouvent plus leur place dans des organisations, qui gèrent à court terme. Désengagés, ils sont alors confrontés à une forme de mise à l'écart s'accompagnant de signes de déchéance. Pour leur part, les managers – considérés comme des adultes quel que soit leur âge – seraient alors supposés faire preuve des compétences leur permettant d'apporter une plus-value dans les changements stratégiques des organisations. Leur horizon apparaît très large dans la mesure où ils demeurent susceptibles, au besoin, à l'envi, de retourner en formation ou de prendre un congé sabbatique. Ils montrent une appréhension du temps itérative. Le changement s'avère donc possible à tout moment. Le danger vient d'une dualisation du marché du travail qui peut faire basculer brutalement dans la précarité en cas de départ de l'organisation, quel que soit l'âge. Les premiers (les cadres) seraient dans un rapport au temps et à l'espace relativement linéaire, les seconds (les managers) se situent, en quelque sorte, dans l'instant, toujours susceptibles de changer d'orientation. Le chapitre 2, *infra*, se consacre aux différentes définitions de la carrière. L'analyse de la littérature a pour objet, notamment, de vérifier s'il apparaît possible d'observer des découpages similaires.

## Chapitre 2 L'évolution des conceptions de la carrière

Les entretiens professionnels de deuxième partie de carrière ont été institués par l'accord national interprofessionnel de 2005. Même si cette procédure a été remplacée depuis par un entretien professionnel unique pour tous les salariés sans condition d'âge<sup>16</sup>, cette disposition légale a institutionnalisé un nouveau concept qui ne semble pas neutre sur le plan conceptuel. En effet, employer le terme « deuxième partie de carrière » induit une conception particulière du développement de la carrière, au sein de laquelle ce dernier se déroule désormais en deux parties. Il apparaît donc nécessaire de préciser les arrière-plans théoriques qui fondent cette approche.

Dans ce but, la première section du chapitre 2 présente tout d'abord l'évolution des conceptions théoriques à propos du développement de carrière. Il détaille plus particulièrement l'opposition en une conception « traditionnelle » et une conception « moderne » de la carrière. Il montre en quoi chacune de ces conceptions peut être rattachée à un ou l'autre des deux paradigmes (déterministe et individualiste) selon le modèle relatif à l'évolution du statut entre cadres et managers (cf. chapitre 1).

La deuxième section revient sur le débat qui a mobilisé la communauté scientifique, plus particulièrement en France, à propos de la réalité de l'existence de ces carrières « modernes » dans les organisations nationales. Pour éclairer cette question, cette section aborde tout d'abord l'évolution des relations professionnelles, plus particulièrement ce qui a été décrit comme le passage d'une logique de qualification à une logique de la compétence. L'exposé montre ensuite comment cette évolution se traduit dans les politiques nationales de l'emploi concernant la deuxième partie de carrière, en présentant les mesures pouvant être rattachées à chaque paradigme (déterministe et individualiste).

La troisième section propose de cerner ce qui différencie le concept de deuxième partie de carrière des autres approches théoriques. Elle précise tout d'abord les nouveaux éléments du contexte qui changent le périmètre du concept de carrière, à savoir l'allongement de l'espérance de vie et les interrogations sur l'avenir du travail. Enfin, le modèle théorique retenu, celui de Riverin-Simard (1980, 2000), se trouve présenté.

---

<sup>16</sup> Loi n°2014-288 du 5 mars 2014, article L.6315-1

Tableau n° 9 : plan du chapitre 2 de la 1<sup>ère</sup> partie

Section 1 : Trois conceptions du parcours de carrière	2.1.1 la carrière « traditionnelle »
	2.1.2 la carrière protéenne
	2.1.3 la carrière sans frontière
Section 2 : Carrières « modernes » et contexte national	2.2.1 Le débat sur la réalité des carrières « modernes »
	2.2.2 Les carrières à la lumière des relations professionnelles nationales
	2.2.3 Accords conventionnels et politique de l'emploi en deuxième partie de carrière
Section 3 : Concevoir la carrière en deux parties ?	2.3.1 Le contexte de l'allongement de l'espérance de vie
	2.3.2 Les interrogations sur l'avenir du travail
	2.3.3 Le modèle théorique retenu

## **Section 1      Trois conceptions du parcours de carrière**

Plusieurs auteurs ont proposé une vision ordonnée du champ théorique embrassé par le concept de carrière. Ainsi, Gingras *et al.* (2006) adoptent une perspective chronologique, qui met en lumière l'extrême diversité des significations accordées. Inkson (2004) propose le recours à neuf métaphores. Gunz (1989) classe les approches théoriques selon qu'elles considèrent la carrière comme un phénomène organisationnel, un processus de développement individuel ou le produit de l'interaction des deux. Afin de poursuivre l'exposé engagé dans cette revue de littérature, cet inventaire autour du concept de carrière propose de s'arrêter sur une fracture théorique déjà identifiée par de nombreux auteurs (Sullivan, 1999; Arthur et Rousseau, 2001; Hall, 2004; Giraud *et al.*, 2011).

Il s'agit d'un découpage plus restreint entre deux courants théoriques dominants. Le premier s'avère celui d'une conception « traditionnelle » de la carrière où celle-ci demeure considérée essentiellement comme une succession d'étapes à l'intérieur d'une même organisation (paragraphe 2.1.1.). Pour cette raison, elle se trouve fréquemment dénommée « carrière organisationnelle ». Le deuxième courant de pensée argue d'une évolution socio-économique pour proposer de nouvelles définitions de la carrière. Il s'avère représenté principalement par deux concepts : la carrière protéenne (Hall, 1996) et la carrière sans frontière (Arthur, Rousseau *et al.*, 2001) (paragraphe 2.1.2. et 2.1.3.).

### **2.1.1    La carrière « traditionnelle »**

Levinson (1978) et Super (1957) constituent les auteurs marquants de cette approche. Pour eux, le développement de carrière va de l'enfance à la vieillesse et se marque par des étapes et des transitions. Chaque être humain suivrait un schéma de développement similaire.

Levinson (*op. cit.*) identifie quatre cycles de vie (quatre saisons) qui influencent fortement la carrière :

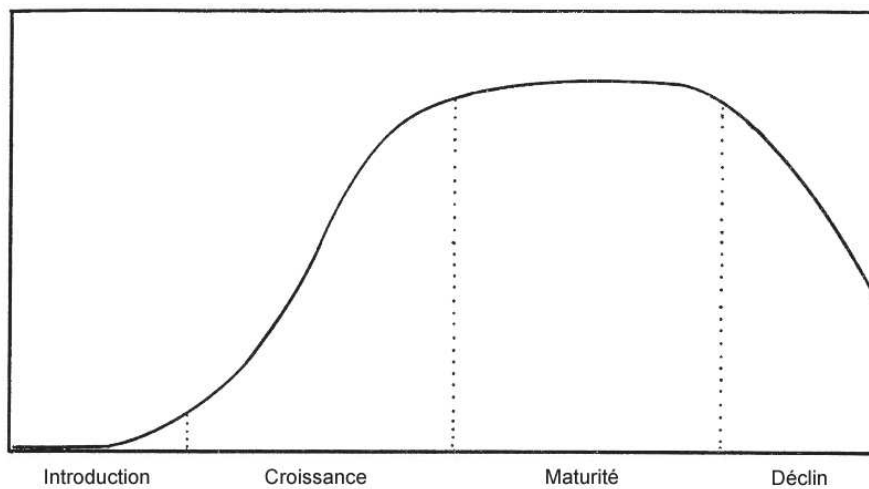
- l'enfance et l'adolescence : âge 0-22
- début de l'âge adulte : âge 17-45
- Mitan de la vie : âge 40-65
- âge adulte avancé : âge 60-?

Chaque cycle comporte quatre structures de vie, alternant deux fois une période de questionnement avec une période de stabilisation. La structure de vie désigne le modèle de vie d'une personne à un moment donné. Elle comprend des rôles, des relations interpersonnelles, des comportements ainsi que leur ordre de priorité. L'auteur remarque que les recherches sur cette structure de vie montrent qu'elle apparaît relativement stable et liée à l'âge. Cette stabilité s'avère remarquable dès lors qu'on la compare à l'absence de régularité dans d'autres aspects de la vie tels que le développement de l'ego, du moral, de la carrière ou d'autres aspects de la vie (Levinson, 1986).

Pour sa part, Super (1957) propose une approche présentant des similitudes en matière de linéarité. Cet auteur ayant proposé plusieurs modèles successifs, ce paragraphe traite essentiellement du premier d'entre eux. Dans celui-ci, Super se réfère aux travaux de la sociologie sur la mobilité professionnelle ainsi qu'à ceux de la psychologie développementale sur le concept d'étape de la vie pour construire son modèle de la carrière. Dans cette approche, l'individu passe par cinq étapes psychologiques : la croissance, l'exploration, l'établissement le maintien et finalement le désengagement. Dans le contexte de la carrière, il retient les quatre dernières pour construire son modèle des étapes de carrière. Il précise que le moment des transitions entre les étapes de la carrière dépend plus de la personnalité et des circonstances de la vie de l'individu que de l'âge chronologique.

De fait, cette approche s'avère « datée » et nécessite de faire un rapprochement avec l'époque à laquelle il a été conçu. Dans le contexte des « trente glorieuses » et à l'apogée de la société de consommation, cette conception de la carrière présente de grandes similitudes avec le concept de courbe de vie des produits (voir graphique n°3) présenté et critiqué par Polli et Cook (1969).

Graphique n°3 : l'hypothèse de la courbe de vie des produits (adapté de : Polli et Cook, 1969: 386)



Ces auteurs expliquent qu'il s'agit d'un modèle de prévision instantané dépendant de la durée et basé une analogie biologique critiquable. Ils précisent cependant, que, plus qu'un outil de prévision, il s'agit d'un outil de décision. L'identification d'une étape dans le cycle de vie apparaît nécessaire, car elle permet d'évaluer une série de considérations tactiques et stratégiques portant sur la politique de produit.

Ramené à la carrière, ceci suggérerait que les décisions pour l'avenir sont prises « en fonction » du positionnement du salarié à savoir, celle à laquelle ce dernier souscrit de lui-même ou celle dont il fait l'objet dans l'organisation. Suivant le modèle de Super (*op.cit.*), le salarié et/ou son organisation décideraient d'adopter une attitude vis-à-vis de la carrière (exploration, établissement, maintenance ou désengagement) en cohérence avec le positionnement sur la courbe. L'aspect le plus critique de cette méthode d'anticipation réside donc dans le calcul du positionnement. A titre d'exemple, un senior peut s'estimer en phase de déclin et être dans une attitude de désengagement. De même, une entreprise peut estimer que les salariés en deuxième partie de carrière se situent dans la phase de maintenance, voire de désengagement et qu'il devient donc inutile de les inclure dans un programme dit de gestion des talents.

La courbe met aussi en lumière un autre phénomène identifié dans la littérature : **le plateau de carrière**. Ference *et al.* (1977) définissent ce concept comme un moment où la probabilité d'une promotion hiérarchique devient très faible. Ils expliquent ce phénomène comme une conséquence naturelle de la manière dont les organisations sont structurées. Du fait de leur forme pyramidale, on observe un nombre de postes plus faible que d'aspirants à chaque niveau supérieur. Ils précisent

cependant que le plateau de carrière ne fait pas référence systématiquement à une situation négative. Le plateau de carrière peut conduire à différents cas de figure illustrés dans le tableau n°10.

Tableau n°10 : un modèle des carrières managériales (FERENCE *et al.*, 1977: 603)<sup>17</sup>

Performance actuelle	Opportunité d'une future promotion	
	Faible	Elevée
Elevée	Citoyens solides (en plateau et performants)	
	Plateau du fait de l'organisation	Plateau du fait de la personne
Basse	Branches mortes (en plateau et non performants)	
		Apprentis (nouveau arrivants)

Les deux situations de la colonne de gauche concernent plus particulièrement la deuxième partie de carrière. Certains cadres sont en situation dite de plateau tout en étant performants. Cette situation possède deux origines : a) ils sont considérés ; b) ils se considèrent incapables d'occuper un poste supérieur. Toutefois, ceci peut aussi provenir de la réduction du nombre d'opportunités, de la compétition, de la nature des besoins de l'organisation ou de l'âge. Ference *et al.* expliquent que l'organisation peut préférer choisir des candidats plus jeunes afin de les former, particulièrement lorsqu'ils sont perçus comme des hauts potentiels. Ils suggèrent de prévenir les situations de « branche morte » par un système d'évaluation efficace, permettant d'initier des actions correctives suffisamment tôt, complété par des actions de formation ainsi qu'un système d'assistance à la gestion de carrière.

Malgré son aspect linéaire, du fait de l'existence d'un **macrocycle**, cette conception de la carrière n'implique pas une situation statique. Super (1957) explique que de nombreuses variables peuvent influencer sur la dynamique et sur le succès du développement de carrière. Ces variables ont trait à des déterminants comme la personnalité, les centres d'intérêt, l'environnement familial mais aussi les facteurs économiques (marché de l'emploi, cycles économiques, changements technologiques et automatisation...). A partir de 1980, l'éventail des possibles se trouve matérialisé par un arc-en-ciel

---

<sup>17</sup> Traduction de l'auteur

de la carrière, qui identifie neuf rôles : enfant, élève, « loisiriste »<sup>18</sup>, citoyen, travailleur, conjoint, personne au foyer, parent ou retraité. Pour Super : « *Une carrière est définie comme la combinaison et l'ordre des rôles joués par une personne au cours d'une vie* » (1980: 282)<sup>19</sup>.

Il semble important de noter que l'individu peut décider ou non de *prendre* et *jouer* ces rôles, qui conditionnent son *adaptation professionnelle*<sup>20</sup>. Chaque rôle devient donc l'objet d'une prise de décision comme illustré dans le graphique n°4.

---

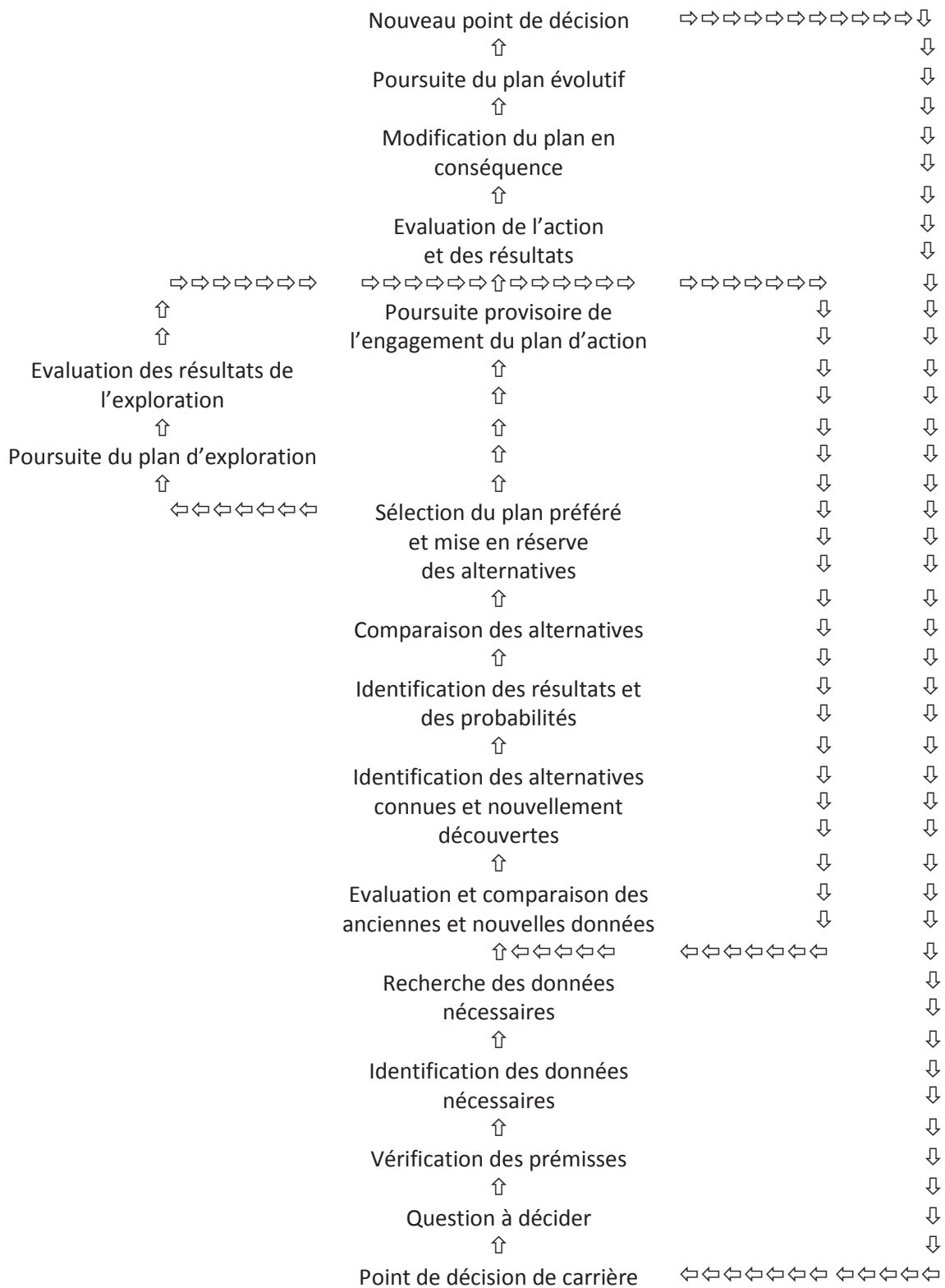
<sup>18</sup> Super explique qu'il n'y a pas de terme pour désigner le rôle de celui qui est engagé dans la pratique régulière d'une activité de loisir, fut-elle la flânerie.

<sup>19</sup> Traduction de l'auteur

<sup>20</sup> En anglais, concepts de « *role taking* », de « *role playing* » et de « *vocational adjustment* ».



Graphique n°4 : modèle développemental de la prise de décision de carrière (Super, 1980: 294)<sup>21</sup>



<sup>21</sup> Traduction de l'auteur

Comme le montre ce schéma, le processus de choix d'un rôle matérialisé par une décision de carrière provient d'un processus itératif et la perspective reste individuelle. Cependant, cette approche tend à considérer l'environnement comme une donnée relativement stable. Le premier présupposé de cette théorie demeure qu'une : « *société et ses institutions structurent le cours de la vie d'un individu grâce à des rôles sociaux* » (Savickas, 2002: 154).

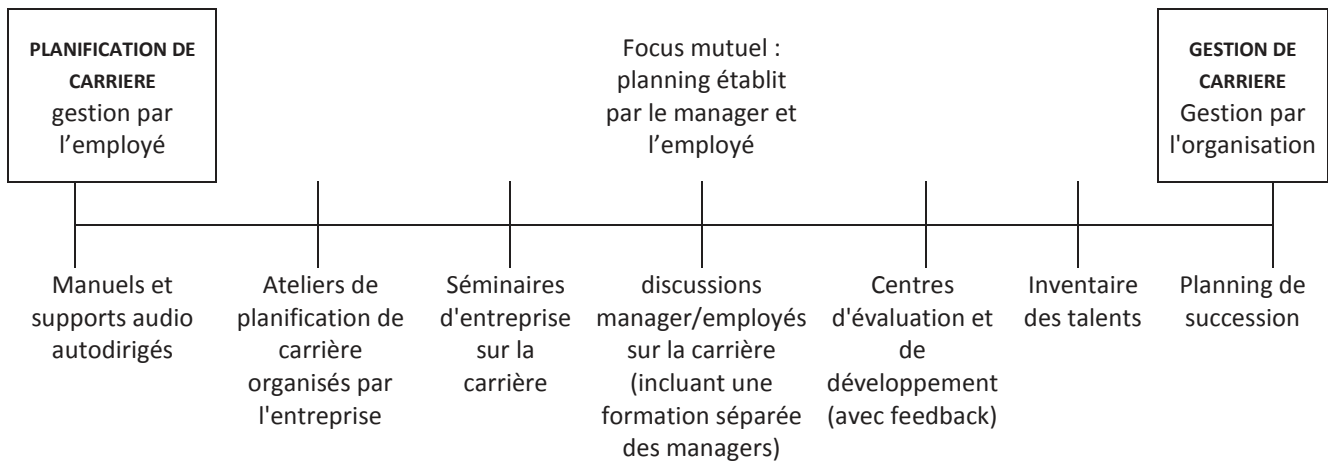
Dans ce sens, elle reprend les principes de : « *l'approche d'appariement (matching model), selon laquelle les caractéristiques relativement fixes de la personne, en particulier ses profils de personnalité, d'intérêts et d'aptitudes, la «prédestinent» à un type de profession spécifique* » (Le Corff et Gingras, 2001: 2). Il s'agit alors d'une conception normative où l'individu doit se conformer aux contraintes d'un système. « *Dans cette optique, avoir une carrière semble être quelque chose de normal et de désirable pour un individu responsable qui veut contribuer au développement de son entreprise grâce à ses compétences et à son implication* » (Giraud et al, 2011 : 2). Cette conception de la carrière a été l'objet d'une évolution (cf. paragraphe suivant).

### **2.1.2 La carrière protéenne**

Une des premières dérogations à cette conception déterministe de la carrière se trouve symbolisée par les travaux de Hall et de ses collègues sur la carrière protéenne. Dans son ouvrage de 1986, l'auteur centre ses analyses sur le rôle de l'individu dans le développement de carrière. Dans cet objectif, il distingue deux concepts : planification et gestion de carrière. Il appelle planification de carrière : « *le travail de l'individu employé qui essaye de planifier sa carrière d'une manière personnellement satisfaisante et productive* ». Il nomme gestion de carrière : « *les activités de l'organisation qui ont pour effet de sélectionner, évaluer, promouvoir, et développer les employés afin de fournir un réservoir de personnes qualifiées pour répondre aux besoins futurs de l'organisation* » (Hall, 1986: 2).

Il illustre par un graphique (voir graphique n°5) le spectre des activités de gestion de carrière. Ce dernier s'organise le long d'un axe, dont une extrémité représente l'initiative individuelle en matière de planification de carrière et dont l'autre demeure du ressort de l'organisation : la gestion de carrière, comme on peut le voir ci-après.

Graphique n°5 : l'éventail des activités de développement de carrière (Hall, 1986 : 4)<sup>22</sup>



Hall considère que, dans l'idéal, l'organisation et l'employé doivent avoir tous les deux un rôle actif et concerté dans le processus de gestion de carrière. Celui doit se matérialiser par des rencontres entre le manager et l'employé (focus mutuel dans le graphique).

Au milieu des années 1970, ses travaux autour de la carrière protéenne sont partis du constat d'un changement de société se traduisant, d'une part par une évolution des valeurs des individus et une forme de désengagement ; d'autre part par une évolution du mode de gestion des carrières des organisations. Celles-ci recherchaient plus d'autonomie de la part de leurs salariés. « *J'ai décrit la carrière protéenne (vs la carrière traditionnelle) comme celle dans laquelle la personne, pas l'organisation, est responsable et où les valeurs fondamentales sont la liberté et l'évolution, les principaux critères de réussite sont subjectifs (succès psychologique) vs. objectif (poste, le salaire)* » (Hall, 2004: 4)<sup>23</sup>.

Par la suite, l'auteur explique la consécration de la carrière protéenne comme la conséquence d'une évolution du contrat psychologique qui lie le salarié à son organisation (Rousseau, 1995). S'appuyant sur la théorie du contrat relationnel (Macneil, 1985), il voit dans les restructurations qui ont débuté dans les années 1980, la cause du passage d'un modèle basé sur le long terme comportant une dimension fortement relationnelle à un modèle basé sur le court terme avec une dimension transactionnelle.

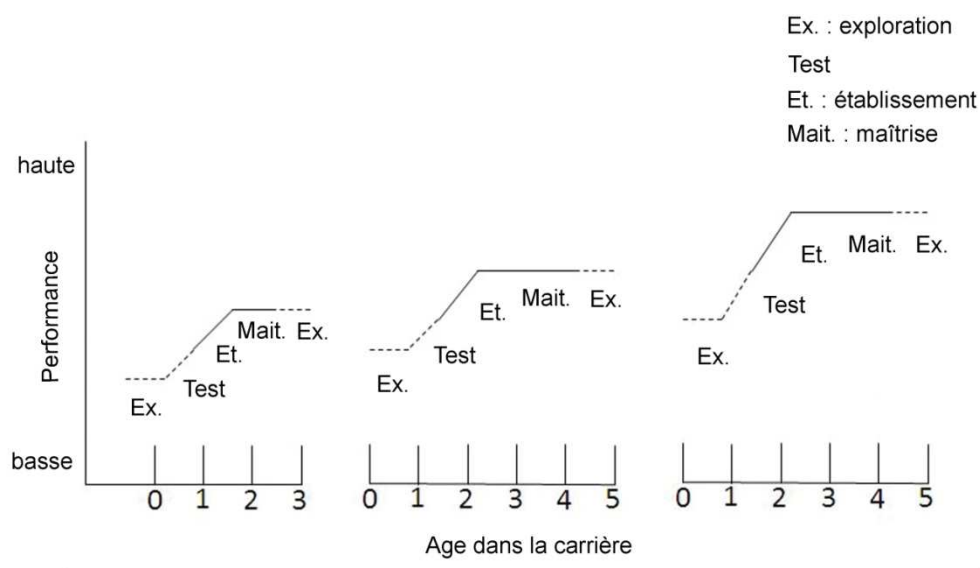
Par voie de conséquence, l'individu gère la carrière protéenne à la place de l'organisation. Celui considère et évalue désormais l'ensemble et la variété de ses expériences tout au long de sa vie, que ce soit la formation initiale ou continue, les expériences de travail au sein de différentes

<sup>22</sup> Traduction de l'auteur

<sup>23</sup> Traduction de l'auteur

organisations, les éventuels changements de métier. Les choix personnels et la recherche de la réalisation de soi deviennent alors les facteurs exclusifs de cohérence de ce type de parcours. Il peut s'ensuivre une forme de parcours de carrière saccadé et fait de différentes expériences comme l'illustre le graphique n°6.

Graphique n°6 : les étapes de carrière de la carrière protéenne (Hall, 1996: 9)<sup>24</sup>



Pour Hall, la carrière du XXI<sup>e</sup> siècle ne se mesure plus avec l'âge chronologique et les étapes de la vie mais par l'apprentissage continu et les changements d'identité, repérables par l'**âge dans la carrière** en cours. « *Plutôt que de concevoir la carrière comme constituée d'une succession de stades de développement, tel que nous pourrions le supposer à la suite des travaux au cours du 20<sup>e</sup> siècle de psychologues du développement comme Daniel Levinson et Donald super, nous allons considérer la carrière du 21<sup>e</sup> siècle comme une série de courtes étapes d'apprentissage* » (Hall, 1996: 9).

Dans ce contexte, Briscoe et Hall (dans Hall, 2004) expliquent que les modèles de gestion compétences de nombreuses organisations ne portent pas l'attention au bon endroit. L'évolution s'avère trop rapide pour qu'elles puissent évaluer et développer leurs salariés sur la base d'un ensemble fixe de compétences. Il apparaît préférable de développer une plus grande capacité d'adaptation et la conscience de soi, ce qu'ils appellent des « méta-compétences ». Celles-ci permettront aux salariés d'apprendre de leur expérience et de développer de nouvelles

<sup>24</sup> Traduction de l'auteur

compétences par eux-mêmes. Le croisement de ces méta-compétences leur permet de proposer un tableau (n°11) illustrant quatre comportements types.

Tableau n°11 : Les effets interactifs de deux métacompetences : adaptabilité et conscience de soi  
(Hall, 2004: 7)<sup>25</sup>

Réponse comportementale		Adaptabilité	
		Haute	Basse
Conscience de soi	Haute	Quadrant 1 <b>Proactivité</b> , performance intelligente	Quadrant 2 <b>Paralysie</b> , blocage, évitement
	Basse	Quadrant 3 <b>Réactivité</b> , comportement caméléon	Quadrant 4 <b>Rigidité</b> , Exécution des ordres

Pour ces auteurs, le développement simultané de ces deux métacompetences s'avère critique pour une performance « intelligente », considérée comme une performance en cohérence avec la **proactivité** (quadrant 1), autrement dit l'anticipation. Si une personne possède une grande capacité d'adaptation et une faible conscience d'elle-même, elle peut être performante mais dispose d'un comportement « caméléon ». La proactivité fait place à la réactivité (quadrant 3). Elle ne suit pas son propre chemin mais celui de quelqu'un d'autre. Avançant dans les stades de la vie, elle n'a peut-être pas pris conscience que ce qui s'avérait autrefois un bon ajustement entre l'identité, les choix de vie et les choix de carrière ne fonctionne plus. La combinaison inverse, haute conscience de soi et faible capacité d'adaptation, peut être un exemple où l'individu évite d'agir car il demeure paralysé (quadrant 2) dans la mesure où elle semble ne pas se remettre en question. Enfin, si la personne s'avère faible sur les deux registres, il s'agit d'un état de rigidité (quadrant 4), qui se traduit par la passivité et l'exécution des ordres uniquement.

---

<sup>25</sup> Traduction de l'auteur

Les facteurs de réussite d'une carrière protéenne, sont donc principalement situés dans **la capacité d'apprentissage** plus que dans la maîtrise d'un savoir-faire et dans la recherche de l'employabilité plutôt que de la sécurité de l'emploi. Ils se situent aussi dans la recherche d'une intégrité de l'être plutôt que dans celle d'une identité fondée sur le travail (Hall et Moss, 1998).

Le tableau n°11 montre que le passage d'une carrière « traditionnelle », essentiellement déterminée par l'organisation, à une carrière protéenne pilotée par l'individu (proactif), nécessite plus que de la performance opérationnelle. Contrairement à la carrière « traditionnelle » dont le succès se matérialise essentiellement par l'atteinte des résultats attendus et par un statut, la réussite de la carrière protéenne nécessite de l'adaptabilité et de plus, elle engage l'identité.

Au total, la carrière protéenne s'inscrit dans une conception opposée à celle de la carrière « traditionnelle », dans la mesure où la responsabilité de sa gestion a glissé de l'organisation au salarié. Ipso facto, ce concept se rattache au paradigme individualiste. Cependant, pour certains auteurs présentés dans le paragraphe suivant, elle ne prend pas assez en compte les mutations de l'environnement et reste très normative. Le concept de carrière sans frontière répond alors à cette évaluation.

### **2.1.3 La carrière sans frontière**

Arthur (1994) introduit le concept de carrière sans frontière en le définissant comme l'opposition d'une carrière « *délimitée* », « *attachée* » ou « *organisationnelle* ». Selon lui, la carrière ne devrait pas se comprendre uniquement comme le produit d'une situation à l'intérieur d'une organisation.

Arthur et Rousseau justifient ce nouveau concept par : « *l'avènement de la nouvelle économie, qui se caractérise par l'interdépendance des activités de travail aussi bien dans le contexte national que mondial. C'est une économie influencée par les changements technologiques et plus dynamique que ce que la plupart des gens ont pu connaître. C'est une économie dans laquelle l'opportunité, l'insécurité, la flexibilité et l'incertitude coexistent, ce qui génère de la confusion aussi bien pour les travailleurs que les décideurs* » (Arthur et Rousseau, 2001: 3)<sup>26</sup>. Ils se réfèrent notamment aux travaux de Handy (1995) sur les phénomènes paradoxaux et leurs conséquences sur la carrière. Ils font référence aussi à la thèse de Drucker sur l'avènement des travailleurs du savoir (Drucker, 1999).

---

<sup>26</sup> Traduction de l'auteur

Dans cette optique, la carrière ne s'avère plus nécessairement progressive et hiérarchique. Selon ses promoteurs, il devient nécessaire de prendre en compte le fait que la durée d'occupation médiane d'un emploi dans la même entreprise ne dure que de quelques années ; qu'une majorité de salariés travaillent dans des PME ; que les femmes représentent une proportion importante ; que les cultures nationales ont une influence sur les modèles de carrière ; etc.

Dans ce contexte, Arthur et Rousseau (*op. cit.*) limitent leur présentation à quelques exemples et ne décrivent pas un modèle type. Ils donnent plusieurs exemples apparemment disparates de choix de carrière faits par des salariés. La carrière sans frontière décrirait, tout d'abord, ce que l'on peut typiquement observer dans des milieux professionnels où les salariés « passent à la concurrence ». Ces secteurs d'activité ont, d'ailleurs, souvent intégré cette forme de gestion des ressources humaines dans leur modèle économique. Dans certains cas, il peut s'agir de situations où le salarié ne souhaite pas de promotion pour des raisons personnelles ou familiales mais aussi souvent de situations où le salarié envisage son futur indépendamment des contraintes organisationnelles, hiérarchiques et des « règles du jeu » de la promotion.

Cependant, toutes les situations évoquées ont en commun l'indépendance intime des choix des salariés par rapport aux règles de leur organisation. Dans ce contexte, Sullivan et Arthur (2006) considèrent la nécessité de prendre en compte la complexité croissante des carrières. Cette complexité peut être saisie à partir de deux variables : la **mobilité psychologique** et la **mobilité physique**. Le tableau n°12 ci-après présente le croisement de ces deux variables.

Tableau n°12 : les deux dimensions de la carrière sans frontière  
(adapté de Sullivan et Arthur, 2006: 22)

Mobilité psychique	élevée	Quadrant 3 Les « impliqués »	Quadrant 4 Les « experts »
	basse	Quadrant 1 Les « immobiles »	Quadrant 2 Les « voyageurs »
		Basse	Elevée
		Mobilité physique	

Le premier quadrant regroupe les carrières caractérisées par une faible mobilité organisationnelle et psychologique. Ce peut être le cas de spécialistes, qui ne trouvent pas aisément d'autres postes sur le marché du travail. Plus communément, il s'agit d'individus fortement attachés à leur entourage de travail, faiblement qualifiés ou des chômeurs de longue durée.

Le deuxième quadrant concerne des carrières avec une mobilité physique élevée et une mobilité psychologique basse, par exemple des salariés qui voyagent en exerçant la même fonction dans différentes organisations. En règle générale, l'épouse suit son mari au gré de ses mutations.

Le quadrant n°3 correspond à des carrières avec mobilité psychologique élevée et physique basse. Il s'agit d'individus fortement attachés à la signification psychologique de leur travail. Ils sont très impliqués dans leur activité professionnelle ou extra-professionnelle.

Le quadrant n°4 rassemble les carrières à forte mobilités psychologique et physique. Ces individus utilisent souvent la mobilité pour développer leur expertise et/ou leur confiance en eux. Parfois, ces carrières ne font sens que pour la personne concernée et peuvent différer totalement des attentes des employeurs, des familles et des amis ou de la société.

En synthèse, Sullivan et Arthur (2006) invitent la communauté académique à effectuer des travaux de recherche sur ces différents idéaux-types, qui permettent notamment d'aborder la question du genre et des différences individuelles ou de culture. Ils proposent notamment de poursuivre les travaux sur le concept de **compétences de carrière**, qui permettrait d'expliquer le succès, qu'il soit objectif ou subjectif. Ils font référence aux travaux de Defillippi et Arthur (1994). Ces auteurs se sont distingués par une définition cognitive de la compétence de carrière. Celle-ci serait appuyée sur la prise de recul du salarié. La compétence de carrière serait composée par la capacité de poser un sens spécifique sur les compétences professionnelles qu'il a développées (le processus de « *sensemaking* » de Weick (1979)). En effet, comme le remarquent Cadin *et al.* (2000) : « *L'individu n'a pas nécessairement conscience des savoirs qu'il a acquis dans le cadre des expériences auxquelles il a été confronté* » (*ibid.* :7). Cette capacité induirait donc une forme de maîtrise des compétences acquises qui pourraient alors être repositionnées et interprétées dans le contexte de la gestion de la carrière personnelle.

Defillippi et Arthur (1994) notent trois compétences de carrières : « *savoir-pourquoi, savoir-comment et savoir-avec-qui* <sup>27</sup> ». Le *savoir-pourquoi* réfère à la connaissance que l'individu développe sur ses motivations de carrière, de son identité et de ses valeurs. Le *savoir-comment* rassemble ses savoirs, savoir-faire et savoir-être adaptés au poste de travail et aux besoins de l'organisation. Enfin le *savoir-*

---

<sup>27</sup> En anglais : « know-why, know-how, know-whom », traduction de l'auteur.



*avec-qui* concerne sa compétence réseau, dans la mesure où celui-ci s'avère pourvoyeur de ressources, de réputation et d'apprentissage. Selon Granovetter (1973), ce réseau obéit au principe de la « force du lien faible » selon lequel de nombreuses relations sont plus efficaces qu'un petit groupe d'intimes en matière d'opportunités de carrière.

### ***Synthèse de la section 1***

Les trois concepts présentés au sein de cette section constituent trois approches reconnues comme des repères dans la littérature académique sur le développement de carrière. Elles portent la trace, elles aussi, du changement de paradigme évoqué depuis le début de cette revue de littérature. Comme l'illustre le tableau n°13, la carrière « traditionnelle » apparaît ancrée dans le paradigme déterministe alors que les carrières « modernes », plus précisément la carrière protéenne et la carrière sans frontière peuvent être rattachées au paradigme individualiste.

Tableau n°13 : concepts de la carrière et paradigmes respectifs

Paradigme / Concept	Déterministe	Individualiste	
Nom	Carrière « traditionnelle »	Carrière protéenne	Carrière sans frontière
Fondements théoriques	Théorie du développement de carrière Stades de vie Rôles	Théorie du contrat relationnel Méta-compétences, connaissance de soi et adaptabilité	Complexité
Perspective spatiale	Approche d'appariement Réduction du nombre d'opportunités de promotion	Succès subjectif	Mobilité psychologique
Perspective temporelle	Macrocycle	Age dans la carrière	Mobilité physique
Critères / obstacles au maintien dans l'emploi	Plateau de carrière	Proactivité, capacité d'apprentissage	Compétences de carrière

Comme observé pour le concept de cadre, les différences entre les trois concepts peuvent se regrouper en deux paradigmes : une conception « traditionnelle » et déterministe de la carrière, une conception « moderne » regroupant la carrière protéenne et la carrière sans frontière et reflétant la perspective individualiste. Chacun de ces paradigmes se structure autour de perspectives spatio-temporelles opposées. D'un côté, la carrière « traditionnelle » propose une conception linéaire, tant sur le plan temporel avec l'existence d'un macrocycle, que sur le plan spatial avec la réduction progressive des opportunités de promotion dans l'organisation. De l'autre, les carrières « modernes » désynchronisent le développement de carrière, le soumettant à la complexité des logiques, qui ouvrent grand l'espace et la diversité des possibles.

## **Section 2      Carrières « modernes » et contexte national**

Le courant des carrières « modernes », qui venait en opposition à celui des carrières « traditionnelles » a très rapidement suscité un débat au sein de la communauté académique. Le premier paragraphe propose une synthèse de celui-ci. Il aborde tout d'abord les arguments développés au niveau international, puis rend compte de la situation nationale à travers les travaux de recherche sur les carrières « nomades ».

Les paragraphes suivant éclairent cette situation à partir de deux thèmes complémentaires permettant de caractériser les spécificités de la carrière en France. Le deuxième paragraphe traite de l'évolution des relations professionnelles incarnée par le passage du modèle de la qualification à celui de la compétence. Le troisième paragraphe analyse l'évolution de la politique nationale de l'emploi.

### ***2.2.1 Le débat sur la réalité des carrières « modernes »***

Ce paragraphe présente les termes du débat tout d'abord au niveau international, puis au niveau national. En effet, au plan international, il apparaît possible de synthétiser la controverse académique sur les carrières « modernes » autour de deux axes principaux : la réification du changement et le renouvellement du champ théorique (voir tableau n°14).

Tableau n°14 : le débat sur les carrières « modernes »  
au plan international

	Arguments favorables	Arguments défavorables
Réification du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contingences stratégiques des organisations (Waterman, 1994)</li> <li>- La carrière « traditionnelle » crée une dépendance malsaine vis-à-vis des organisations (Waterman, 1994)</li> <li>- Parcours de carrière chaotiques (Riverin-Simard, 2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individus et organisations ont autant besoin de stabilité que de changement (Brousseau <i>et al.</i>, 1996)</li> <li>- Le comportement proactif n'est pas toujours apprécié par les supérieurs hiérarchiques (Grant <i>et al.</i>, 2009)</li> <li>- Peu de portabilité du modèle de carrière hors des Etats Unis d'Amérique (Hirsh &amp; Shanley, 2001)</li> </ul>
Renouveau théorique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dé-normalisation du concept de carrière : prise en compte de la diversité (Pringle &amp; Mallon, 2003)</li> <li>- Renouveau des indicateurs : succès subjectif (Hall &amp; Chandler, 2005), brouillage des frontières (Baruch, 2004) et des âges (Riverin-Simard ; 2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validation empirique contestable : échantillons faibles et nombre restreint de milieux professionnels (Pringle &amp; Mallon, 2003),</li> <li>- Carrière « traditionnelle » encore très appréciée (NG &amp; Feldman, 2007)</li> </ul>

Le raisonnement des promoteurs des carrières dites « modernes », particulièrement celui des partisans de la carrière sans frontière, s'appuie sur un présupposé : la réification du changement. Ce changement supposé nouveau et permanent aurait des conséquences sur les stratégies des organisations ainsi que sur la manière dont individus et organisations conçoivent la carrière. Ce nouveau rapport au temps et l'espace, qui tendrait à devenir une nouvelle norme sociétale, justifie le renouvellement du champ théorique.

Parmi les partisans de ce renouvellement, Waterman *et al.* (1994), considèrent qu'il faut prendre acte de la déstabilisation économique des organisations. Celle-ci se traduit par des réductions d'effectifs, une diminution des niveaux hiérarchiques, des licenciements et des restructurations. Selon ces auteurs, l'engagement du passé entre organisations et salariés devient désormais caduc. Celles-ci ne doivent plus s'engager sur la carrière mais sur l'employabilité en contrepartie de l'implication et de l'adaptabilité. Dans ce cadre, Waterman (*op. cit.*) considère que continuer à

raisonner sur le mode de la carrière « traditionnelle » créerait une situation de dépendance « malsaine » pour les salariés et les organisations.

De son côté, Riverin-Simard (2000) considère en quelque sorte que le débat appartient au passé, du fait du côté irréversible de la situation actuelle. En effet, les adultes en deuxième partie de carrière ont d'ores-et-déjà vécu de nombreuses transitions. Les dimensions linéaires et stables de la carrière cèdent la place à des composants non-linéaires, instables, et même chaotiques.

Sur la base de cette réification du changement, Pringle et Mallon (2003) observent que le concept de carrière doit mieux prendre en compte la diversité des situations. Pour eux, le modèle de la carrière « traditionnelle » s'avère fortement imprégné par une norme masculine et conçu comme un progrès hiérarchique ininterrompu. Les femmes, les minorités ethniques, les ouvriers, les pauvres et sans instruction se retrouvent à l'écart dans une catégorie « autres ». Cette révision du concept de carrière amène aussi la prise en compte d'autres variables, telles que le succès subjectif (Hall et Chandler, 2005), la disparition des frontières de la carrière (Baruch, 2004) ou encore le brouillage des âges (Riverin-Simard, 2001).

Du côté des opposants à une réification du changement, Brousseau *et al.* (1996) considèrent que la carrière devient un véritable pandémonium. Ils objectent que les organisations et les individus ont autant besoin de stabilité que de changement, notamment pour le maintien des compétences de la main d'œuvre. Grant *et al.* (2009) remarquent que la proactivité attendue des salariés – soi-disant salubre pour leur carrière et pour la stratégie des organisations – ne semble pas toujours appréciée par les supérieurs hiérarchiques. En effet, nombre d'entre eux omettent de récompenser, voire punissent, les employés qui adoptent un comportement proactif. Enfin, selon Hirsch et Shanley (2001), ce modèle de carrière semble peu exportable hors des Etats Unis d'Amérique.

Enfin, d'autres opposants au renouvellement théorique tels que Pringle et Mallon (*op. cit.*) estiment que les travaux sur la carrière sans frontière souffrent de la faiblesse de leur validation empirique. Le concept a fait l'objet de recherche uniquement sur de petits échantillons et dans un nombre restreint de milieux professionnels. A l'appui de cette critique, l'inventaire des recherches sur la mobilité inter-organisationnelle et intra- organisationnelle, réalisé par Ng et Feldman (2007), montre que la carrière « traditionnelle » reste encore très appréciée des salariés.

Ce débat des chercheurs extranationaux entre partisans et opposants d'une version « moderne » de la carrière prend, une nouvelle fois, une résonance particulière en France. La réaction de la communauté académique nationale à cette nouvelle conception de la carrière provient probablement de l'explication donnée par Cadin : « *Le nouveau paradigme de la carrière ne se réduit*

*pas à une invitation à des trajectoires plus mobiles ni encore moins à la résignation à des parcours de type mercenaire. Plus que la notion de mobilité, c'est la notion d'idiosyncrasie qui est centrale dans cette vision alternative de la carrière.* » (2005: 45). En effet, ce courant des carrières « nomades », telles que les surnomme cet auteur, peut être rattaché au paradigme individualiste. Par voie de conséquence, le débat national se développe aussi sur un terrain complémentaire. S'il demeure question de la validité empirique du concept, les analyses prennent aussi une dimension politique. Les paragraphes suivants développent ces deux aspects.

A l'image du débat sur la disparition des cadres au profit des managers, plusieurs travaux contestent la réalité des carrières nomades dans le contexte national. Ainsi, Cadin *et al.* remarquent que : « *tous les parcours de carrière ne sont pas également possibles dans les différents contextes nationaux. Ce phénomène a trait aux normes de GRH en vigueur dans les différents pays.* » (2000: 17). En fonction de spécificités telles que le diplôme, le sexe, etc. le marché du travail français limite l'accès à certains postes (Dany et Livian, 2002). Dans le même esprit, Bouffartigue et Pochic (2001) relativisent fortement la thèse de la disparition du modèle traditionnel d'emploi. Les carrières « modernes » ne seraient accessibles qu'à une minorité de cadres en position de force sur le marché ou contraints par une situation de chômage. Les cadres constitueraient la catégorie professionnelle pour laquelle la probabilité de changer d'entreprise demeure la plus faible. Leur mobilité interne s'avère en effet deux à trois fois plus forte que le changement d'entreprise (Cadin, 2005). Cette thèse se trouve confortée par les travaux de Larquier et Remillon (2012), qui confirment la permanence d'un schéma traditionnel des carrières stables. Ces chercheurs ont travaillé à partir d'une base originale de 4 508 carrières, extraite de l'enquête « Histoire de vie – Construction des identités » de l'Insee (2003). Celle-ci porte sur les quarante dernières années, toutes catégories de salariés confondues. De son côté, Pralong (2013) observe que la carrière « traditionnelle » se raréfie mais reste la mieux récompensée : « *c'est bien par l'utilisation de leurs ressources en conformité avec des normes et par leur allégeance à des idéologies managériales que les cadres sont sélectionnés. Ces idéologies valorisent la figure traditionnelle du cadre loyal, et plus désireux de faire vivre une relation d'emploi à long terme que de réaliser une éventuelle vocation.* » (*ibid.* : 240).

Comme exposé supra, la dimension idéologique constitue le deuxième élément du débat national sur les carrières « modernes ». En effet, ces nouvelles approches reviennent en définitive à postuler une modification radicale de la relation d'emploi (Dany *et al.*, 2003; Pralong, 2009). Il semblerait que : « *le « concept » soit porteur d'un discours d'entreprise, dont les intentions néo-libérales, de dérégulation et de flexibilité ne doivent pas être perdues de vue* » (Falcoz, 2011: 10). Selon Zune (2005) : « *la rhétorique de la carrière nomade offre un argumentaire qui normalise des situations autrefois considérées comme déviantes* » (*ibid.* : 271). Mériaux (2009) considère que : « *si les Etats ne*

*peuvent plus financer que des « filets de sécurité » au ras du sol, le seul espoir des passagers est de se fabriquer un bon parachute et de s'exercer à la pratique du saut avant d'être complètement ankylosés » (ibid. : 11). Ce débat autour de la relation d'emploi se concrétise dans les organisations par le biais des relations professionnelles.*

## **2.2.2 Les carrières à la lumière des relations professionnelles nationales**

En effet, il s'avère possible, ici aussi, d'observer un changement de paradigme illustré par le débat entre le modèle de la qualification et celui de la compétence. A cette fin, il s'avère nécessaire de partir de la période de la libération suivant la seconde guerre mondiale. Sous l'injonction de l'Etat, les arrêtés Parodi-Croizat établissent une régulation des salaires des ouvriers, qui va servir de référence pour l'ensemble des relations professionnelles durant une longue période (Saglio, 2007). Il s'agit d'un système de classification fournissant une liste d'emplois classés dans des catégories par arrêté ministériel et permettant de déterminer par un classement individuel les salaires et leur progression.

Au début des années 1970, ce système figé limite la prise en compte de l'évolution des métiers et les possibilités de reconnaissance des compétences professionnelles. L'Union des Industries Métallurgiques et Minières en 1975 – suivie par l'Union des Industries Chimiques en 1978, puis d'autres branches ultérieurement – signe un accord paritaire permettant un premier assouplissement du système par un passage de la classification à la qualification. L'analyse des emplois apparaît réalisée au moyen de quatre critères (autonomie, responsabilité, type d'activité, connaissances requises). Chaque niveau se trouve subdivisé en échelons en fonction de la complexité et de la difficulté du travail à accomplir, tous les échelons d'un même niveau donnant la même qualification.

Le véritable changement de paradigme s'opère avec l'A. Cap 2000, l'Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle du 17 décembre 1990, signé par le Groupement des Entreprises Sidérurgiques et Minières et quatre organisations syndicales. Cet accord rompt : « avec la logique traditionnelle de gestion des carrières, liant progression et place disponible dans l'organigramme, A. Cap 2000 vise à instituer un système d'évolution centré sur la compétence de l'opérateur. Il dissocie par-là, classification (et indirectement rémunération) individuelle et emploi tenu, celle-là est désormais attachée à la personne et à ses attributs et non plus aux qualifications requises par la fonction (activité) exercée » (Chatzis et al., 1995: 36). Comme pour l'avènement des carrières

« modernes », l'argument de cette rupture provient d'une réification du changement. Les organisations vivent : « *leur entrée dans une période de forte montée de la complexification de leur production et dans une zone de turbulences et d'incertitudes* » (Zarifian, 1999: 15).

Modèles de la qualification et de la compétence sont opposés : « *Le premier de ces modèles repose sur la stabilisation d'une relation – entre capacités individuelles, ancienneté et poste de travail – qui permet de déduire, quasi-mécaniquement, les minima salariaux. Le « modèle de la compétence » repose sur l'engagement et la mobilisation des salariés et valorise la coopération, l'autonomie et la responsabilité.* » (Paradeise et Lichtenberger, 2001: 33). Le paradigme déterministe de la qualification ferait place au paradigme individualiste de la gestion des compétences, au point qu'il bouleverse l'identité professionnelle des salariés (Besson *et al.*, 2003). Ce changement semble « acté » lors des journées internationales de la formation de Deauville en 1998 organisées par le Medef, promoteur de cette « *révolution managériale* » (Reynaud, 2001)<sup>28</sup>.

Cependant, avec un recul de quelques années seulement, Grimand constate que : « *l'ambition de ce modèle se heurte néanmoins au constat, souvent formulé par les praticiens, de l'essoufflement de ces démarches après une phase d'engouement initiale.* » (2007: 1). Comme pour les carrières « modernes », les chercheurs notent un écart entre le postulat et la validation empirique dans les organisations (Antoine *et al.*, 2006).

Ces oscillations entre un modèle de la qualification et un modèle de la compétence trouvent leurs prolongements dans le cadre conventionnel et législatif de la deuxième partie de carrière. Ici aussi, cohabitent des mesures relevant des deux paradigmes.

### ***2.2.3 Accords conventionnels et politique de l'emploi en deuxième partie de carrière***

Ce paragraphe se concentre sur les textes qui concernent le « maintien et le retour à l'emploi » dans la « deuxième partie de carrière », termes utilisés dans l'ANI du 13 octobre 2005. Ceux-ci sont liés à la politique de vieillissement actif impulsée par l'Union Européenne. A ce propos, Guillemard explique qu' « *il semble que, contrairement à ce qui est couramment avancé, le véritable défi posé par le vieillissement des populations n'est pas tant celui des retraites que celui de l'emploi de salariés qui avancent en âge.* » (2003: 7). Dans cette perspective, le Traité de Lisbonne en 2000 a fixé comme objectif un taux d'emploi des 55-64 ans de 50% en 2010 pour l'ensemble de l'Union Européenne.

---

<sup>28</sup> Propos de M. Seillière, Président du Medef, rapporté par Reynaud.

A cette fin, Guillemard explique l'interdépendance entre trois dimensions centrales que sont : le marché du travail, le système de protection sociale et le parcours de vie. L'auteure considère qu'une « police des âges » particulière produit une « culture de l'âge » spécifique. En effet, les politiques publiques : « *modèlent les trajectoires possibles et façonnent les anticipations de tous les acteurs du marché du travail sur l'avenir en emploi des salariés avançant en âge* » (Guillemard, 2005: 72). Elles constituent ainsi un ensemble d'orientations normatives significatives, ce qui leur confère une fonction cognitive.

La loi sur la réforme des retraites d'août 2003 comporte pour la première fois un ensemble de mesures visant à maintenir les seniors en emploi (Jolivet, 2008). L'analyse sur la décennie suivante permet de constater que ces mesures ne sont pas uniquement centrées sur la retraite. Comme le suggère Guillemard, elles concernent les trois domaines de la protection sociale, du marché et du parcours de vie. Le tableau n°15 présente une répartition des mesures des principaux textes légaux ou conventionnels en France, destinés au **maintien dans l'emploi des seniors**.

Tableau n°15 : Principales mesures législatives ou conventionnelles  
en faveur du maintien dans l'emploi des seniors<sup>29</sup>

Protection sociale	
Loi n° 2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allongement progressif de la durée de cotisation requise pour bénéficier d'une pension à taux plein (40 ans)</li> <li>- Limitation de l'accès aux préretraites</li> <li>- Incitation à la prolongation de l'activité après 60 ans par la création d'un système de décote/surcote</li> <li>- Report de 60 à 65 ans pour la mise à la retraite à l'initiative de l'employeur</li> <li>- Possibilités de rachat de trimestres</li> <li>- Dérogations pour le cumul emploi-retraite</li> <li>- Dispositif carrières longues</li> </ul>
LOI n° 2008-758 du 1er août 2008 relative aux droits et aux devoirs des demandeurs d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suppression de la dispense de recherche d'emploi pour les chômeurs âgés à compter du 1er janvier 2012</li> </ul>
LOI n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allongement de la durée de cotisation requise pour bénéficier d'une pension à taux plein (41 ans)</li> <li>- Libéralisation du cumul emploi-retraite, revalorisation de la surcote, suppression des clauses « couperets » dans la fonction publique</li> </ul>
LOI n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allongement de la durée de cotisation requise pour bénéficier d'une pension à taux plein (41 ans et 1/2)</li> <li>- Recul progressif de l'âge légal de départ à la retraite (62 ans)</li> </ul>

<sup>29</sup> Tableau simplifié compte tenu de la complexité et de la diversité des mesures.



Convention UNEDIC du 6 mai 2011 relative à l'indemnisation du chômage	Relèvement de l'âge requis pour bénéficier du maintien de droits d'assurance chômage (61 ans)
Loi garantissant l'avenir et la justice du système de retraites du 21 janvier 2014	- Allongement de la durée de cotisation requise pour bénéficier d'une pension à taux plein (43 ans) - Compte personnel de prévention de la pénibilité
Convention UNEDIC du 14 mai 2014 relative à l'indemnisation du chômage	Relèvement de l'âge requis pour bénéficier du maintien de droits d'assurance chômage (62 ans) Aide différentielle de reclassement pour les salariés de 50 ans et plus lors d'une reprise d'activité avec un salaire inférieur
Marché du travail	
Loi sur la réforme des retraites du 21 août 2003	Négociation obligatoire en matière d'emploi et de pénibilité, ainsi que tarissement ou renchérissement des possibilités de préretraite
Loi de programmation pour la Cohésion Sociale du 18 janvier 2005	Négociation triennale obligatoire d'un accord de GPEC avec volet obligatoire portant sur « les conditions de retour et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle » (entreprises de 300 salariés au moins et entreprises ou groupes de dimension communautaire)
Ordonnance du 30 juin 2005	Conventions de financement « Engagements de développements de l'emploi et des compétences » (EDEC) entre l'Etat et les organisations professionnelles de branche ou interprofessionnelles pour la réalisation d'études prospectives en vue du maintien en activité des salariés en seconde partie de carrière et la sécurisation des parcours professionnels
A.N.I. du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi	- Diffusion aux entreprises, par les branches et structures professionnelles, interprofessionnelles, territoriales, des informations et des données fournies par les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications ainsi que celle des objectifs de progrès de l'emploi des seniors qu'elles se sont fixés. - Information sur l'accès à la VAE dans les entreprises définies par les branches professionnelles afin d'étayer la seconde partie de carrière des salariés + enveloppe budgétaire annuelle affectée par les OPACIF à la prise en charge accélérée des dossiers de VAE des salariés de plus de 45 ans - Entretien professionnel de deuxième partie de carrière obligatoire à partir de 45 ans et ensuite tous les 5 ans destiné à faire le point avec le responsable hiérarchique, au regard de l'évolution des métiers et des perspectives d'emplois dans l'entreprise, sur les compétences, les besoins de formation, la situation et l'évolution professionnelle.
Loi de Financement de la Sécurité Sociale n° 2008-1330 du 17/12/2008	Négociation triennale obligatoire d'un accord ou un plan d'action portant sur l'emploi des seniors (entreprises de 50 salariés et plus)
Loi n° 2013-185 du 1er mars 2013 portant création du contrat de génération	Contrat de génération, aide à l'embauche en CDI d'un jeune - de 26 ans (ou -30) en contrepartie du maintien dans l'emploi d'un senior de 57 ans ou plus
Loi de financement de la Sécurité sociale n° 2008-1330 du 17 décembre 2008	Interdiction de la mise à la retraite avant 65 ans (sauf dans des cas limitativement énumérés), sous conditions entre 65 et 69 ans pour les salariés pouvant bénéficier d'une retraite à taux plein.

Parcours de vie	
Loi sur la réforme des retraites du 21 août 2003	Libre choix des salariés concernant leur décision de départ en retraite avant 65 ans sauf accord de branche
A.N.I. du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle	Période de professionnalisation ouverte aux salariés dont la qualification s'avère insuffisante au regard de l'évolution des technologies et des organisations, conformément aux priorités définies par la branche professionnelle (après 20 ans d'activité professionnelle, 45 ans et plus, ancienneté minimum d'un an)
Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social	Les seniors sont parmi les publics prioritaires du Droit Individuel à la Formation (D.I.F.)
A.N.I. du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité d'abondement par le biais du D.I.F. à une action de formation professionnelle déterminée en accord avec son employeur lors de l'entretien de 2ème partie de carrière (à partir de 50 ans)</li> <li>- Bénéfice d'un Bilan de Compétences à l'initiative du salarié afin d'encourager la définition d'un projet professionnel pour la seconde partie de sa carrière (après 20 ans d'activité professionnelle, 45 ans et plus, ancienneté minimum d'un an)</li> <li>- Prise en charge accélérée des dossiers de Validation des Acquis de l'Expérience des salariés de plus de 45 ans</li> </ul>

Certaines mesures conventionnelles ou législatives présentée dans ce tableau, concernent la protection sociale ou le marché du travail. D'autres influent plus particulièrement sur le parcours de vie.

Tout d'abord, sur le plan de la protection sociale, ce tableau présente les mesures destinées au maintien dans l'emploi. Celles-ci vont au-delà des mesures législatives liées au recul du départ effectif à la retraite. Elles concernent aussi l'assurance chômage. Ainsi, l'amendement n°15 de la loi n° 2008-758 du 1er août 2008 instaurant la suppression de la dispense de recherche d'emploi pour les chômeurs âgés a été voté « conformément à la politique d'augmentation du taux d'emploi des seniors »<sup>30</sup>. De même, l'évolution des conventions UNEDIC de 2011 et 2014, concernant le relèvement de l'âge requis pour bénéficier du maintien de droits d'assurance chômage, suit l'évolution des lois sur la retraite. Elle concourt à la même politique : contraindre les seniors à se maintenir ou retourner à l'emploi.

Ensuite, les mesures de régulation du marché du travail présentées dans le tableau n°15 comportent deux axes. Le premier vise à l'implication des partenaires sociaux dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le deuxième regroupe les **mesures d'âge** destinées au maintien dans

<sup>30</sup> Source : Assemblée Nationale – compte rendu analytique – séance du jeudi 17 juillet 2008, <http://www.assemblee-nationale.fr/13/cra/2007-2008-extra/021.asp>, consulté le 5 juillet 2015 (non repris en bibliographie).

l'emploi des seniors. Celles-ci contribuent à en faire un public prioritaire, tel est le cas de l'entretien professionnel de deuxième partie de carrière institué par l'A.N.I. du 5 décembre 2003.

Enfin, les mesures concernant le parcours de vie sont celles qui concernent plus spécifiquement les seniors. Bilan de compétences, Droit Individuel à la Formation et période de professionnalisation sont des outils destinés à leur permettre de mieux gérer leur employabilité (Gazier, 2006). Par ailleurs, une des dispositions de la loi sur la réforme des retraites du 21 août 2003 se trouve dans ce tableau car elle restreint sensiblement les possibilités de mise à la retraite d'office par l'employeur. A ce propos, Jolivet remarque que : « *cette loi a fait l'objet d'un vif débat, lié notamment à ses implications sur un éventuel relèvement de l'âge de la retraite et sur une nouvelle norme à 70 ans* » (2009: 190).

L'ensemble du tableau tend à confirmer la thèse de Guillemard (2005). Depuis le début des années 2000, l'évolution des politiques concernant la protection sociale, le marché du travail et le parcours de vie semble constituer une nouvelle « police des âges ». Celle-ci s'avère destinée à instaurer une nouvelle « culture de l'âge » favorisant le maintien dans l'emploi des salariés âgés.

Cependant, le tableau n°15 laisse de côté certaines mesures pouvant être rattachées à la politique de « sécurisation des parcours professionnels ». Ce concept s'avère plus récent. Il apparaît dans l'A.N.I. du 11 janvier 2013 transposé dans la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013. Dietrich et Lozier (2014) considèrent qu'il marque une reconfiguration de la relation d'emploi. Elles expliquent sa filiation avec le concept de « flexicurité », inspiré du modèle du marché du travail danois. La flexicurité constitue une sorte de « mot valise » issu de la concaténation des termes flexibilité et sécurité. La flexibilité correspondrait à une plus grande facilité de licenciement pour les entreprises en contrepartie d'une meilleure protection des salariés licenciés. L'objectif serait de « fluidifier » le marché du travail afin de lutter contre le phénomène de dualisation, décrit section 3 du chapitre 1. L'outil principal de cette lutte deviendrait le contrat unique, toujours en débat à ce jour.<sup>31</sup>

**La sécurisation du parcours professionnel** s'inscrit dans le paradigme individualiste. Cette nouvelle politique produit un ensemble d'outils et de droits attachés à la personne et sans condition d'âge. Comme le remarquent Dietrich et Lozier, dans ce modèle : « *le vrai risque n'est plus de perdre son emploi mais son employabilité* ». Dans cette perspective, la responsabilité de la carrière se trouve du côté du salarié. Le tableau n°16 présente les mesures qui peuvent être rattachées à la nouvelle politique de sécurisation du parcours professionnel.

---

<sup>31</sup> Conseil d'Orientation pour l'Emploi « *Rapport d'étape sur la sécurisation et la dynamisation des parcours professionnels* » mai 2007, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/094000031/index.shtml>

Tableau n°16 : Principales mesures législatives

ou conventionnelles en faveur de la sécurisation des parcours professionnels<sup>32</sup>

Protection sociale	
A.N.I. du 11 janvier 2013 pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours des salariés	Amélioration de la portabilité de la couverture santé et prévoyance pour les demandeurs d'emploi Création de droits rechargeables à l'assurance-chômage
Marché du travail	
A.N.I. du 11 janvier 2013 pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours des salariés	Création d'une base de données unique support de la préparation par l'employeur de la consultation des IRP. Elle permet une présentation pédagogique par l'employeur des options stratégiques possibles et des conséquences anticipées de chaque option en termes d'évolution de l'activité, des métiers impactés, des compétences requises, de l'emploi, du recours à la sous-traitance, à l'intérim ou à de nouveaux partenariats. La base comprend également des projections sur les 3 prochaines années suivant celle au cours de laquelle elle est établie.
Parcours de vie	
LOI n° 2002-73 de modernisation sociale du 17 janvier 2002	Validation des acquis de l'expérience, toute personne engagée dans la vie active est en droit de faire valider les acquis de son expérience, notamment professionnelle, en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification (2 ans d'ancienneté)
Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise aide le salarié qui en fait la demande à constituer son Passeport Formation, document personnel, à l'initiative du salarié qui en garde la responsabilité d'utilisation.</li> <li>- Entretien professionnel tous les deux ans à l'initiative du salarié, celle de l'employeur ou de son représentant (après 2 ans d'ancienneté)</li> <li>- Droit Individuel à la Formation, 20 heures de formation par an plafonné à 120 heures</li> <li>- Bilan de compétence dans le cadre du DIF</li> </ul>
LOI n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Période de professionnalisation en vue d'acquérir une qualification professionnelle ou une certification ou le socle de connaissances et de compétence défini par décret</li> <li>- Compte personnel de formation, les heures de formation inscrites sur le compte demeurent acquises en cas de changement de situation professionnelle ou de perte d'emploi de son bénéficiaire.</li> <li>- Entretien professionnel avec l'employeur obligatoire pour l'ensemble des salariés consacré aux perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du</li> </ul>

<sup>32</sup> Tableau simplifié compte tenu de la complexité du dossier

	salarié. - Période de mobilité volontaire sécurisée
Convention UNEDIC du 14 mai 2014 relative à l'indemnisation du chômage	- Droits rechargeables afin de permettre à un chômeur retrouvant un emploi sans avoir consommé tous ses droits à l'assurance-chômage de conserver ce reliquat qui reste utilisable s'il perd à nouveau son emploi - Bénéfice du cumul salaire / allocation chômage pour un plus grand nombre de demandeurs d'emploi - Droits à indemnisation des salariés ayant plusieurs emplois renforcés

Le tableau n°16 montre que depuis le début des années 2000, parallèlement à une politique de maintien dans l'emploi, se développe une politique pouvant être rattachée au paradigme individualiste. Ces nouveaux droits ou ces mesures sont attachés à la personne (portables d'une organisation à une autre) et sans critère d'âge.

Certaines de ces mesures existaient préalablement, notamment le Congé Individuel de Formation ou encore la Validation des Acquis de l'Expérience. Cependant, on observe une tendance à l'individualisation de plus en plus marquée. Les dernières mesures du tableau sont maintenant combinées avec l'assouplissement du système d'assurance chômage (principe des droits rechargeables dans la convention Unedic de 2014).

En synthèse, la comparaison des deux tableaux de ce paragraphe (n°15 et n° 16) révèle une situation avec des mesures législatives et conventionnelles pouvant être rattachées aux deux paradigmes. A titre d'exemple, la logique déterministe, incarnée par une mesure d'âge telle que le contrat de génération votée en 2013 (mesure destinée à favoriser le maintien dans l'emploi des seniors), cohabite avec la perspective individualiste des mesures de la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014. Dans cette loi, le compte personnel de formation et la période de mobilité volontaire sont des mesures à disposition du salarié afin de l'inviter à prendre sa carrière en main. De même, l'entretien professionnel se trouve désormais sans critère d'âge. Il remplace l'entretien professionnel de deuxième partie de carrière, institué par l'A.N.I. du 13 octobre 2005. Cette ambivalence se trouve renforcée par le fait que le législateur et les partenaires sociaux tendent globalement à diminuer la protection sociale précédemment liée aux politiques de l'âge (retraite et prise en charge des chômeurs âgés), sans la remplacer par un niveau de protection comparable au modèle danois.

## *Synthèse de la section 2*

Les trois paragraphes de la section 2 montrent que le débat sur la réalité des carrières dites « modernes » ne se restreint pas au contexte national mais qu'il prend un relief particulier en France. Il revêt des aspects théoriques ainsi qu'une dimension idéologique matérialisée par l'évolution des relations professionnelles et de la législation sur l'emploi.

Sur le plan théorique, l'analyse permet de retenir que les carrières dites « modernes » s'appuient sur le présupposé du changement. Selon ses promoteurs, ce nouveau rapport spatiotemporel reflète la nouvelle norme sociétale et nécessite un renouvellement du champ théorique de la carrière.

Du côté des opposants, particulièrement en France, au-delà d'une contestation de la réalité du concept de carrière « nomade », certains chercheurs pointent les conséquences d'un tel postulat sur la relation d'emploi. Celles-ci se sont matérialisées dans les négociations des partenaires sociaux autour du modèle de la compétence et de son prolongement en matière de politique de l'emploi. Cette évolution trouve un prolongement dans le cadre conventionnel et législatif de la fin de carrière, présenté dans le tableau de synthèse n°17.

Tableau n°17 : politiques de l'emploi pour la fin de carrière et paradigmes respectifs

Paradigme	Déterministe	Individualiste
Concept		
Nom	<b>Maintien dans l'emploi</b>	<b>Sécurisation du parcours</b>
Fondements théoriques	Modèle de la qualification	Modèle de la compétence
Perspective spatiale	Carrière organisationnelle	Trajectoire professionnelle
Perspective temporelle	Mesures d'âge	Mesures attachées à la personne
Critères / obstacles au maintien dans l'emploi	Recul de la retraite et mesures de protection de l'emploi des seniors	Employabilité Fluidité du marché du travail Projet de contrat unique

Comme le montre ce tableau, les conceptions théoriques de la carrière trouvent leur prolongement en matière de gestion de la relation d'emploi et d'accompagnement des fins de carrière. En suivant

l'analyse de Guillemard (2005) sur la « police des âges » il s'avère possible d'identifier deux tendances opposées dans la politique nationale de l'emploi.

Les mesures de maintien dans l'emploi semblent correspondre à une conception « traditionnelle » de la carrière organisationnelle. Cette approche déterministe se retrouve dans la logique de classification ayant longuement marqué les relations professionnelles. Dans ce contexte, les seniors apparaissent comme une catégorie, pour lesquels le départ anticipé pratiqué depuis les années 1970 et faisant l'objet d'un consensus social n'apparaît plus comme une solution souhaitable (recul de la retraite et diminution des prestations de chômage) et qu'il faut maintenir en entreprise par le biais d'un certain nombre de mesures de protection légales et financières.

Les mesures de sécurisation du parcours professionnel semblent se rapprocher d'une conception « moderne » de la carrière, et ressortent du paradigme individualiste. Dans ce contexte, il s'agit de développer les compétences d'un public adulte – les seniors n'étant plus une catégorie spécifique – afin de lui permettre de gérer sa trajectoire professionnelle potentiellement multi-organisationnelle. Selon ses promoteurs, cet objectif peut être atteint en développant l'employabilité et en luttant contre le phénomène de dualisation (notamment par le projet d'instauration d'un contrat de travail unique).

Cette double perspective de la « police des âges » nationale incite tout d'abord à se demander quelle est sa réelle efficacité en matière de « culture des âges » auprès de tous les acteurs du marché du travail. En effet, les politiques de l'emploi semblent envoyer des « messages » divergents sur la fin de carrière. Ensuite, elle permet de confirmer l'existence des deux paradigmes observés dans la littérature académique sur les cadres, les seniors et la carrière.

Dans ce contexte, les mesures initiées par l'Etat et les partenaires sociaux ne semblent pas dégager une tendance claire sur ce que seraient les bases du concept de deuxième partie de carrière. Le prochain chapitre tente de proposer une définition opérationnelle.

### **Section 3 Concevoir la carrière en deux parties ?**

L'arrière-plan théorique du terme « deuxième partie de carrière », utilisé dans l'A.N.I. du 13 octobre 2005, reste peu exploré. Jusqu'à présent, un certain nombre d'auteurs – présentés dans ce chapitre – ont utilisé le terme mais ce dernier ne s'est pas encore vraiment imposé comme un concept. A ce propos, Poussou-Plesse affirme que : « l'expression « seconde partie de carrière » n'est ni une notion

*indexée à un âge chronologique ou à une ancienneté au travail précis, ni un concept ayant fait l'objet d'une construction théorique. L'analyse des usages sociaux de cette expression, qui a fleuri en France au cours des cinq dernières années, montre qu'elle désigne et vise deux grands types de transition au travail : d'une part, celle des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans qui ont à « rebondir » professionnellement pour pouvoir faire la jonction avec l'âge de liquidation de leur retraite ; d'autre part, celle des salariés de plus de 45 ans en poste que l'entreprise employeuse cherche à « redynamiser » » (2007: 127).*

En s'appuyant sur la revue de littérature déjà réalisée, il s'avère cependant possible de suggérer que le concept implique un renversement radical de perspective. En effet, la carrière ne serait plus « traditionnelle » ou « moderne », soit dans les deux cas le produit des caractéristiques du marché et des modes de gestion des organisations. Elle serait désormais « existentielle ». En effet, alors que la première partie serait dédiée à l'insertion et à l'établissement sur le marché du travail, il s'agirait désormais de « durer » en deuxième partie car il faudra travailler plus longtemps (Volkoff, 2011; Lazzari Dodeler et Tremblay, 2014). Les paragraphes qui suivent montrent qu'il demeure difficile d'anticiper combien d'années supplémentaires seront nécessaires et si ce sera possible. Dès lors, cette perspective pose la question de la place de l'individu dans la société à venir. Dans ce sens, il a été noté, dans les chapitres précédents, d'une part une discrimination à l'emploi des seniors et d'autre part une baisse de la protection sociale en fin de carrière. Cette évolution repose une question un temps oubliée dans les pays développés : celle de la part du travail de travail dans la vie.

Ce sujet comporte deux angles d'approche. Le premier apparaît d'ordre moral et politique. Il concerne le vivre ensemble dans la société. Il n'est pas traité dans ce chapitre mais sera débattu en conclusion de la thèse. Le deuxième, centré sur l'individu dans la situation de gestion anticipée, concerne les nouvelles caractéristiques de la carrière. A cette fin, cette section propose un raisonnement en entonnoir. Les deux premiers paragraphes identifient les éléments contextuels qui concourent à la naissance du concept de deuxième partie de carrière. Le premier envisage les conséquences de l'allongement de l'espérance de vie. Le deuxième pose la question de l'avenir du travail. Enfin, le troisième paragraphe présente le modèle théorique retenu, qui s'appuie plus particulièrement sur les travaux de Riverin-Simard (1980, 2000).



### **2.3.1 Le contexte de l'allongement de l'espérance de vie**

Les conséquences de l'allongement de l'espérance de vie sur la deuxième partie de carrière ont été évoquées dès la fin des années 1980 par Gaullier dans son ouvrage « *La deuxième carrière : âge, emploi, retraite* » (1988). Une décennie d'année plus tard, l'auteur évoque sa difficulté à mobiliser la communauté académique sur ce nouveau concept : « *cette mutation de la société est d'autant plus difficile à analyser et à comprendre qu'il y a une crise des représentations intellectuelles : tout se passe comme si les différentes disciplines reflétaient les découpages anciens de la société salariale et ne pouvaient saisir la nouveauté et encore moins la complexité et la globalité de la situation présente.* » (Gaullier, 1999: 8).

Pour l'auteur, ce phénomène sans précédent dans l'histoire de l'humanité aura des conséquences sur de nombreux domaines : crise de la protection sociale, difficultés des fins de carrière, vieillissement de la population, transformations de la santé et de la famille, peur de vieillir et crises de l'individu... Dans ce contexte, la deuxième partie de carrière présente à la fois un risque et une chance. « *La deuxième carrière est une étape diversifiée, elle marque surtout un clivage dans la trajectoire professionnelle entre la minorité qui continue son ascension et la majorité qui a atteint son plafond ou décline progressivement* » (Gaullier, 1988: 108).

Dans son sillage, le médecin Françoise Forette ajoute : « *en clair, cela veut dire que les quinquagénaires des deux sexes ont devant eux des plages de vie fabuleusement élevées. De l'ordre de 30 à 40 ans. En 2015, ces personnes constitueront 40% de la population. Encore une fois, voilà le fait révolutionnaire qui bouleversera la société* » (Forette, 1997: 38) . L'auteure s'insurge contre une conception pessimiste de la vieillesse en expliquant que seulement 5% de la population du grand âge se trouve placée dans des institutions – autrement dit 95 % des personnes âgées sont autonomes. Selon ce médecin, la société française refuse d'accepter les conséquences de cette révolution démographique. Par comparaison, la Finlande semble être le pays ayant le mieux pris en compte la longévité au travail. Les travaux de recherche financés par le gouvernement finlandais à partir des années 1960 ont permis de définir les conditions d'un « vieillissement productif », qui inspirent désormais la politique de l'Union Européenne (Ilmarinen, 2001). Ces travaux d'origine médicale, orientées sur le maintien des capacités de travail, mettent l'accent plus particulièrement sur trois moyens d'atteindre cet objectif. Tout d'abord, bien vieillir au travail suppose d'adopter le plus tôt possible une hygiène de vie, tant sur le plan professionnel, que privé. Ensuite, les organisations ont un rôle déterminant à travers la qualité de la relation managériale et l'ergonomie des postes de travail. Il devient nécessaire qu'elles développent une véritable culture de l'âge au travail. Enfin, la

société dans son ensemble doit contribuer à ce vieillissement productif, notamment en luttant contre les phénomènes de discrimination (Ilmarinen, 2005). Bien vieillir au travail suppose donc de s'inscrire dans un temps long.

Cette vision positive du vieillissement au travail a fait l'objet de critiques, plus particulièrement parmi les ergonomes français. Certains d'entre eux lui opposent le constat d'une intensification du travail dans tous les secteurs d'activité (Volkoff et Gollac, 1996). Celle-ci se traduit plus particulièrement par la multiplication des pressions sur le rythme de travail. Le cumul de plusieurs contraintes temporelles semble étroitement lié aux transformations de l'organisation de la production, en particulier à cause de son informatisation. Le contrôle ou suivi informatisé du travail devient la contrainte de rythme la plus répandue (Dares, 2014a). Ceci les amène à se demander si les seniors vont pouvoir travailler plus longtemps (Volkoff, 2011).

Cependant, un tiers des actifs en emploi en 2005 devrait avoir quitté le marché du travail en 2020 (Warzee, 2009) et il demeure possible de se demander comment le pays va gérer cette transition. Le vieillissement de la population accentue la pression financière sur les comptes sociaux. Ce qui était jusque-là un déficit budgétaire chronique, participe aujourd'hui à une question de la dette nationale. Pour certains, celle-ci génère désormais un risque souverain pour un certain nombre d'états, dont la France (Blommestein *et al.*, 2010). Ce contexte pose la question de la survie du régime de retraite complémentaire des cadres. La Cour des Comptes alerte sur l'impératif d'une recherche de solutions immédiates pour le maintien du versement des pensions. *« L'AGIRC est face à des perspectives financières nettement plus dégradées que l'ARRCO, même en tenant compte des transferts de solidarité intervenant déjà entre les deux régimes. À raison de déficits annuels proches de 3 Md€ dès 2016, les réserves de l'AGIRC, dont le montant devrait déjà tomber à 6,4 Md€ fin 2015, seront épuisées dès le début de 2018. »*<sup>33</sup>

Le système de protection sociale a déjà fait l'objet d'un certain nombre de réformes, présentées au chapitre 2. Cependant, la gestion de la situation par les différentes parties prenantes crée une situation très confuse où il devient presque impossible de prévoir l'âge individuel de départ effectif à la retraite, si celui-ci demeure éloigné dans le temps. Trois raisons expliquent cette situation. Tout d'abord, la gestion politique nationale de cette situation procède par retouches successives. Dès lors, toute la difficulté consiste à anticiper quand ces réformes vont se stabiliser. Ensuite, l'accès à l'information permettant la prévision des droits à la retraites demeure difficile. Il s'agit aussi d'envisager les conséquences de chaque mesure sur le montant de la pension. D'ores-et-déjà et bien

---

<sup>33</sup> Cour des Comptes, « *Garantir l'avenir des retraites complémentaires des salariés (AGIRC et ARRCO)* », décembre 2014, [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr), consulté le 23/02/2015 (non repris en bibliographie).

que l'âge légal de départ soit de 62 ans, le gouvernement français estime que à terme : « *un assuré qui débute sa carrière à 23 ans (c'est la moyenne en France) ne pourra partir à la retraite au taux plein qu'à partir de 66 ans* »<sup>34</sup>. Enfin, l'individualisation grandissante du mode de calcul des droits ajoute à la complexité. A titre d'exemple, de nombreux salariés possèdent, d'ores-et-déjà, un parcours professionnel non homogène. Ils ont cotisé ou cotisent à plusieurs régimes de retraites. La France possède 38 régimes de retraite et les règles de réversion inter-régimes sont souvent très complexes<sup>35</sup>.

A cette situation confuse, s'ajoutent de nouvelles interrogations sur la possibilité de travailler plus longtemps. De nombreuses variables macro-structurelles (à titre d'exemple : la situation géopolitique) pourraient être abordées. Le paragraphe qui suit se concentre sur les interrogations les plus proches de la deuxième partie de carrière des cadres.

### **2.3.2 Les interrogations sur l'avenir du travail**

Non seulement le déséquilibre des comptes sociaux crée la confusion sur les droits futurs à la protection sociale mais de plus – et au-delà des phénomènes de discrimination à l'emploi déjà identifiés – de nouvelles interrogations apparaissent sur l'avenir du travail.

Une première interrogation concerne la croissance économique. Certains économistes (Sauvy, 1973; Arthus et Virard, 2014) considèrent que le modèle économique basé sur la croissance atteint ses limites. Ce sujet fait particulièrement débat depuis le rapport du Club de Rome qui prévoit l'épuisement total des ressources planétaires à l'horizon 2100 (Meadows *et al.*, 1972). Les défenseurs de cette thèse postulent qu'il est impossible d'imaginer une croissance infinie dans un monde fini. D'autres auteurs (Arrow, 1962; Kuznets, 1967) ont objecté que la solution se trouvait dans un développement d'une économie de la connaissance. Celle-ci, relevant de la pure intelligence et de la croissance immatérielle, serait le nouveau moteur de la croissance économique. Les technologies de l'information et de la communication constituent le support de cette économie de la connaissance, qui tend à se mondialiser. Elles ont donc porté les possibilités de la croissance et de la création d'emploi.

---

<sup>34</sup> République Française « *Projet de loi de finances pour 2014 –Rapport économique social et financier* », p.21. <http://www.economie.gouv.fr/rapport-economique-social-et-financier-plf2014>, consulté le 22 février 2015 (non repris en bibliographie).

<sup>35</sup> Cette situation génère un marché de l'anticipation : <http://www.lefigaro.fr/retraite/2013/03/02/05004-20130302ARTFIG00323-retraite-des-applis-pour-s-informer-ou-simuler.php>, consulté le 23 février 2015 (non repris en bibliographie).

Cependant, une deuxième question sur l'avenir du travail apparaît. Un certain nombre d'auteurs alertent aujourd'hui sur les méfaits de l'automatisation et les conséquences de la montée en puissance de l'intelligence artificielle. Rifkin (1995) constate qu'il y a plus de 800 millions d'êtres humains dans le monde sans emploi ou en situation de sous-emploi. Il prédit la fin du travail, du fait de l'entrée dans une nouvelle ère de l'histoire du monde. De moins en moins de travailleurs seront nécessaires pour produire les biens et services pour la population mondiale. A l'époque, cette thèse se trouve aussi soutenue en France par une journaliste, qui met l'accent sur la dimension symbolique : « *nous vivons au sein d'un leurre magistral, d'un monde disparu que nous nous acharnons à ne pas reconnaître tel, et que des politiques artificielles prétendent perpétuer. Des millions de destins sont ravagés, anéantis par cet anachronisme dû à des stratagèmes opiniâtres destinés à donner pour impérissable notre tabou le plus sacré : celui du travail* » (Forrester, 1996: 9).

Depuis, ces inquiétudes ont été renforcées par la montée en puissance des technologies de l'intelligence artificielles. Les limites matérielles à la progression exponentielle de la puissance des microprocesseurs<sup>36</sup> (Moore, 1965) semble avoir été contournée par les techniques de l'intelligence ambiante<sup>37</sup>. Brynjolfsson et McAfee (2014) expliquent que la société est désormais passée « *de l'autre côté du jeu d'échec* ». Faisant référence à la légende de la naissance de ce jeu, ceci veut dire que la progression des capacités informatiques devient désormais logarithmique et que nous pourrions en perdre le contrôle. Selon Bostrom (2014), un scénario de changement brutal demeure toutefois peu envisageable si l'on se réfère aux précédentes révolutions (agricole et industrielle) mais un scénario progressif implique de nombreuses turbulences. La numérisation d'une part croissante des machines de l'environnement social et productif, leur mise en réseau (les objets connectés) permet de supposer la disparition de millions d'emplois dans de nombreux secteurs. Le risque semble imminent dans les fonctions pouvant être assurées par la robotique<sup>38</sup> mais il pourrait aussi concerner rapidement des fonctions qualifiées. Dans ce sens, Samson met en garde : « *si vous vous comportez comme un robot, vous risquez d'être remplacé par l'un d'entre eux* » (2005: 2).

En synthèse, l'objet de ce paragraphe et du précédent n'est pas de faire l'inventaire de toutes les incertitudes de l'environnement. Cependant, l'allongement de l'espérance de vie et les incertitudes

---

<sup>36</sup> Prédiction de Gordon Moore, un des fondateurs de la société Intel, selon laquelle la capacité des microprocesseurs doublerait tous les 18 mois.

<sup>37</sup> Terme utilisé par Satya Nadella, Président de Microsoft, dans son message à ses salariés en date du 10 juillet 2014, lors de l'annonce de la réorientation stratégique de l'entreprise et du licenciement de 18 000 salariés : <http://www.microsoft.com/en-us/news/ceo/index.html>, consulté le 15 juillet 2014 (non repris en bibliographie). Le concept d'intelligence ambiante réfère à une technologie informatique « diffuse » où les opérations de traitement de l'information (de calcul) sont partagées entre les objets (les capteurs, les interfaces, etc.) mis en réseaux.

<sup>38</sup> A titre d'exemple, Amazon et Google ont investi massivement dans la robotique ces dernières années.

sur l'avenir du travail dans un contexte où il va falloir travailler plus longtemps instaurent une nouvelle ère de la carrière où le processus d'anticipation s'avère très ardu. Le paragraphe suivant présente le modèle théorique, qui paraît le plus adapté à cette nouvelle donne spatio-temporelle.

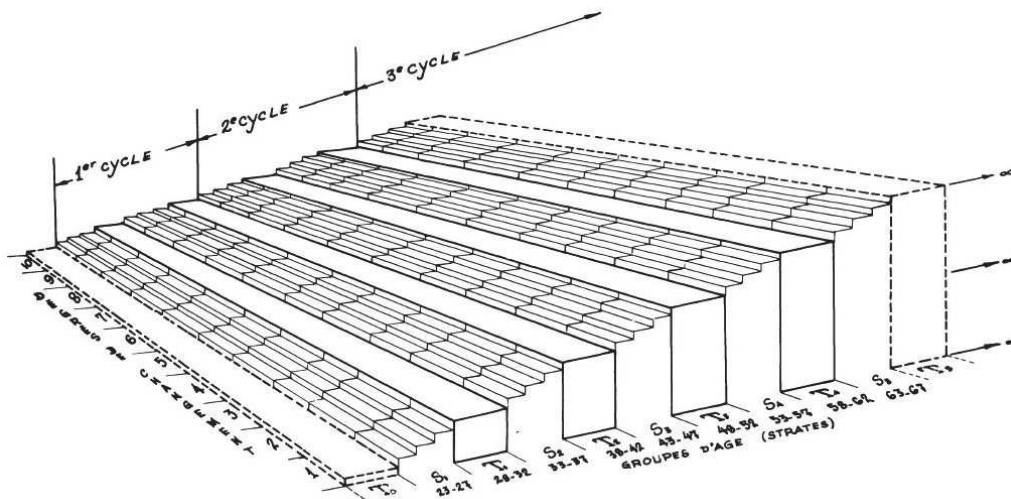
### 2.3.3 Le modèle théorique retenu

Avant de présenter le modèle retenu, il semble nécessaire de préciser que les travaux sur la carrière protéenne abordent déjà le thème de la deuxième partie de carrière. Dans ce sens, Hall et Mirvis (1995) expliquent que les salariés au mitan de la carrière « *et au-delà* » constituent une part conséquente de la force de travail au Etats Unis d'Amérique insuffisamment étudiée.

Cependant, Riverin-Simard (2000) demeure l'auteure qui a consacré une large part de ses travaux aux conséquences d'un raisonnement sur la carrière en deux parties. Rattachée au courant des carrières « modernes », l'auteure se place dans la perspective de la libéralisation des marchés et de l'entrée dans la postmodernité. Son approche met plus particulièrement l'accent sur la dimension cognitive de la carrière. Le présent paragraphe ne retient que les éléments de ses travaux permettant de mieux comprendre le processus d'anticipation de la deuxième partie de carrière.

Dans le sillage de Levinson (1978), l'auteure propose un modèle du développement vocationnel de l'adulte (Riverin-Simard et Dion, 1979; Riverin-Simard, 1980), qui possède la particularité d'être **continu** (voir graphique n°7).

Graphique n°7 : schéma du développement vocationnel de l'adulte (Riverin-Simard, 1980: 329)



Riverin-Simard propose un graphique en trois dimensions. L'axe horizontal représente la dimension temporelle. Sur cet axe, le développement de l'adulte se divise en trois cycles à travers une séquence de deux transferts principaux : le passage de l'école au travail puis du travail à la retraite. L'ensemble se trouve divisé en neuf strates d'âge d'environ cinq ans. Ces strates matérialisent des stades de la vie constituées de périodes de transition et de périodes de structuration (axe vertical). Le développement apparaît différent mais constant aux différentes périodes de la vie. Le rythme de cinq ans reste approximatif mais il demeure suffisamment petit pour montrer l'existence de changements permanents. Ces changements plus ou moins importants sont issus de l'alternance des stades. Selon Riverin-Simard, les stades de transition sont caractérisés par le questionnement (le doute). Les stades de structuration sont marqués par l'intensité et l'action. Le degré de ces changements se trouve matérialisé par le troisième axe du graphique. Ainsi, le parcours d'un adulte sur le schéma s'avère obligatoirement longitudinal et vertical. Le temps s'écoule ainsi que les stades de la vie. Il peut cependant varier dans la profondeur d'un individu à l'autre (degrés de changements tout au long de la vie). Ce troisième axe permet d'illustrer le caractère idiosyncrasique du parcours.

Dans ce processus, l'âge ne constitue plus qu'un index, un point de repère, il ne constitue pas la cause directe de l'évolution. Celle-ci s'avère plutôt la conséquence d'événements, tant sur le plan externe, qu'interne. Les événements externes sont communs aux différentes cultures, à titre d'exemple : la vie de couple, le départ des enfants du foyer... Les événements internes sont liés à la personne, à des poussées intrinsèques de développement, d'évolution constante et ce, jusqu'à la mort. Ce modèle s'éloigne donc de la courbe biologique, qui semble avoir inspiré Super (1957).

*« Cette interaction «évoluante», entre un milieu occupationnel lui-même en évolution et un moi vocationnel également en évolution, amène un début d'inconfort qui se fait graduellement de plus en plus grand et provoque ainsi une dissonance cognitive et émotionnelle ascendante qui conduit vers un stade de transition où l'individu est placé devant des choix à reformuler » (Riverin-Simard, 1980: 331).* La dissonance cognitive (Festinger, 1957) constitue le moteur normal d'une attitude prospective, qui déclenche l'action au stade suivant. L'inconfort généré par cette dissonance provoque aussi un changement cognitif. La différenciation perceptive, c'est-à-dire la nature des éléments retenus dans une situation, change. De même, l'intégration de ces nouveaux éléments dans un assemblage cohérent amène l'individu à ne plus considérer un problème de la même façon.

Il se peut cependant qu'un adulte cherche à éviter ou ne puisse assumer les changements inhérents à un stade de la vie. Dans ce cas, il n'y a pas de régression possible. *« Même si l'individu pouvait, à la limite, refuser de reconnaître l'évolution de son moi vocationnel, l'évolution des attentes sociales à*

*son égard aurait tût fait de se traduire en pressions. En effet, une des caractéristiques du processus de socialisation de l'adulte est d'apprendre à répondre à des demandes toujours nouvelles de la société et d'assumer des rôles toujours différents, et ce processus est continu durant cette même période » (op. cit., 1980 : 340). Dans ce schéma, chaque marche de l'escalier doit être montée car il ne s'avère pas possible de revenir en arrière sur l'axe du temps.*

*Ipsa facto*, ce modèle de développement intègre l'échec comme une composante normale de la vie adulte. Riverin-Simard considère qu'il s'agit même du moteur principal de ce processus. L'échec s'avère d'abord celui de l'anticipation, de la non-atteinte réelle ou anticipée des buts poursuivis. A condition que cet échec soit bien géré, il pousse l'individu à redéfinir sa perception d'une situation et ses attentes. L'échec et la souffrance inhérente constituent aussi des facteurs de développement.

Ceux-ci constituent précisément une des caractéristiques relevée par l'auteur pour analyser les spécificités de la deuxième partie de carrière. Riverin-Simard (2000) observe que, dans les premières décennies du XXI<sup>e</sup> siècle, les adultes en deuxième partie de carrière auront vécu de nombreuses transitions : des changements d'emploi, des carrières disparates et de multiples formations. Elle prend acte de ce changement permanent et considère que ceci modifie forcément leur perception de la carrière. Cette dernière ne peut donc plus être analysée avec les modèles théoriques existants notamment parce qu'ils utilisent des horizons excessivement restreints pour analyser la vie active.

Elle propose l'existence d'une **loi du chaos professionnel** en référence à la théorie du chaos. Partant de ce postulat, elle définit les caractéristiques de la deuxième partie de carrière dans un contexte postmoderne. La loi du chaos professionnel, comme la théorie du chaos, postule qu'il demeure possible de discerner de l'ordre dans le désordre. Bien que le développement de carrière de ces adultes soit intense, turbulent, les situations qu'ils vivent leur permettent d'éclairer sous un nouveau jour leurs buts existentiels. Le changement constant, l'incertitude et l'imprévu amènent une redéfinition de leur identité professionnelle ainsi que leur équilibre vie privée - vie professionnelle. Le chaos agit comme un catalyseur. Ce processus peut être générateur de souffrance, particulièrement parce que de nombreux adultes en deuxième partie de carrière sont confrontés à l'exclusion du fait de la dualisation du marché du travail. Cependant, Riverin-Simard considère qu'on ne peut pas construire une société ou aider des individus si on propose une interprétation négative et démoralisante. Pour l'auteure : « *au contraire, c'est en découvrant l'harmonie à l'intérieur de l'instabilité que les chercheurs et les praticiens<sup>39</sup> peuvent le mieux comprendre et accélérer le*

---

<sup>39</sup> Sous-entendu : les conseils en gestion de carrière



*développement professionnel des adultes et la croissance socio-économique de la société* » (Riverin-Simard, 2000: 127)<sup>40</sup>.

Après la vision positive d'un ordre dans le désordre, Riverin-Simard considère qu'une autre caractéristique déterminante de la deuxième partie de carrière vient du fait qu'elle repose sur le sentiment de finitude. Les échecs et les difficultés rencontrés contraignent l'individu à envisager la carrière sous un angle existentiel. Le questionnement sur la place de l'activité professionnelle dans la vie et sur le sens qui doit lui être donné ne peut se faire sans intégrer la fin. Autrement dit, il s'avère nécessaire d'anticiper la mort pour donner un sens nouveau sens à la vie. L'auteure définit ce processus comme un mécanisme d'individuation. Celui-ci se traduit par la réappropriation de dimensions opposées de la personnalité, du fait de la séparation successive de différents contextes sociaux. La faiblesse et la diminution progressive des réponses du système social contraignent l'individu à une démarche d'introspection. Riverin-Simard considère ceci comme une condition de son harmonie identitaire.

C'est dans ce contexte que peut et doit se construire le projet professionnel. « *Le projet professionnel est tout d'abord basé sur le projet personnel, c'est-à-dire une relation personnelle au monde et au temps* » (*ibid.*, 2000 : 121). Ce projet professionnel doit se construire malgré l'instabilité du contexte socio-économique. Les travaux de recherches montrent que cette projection garantit le présent et que son absence expose à l'obsolescence ou à l'activisme (Boutinet, 2005). Le projet donne de la cohérence à l'action même s'il demeure en redéfinition constante. La deuxième partie de carrière présente donc l'originalité d'être structurée sur la base d'une projection, composée de multiples réorientations. Le barycentre de ces dernières demeure le projet de vie individuel.

### **Synthèse de la section 3**

Le contexte de la deuxième partie de carrière décrit dans ce chapitre permet de comprendre que les mécanismes du sens donné à la carrière dépassent les bornes du débat entre carrières « traditionnelles » et carrières « modernes ». Selon cette thèse, les fortes incertitudes qui pèsent sur l'avenir laissent prévoir une évolution vers une conception plus « existentielle » de la deuxième partie de carrière. Si jusque-là, les mécanismes de discrimination des seniors pouvaient être vécus douloureusement mais faisaient l'objet d'un traitement social, la baisse de la protection sociale éclaire le concept sous un nouveau jour (voir tableau n°18).

---

<sup>40</sup> Traduction de l'auteur



Tableau n°18 : la deuxième partie de carrière selon la perspective individualiste

Paradigme	Individualiste
Concept	
<b>Nom</b>	<b>Deuxième partie de carrière</b>
Fondements théoriques	Loi du chaos professionnel (Riverin-Simard, 2000)
Perspective spatiale	Multiplés ruptures et nouveaux départs
Perspective temporelle	Développement continu Nécessité d'un projet professionnel en constante redéfinition
Critères / obstacles au maintien dans l'emploi	Incertitudes sur l'avenir du travail, le système de protection sociale et la capacité personnelle à travailler plus longtemps Allongement de la durée du travail et de l'espérance de vie Mécanisme d'individuation : échecs, souffrance, dissonance cognitive et sentiment de finitude

Selon la perspective individualiste, chaque fin de carrière constitue un cas individuel, du fait des réformes des retraites et de la diversité des parcours professionnels. Comme le remarque Bergère et Chassard (2013) : « *la vie professionnelle d'une majorité de cadres comporte désormais des ruptures et des changements. Les cadres, qui se croyaient protégés, ont vécu l'épreuve des licenciements* » (*ibid.* : 183). Pour reprendre les concepts de Guillemard (2003), cette nouvelle « police des âges » génère progressivement une nouvelle « culture de l'âge ». Celle-ci trouve sa traduction dans une nouvelle conception de la deuxième partie de carrière.

Selon Riverin-Simard (2000), la deuxième partie de carrière prend sens à condition d'être intégrée dans un développement continu, intégrant la fin de la vie. Les incertitudes sur l'avenir contraignent l'individu à un processus d'individuation afin de pouvoir redonner du sens à sa carrière. Ceci advient souvent au prix de souffrances, d'échecs et de dissonance cognitive, impliquant la constante redéfinition du projet professionnel. Cette continuité (ce temps long) malgré les obstacles se trouve symbolisée par l'escalier en trois dimensions du schéma de la carrière.

## **Conclusion du chapitre 2**

Le chapitre 2 avait pour objectif principal d'identifier la littérature pouvant fournir une grille de lecture sur la deuxième partie de carrière. L'analyse des travaux académiques dans la première

section montre tout d'abord, qu'il demeure possible d'observer la présence des deux paradigmes (déterministe et individualiste), déjà identifiés dans la littérature sur les cadres. Les rapports à l'espace et au temps sont en opposition dans ces deux paradigmes. La première section souligne que la carrière « traditionnelle » se situeraient dans un espace-temps relativement linéaire alors que la carrière « moderne » serait, en quelque sorte, marquée par l'instant et le multidirectionnel.

Cependant, les travaux de recherche, présentés dans la deuxième section, montrent que ces carrières « modernes » restent encore relativement éloignées de la situation des cadres en France. Si la carrière « traditionnelle » tend à diminuer quantitativement, elle garantit encore le meilleur succès objectif. Comme l'explique Pralong (2013), elle est « *rémanente* », donc probablement celle qui sert de référence pour les représentations sociales et le mode de fonctionnement des organisations. Dans ce contexte, la promotion d'une carrière « autogérée », s'avère très risquée au regard du phénomène de dualisation du marché du travail et du chômage de longue durée des seniors.

Toutefois, si le modèle déterministe de la carrière semble perdurer, cette conception doit faire face à l'évolution du système mis en place pour gérer les relations professionnelles en France. En effet, le passage d'une logique de qualification à une logique de compétence et son prolongement dans les réformes du système de protection sociale (réformes des retraites et de l'assurance chômage) constituent une nouvelle « police des âges » impliquant une nouvelle « culture de l'âge » (Guillemard, 2005).

La troisième section propose donc de cerner ce qui serait particulier à une conception de la carrière en deux parties. Le tableau n°19 rassemble les nouveaux constituants de la deuxième partie de carrière.

Tableau n°19 : spécificités du concept de deuxième partie de carrière

Paradigme Concepts	Déterministe	Individualiste	
Désignation	Maintien dans l'emploi	Sécurisation du parcours	Deuxième partie de carrière
Fondements théoriques	Modèle de la qualification	Modèle de la compétence	Loi du chaos professionnel (Riverin-Simard, 2000)
Perspective spatiale	Carrière organisationnelle	Trajectoire professionnelle	Multiplés ruptures et nouveaux départs
Perspective temporelle	Mesures d'âge	Mesures attachées à la personne	Développement continu Nécessité d'un projet professionnel en constante redéfinition
Critères / obstacles au maintien dans l'emploi	Recul de l'âge de la retraite et mesures de protection de l'emploi des seniors	Employabilité Fluidité du marché du travail Projet de contrat unique	Incertitudes sur l'avenir du travail, le système de protection sociale et la capacité personnelle à travailler plus longtemps Allongement de la durée du travail et de l'espérance de vie travail et de l'espérance de vie Mécanisme d'individuation : échecs, souffrance, dissonance cognitive et sentiment de finitude

La deuxième partie de carrière prend un sens nouveau car, du fait du changement du système de protection sociale, sa traduction concrète provient d'un report de l'âge de la retraite et de la

nécessité de travailler plus longtemps (Volkoff, 2011; Lazzari Dodeler et Tremblay, 2014). En outre, de nombreuses incertitudes pèsent sur cette perspective.

Tout d'abord, pour le néophyte, les phénomènes macroscopiques présentés dans ce chapitre sont lointains et peu perceptibles, notamment du fait de la cohabitation de mesures de politique de l'emploi appartenant aux deux paradigmes (colonnes : maintien dans l'emploi et sécurisation du parcours). De plus, les réformes du marché du travail sont effectuées à petits pas, sans savoir quand cela va s'arrêter et aussi selon Passet « *en catimini* »<sup>41</sup>.

Ensuite, certains ergonomes se demandent si travailler plus longtemps sera possible, compte tenu notamment de l'intensification du travail (Volkoff, 2011). Dans un contexte d'allongement de l'espérance de vie, il semble qu'on s'achemine vers un travail jusqu'à 70 ans (Jolivet, 2009). Ce « vieillissement productif » apparaît-il physiquement et psychologiquement réalisable par chacun ?

Enfin, de nombreuses interrogations pèsent sur l'avenir du travail, que celui-ci soit lié au maintien de la croissance (Meadows *et al.*, 1972; Arthus et Virard, 2014) ou qu'il soit en danger face au développement progressif des technologies de l'intelligence artificielle (Bostrom, 2014).

Cette approche implique un recadrage du concept de carrière, qui dépasse le débat entre la carrière « traditionnelle » et la carrière « moderne ». Le modèle retenu est celui de Riverin-Simard (1980, 2000). Sur le plan spatial, il peut être rattaché au courant des carrières « modernes ». L'auteure prend acte des nombreuses ruptures caractérisant le parcours professionnel des adultes. Il implique cependant un nouveau rapport au temps. La nécessité de travailler plus longtemps (la deuxième partie de carrière) et les incertitudes qui lui sont associées contraignent l'individu à envisager la place de sa carrière professionnelle dans sa vie. Ce « projet de vie » doit exister malgré les aléas et les éléments imprévisibles. Il constitue le fruit d'un processus d'individuation réalisé notamment au prix d'échecs, de souffrances, d'un sentiment de finitude et de phases de dissonance cognitive (Festinger, 1957).

Cette approche psychologique doit être confrontée à la littérature sur l'évolution du rôle des cadres dans les organisations. Comme observé section 1 du chapitre 1, l'évolution des missions tend à favoriser celles de « managers » dont un des objectifs principaux consiste à « donner du sens ». Si tel est le cas, un manager en situation de dissonance cognitive peut probablement très difficilement

---

<sup>41</sup> Pour reprendre l'expression d'Olivier Passet, Directeur des synthèses de Xerfi, qui précise qu'avec 156 réformes entre 2000 et 2013 (source : base de données LABREF de la Commission Européenne), la France est un des pays de l'OCDE qui a le plus réformé son marché du travail. Source : [http://www.xerficanal-economie.com/emission/Olivier-Passet-Marche-du-travail-la-grande-reforme-en-catimini\\_2343.html](http://www.xerficanal-economie.com/emission/Olivier-Passet-Marche-du-travail-la-grande-reforme-en-catimini_2343.html), consulté le 5 mars 2015 (non repris en bibliographie).

assumer ce rôle. Travailler plus longtemps nécessite donc impérativement de dépasser ces phénomènes de dissonance cognitive. Il s'agit d'adopter un nouveau rapport à l'espace et au temps permettant d'assurer l'avenir. Afin de mieux comprendre ce mécanisme, la prochaine section se concentre sur la littérature académique dédiée à l'anticipation.

## Chapitre 3 Les théories de l'anticipation

Les approches théoriques de l'anticipation sont nombreuses. A titre d'exemple, un des travaux les plus proches en sciences de gestion, la thèse de Gabilliet (2004) sur les dynamiques comportementales et les conduites d'anticipation en environnement concurrentiel, emprunte largement à des sources provenant de la psychologie et des sciences cognitives. Thamain (2010) étudie Les représentations sociales de l'anticipation en Gestion des Ressources Humaines en puisant ses sources principalement en stratégie et en prospective. Boyer et Scouarnec (2002) privilégient le prisme de la prospective et des métiers pour contribuer à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le présent travail propose une définition du concept à partir d'une revue de la littérature en stratégie.

La première section présente le modèle théorique retenu. Les deux sections suivantes abordent l'interaction de ce modèle avec deux concepts étudiés précédemment. Ainsi, la deuxième section analyse la place des cadres dans le processus d'anticipation stratégique. La troisième envisage la carrière à la lumière des différents modes d'anticipation identifiés (voir le plan du chapitre ci-après).

Tableau n°20 : plan du chapitre 3 de la 1<sup>ère</sup> partie

Section 1 : De la stratégie et de l'anticipation	3.1.1. Pourquoi se référer à la stratégie dans un travail sur l'anticipation ?
	3.1.2. Des définitions relevant des deux paradigmes
	3.1.3 Les modes d'anticipation en stratégie selon Pina e Cunha <i>et al.</i>
Section 2 : La place des cadres dans les processus d'anticipation des organisations	3.2.1 De la place réservée aux cadres dans la littérature en stratégie
	3.2.2 L'importance de la planification en stratégie
	3.2.3 Les cadres entre stratégie et tactique

Section 3 : Correspondances entre modes d'anticipation en stratégie et types de carrière	3.3.1 les quatre modèles de la carrière
	3.3.2 Les cadres et les modalités d'anticipation
	3.3.3 Le rapport au temps et à l'information, de nouveaux défis ?

## Section 1 De la stratégie et de l'anticipation

Cette section propose donc une définition du concept d'anticipation à partir d'une revue de la littérature en stratégie. Le premier paragraphe expose les raisons de ce choix. Le second situe le contexte de cette réflexion théorique à partir d'une définition de la stratégie. Le dernier paragraphe présente le modèle théorique retenu : la matrice des modes d'anticipation organisationnelle proposée par Pina e Cunha *et al.* (2006)

### 3.1.1. Pourquoi se référer à la stratégie dans un travail sur l'anticipation ?

Il semble riche d'enseignements d'explorer la littérature académique en stratégie. Trois raisons plaident en ce sens. Tout d'abord, l'anticipation se situe au cœur de la pensée stratégique et ceci avant même qu'elle soit reconnue comme une discipline des sciences de gestion. La stratégie était et reste une discipline militaire. Dans le plus ancien ouvrage de stratégie militaire (Tzu, 1972), qui nous soit parvenu – daté d'environ 3000 ans – on trouve déjà cette préoccupation d'anticipation : « *Celui qui excelle à résoudre les difficultés les résout avant qu'elles ne surgissent. Celui qui excelle à vaincre ses ennemis triomphe avant que les menaces de ceux-ci se concrétisent* » (*ibid.* : 108). De même, dans son ouvrage intitulé « *De la stratégie militaire à la stratégie des entreprises* », le Général Fiévet (1992) cite Napoléon : « *Les trois quarts des hommes ne s'occupent des choses nécessaires que lorsqu'ils en sentent le besoin mais, justement, alors, il n'est plus temps.* » (*ibid.* : 251).

Un deuxième argument plaide en faveur de l'étude de la littérature stratégique. En effet, depuis l'avènement du modèle industriel, les organisations ont dû développer de réelles formes d'expertise afin de survivre sur les marchés (Pina E Cunha *et al.*, 2006). Comme détaillé dans les pages qui

suivent, les modèles d'anticipation stratégique ont dû évoluer et s'adapter aux contraintes de l'environnement permettant aux chercheurs de produire de plusieurs modèles théoriques. Ainsi, il est possible de constater la diversité des définitions de l'anticipation en stratégie. Ces travaux pourront être mis à profit pour comprendre l'anticipation de la carrière des cadres.

Enfin, pour un cadre d'entreprise, comprendre le modèle d'anticipation de son organisation peut s'avérer une ressource précieuse pour l'anticipation de sa propre carrière. A l'appui de ce troisième argument, il semble intéressant de se référer à la présentation faite par Porter (1982) pour son ouvrage « choix stratégiques et concurrence » : « *Même si le cadre d'analyse et les questions qui sont présentées ici concernent explicitement les concurrents, il est possible de retourner les mêmes idées pour établir un cadre d'auto-analyse. Une firme peut, à partir des mêmes concepts, se doter d'un cadre de réflexion pour déterminer quelle est sa situation par rapport à l'environnement. Mieux encore, cet exercice peut aider une firme à comprendre les conclusions auxquelles ses concurrents ont des chances de parvenir à son sujet.* » . (ibid. : 54) Comme le suggère l'auteur, lorsque l'on comprend le modèle de raisonnement de l'autre (et dans l'idéal les informations en sa possession), il devient plus facile d'anticiper ses décisions vous concernant. Cependant, avant de détailler ces processus d'anticipation, il apparaît nécessaire de préciser la définition de la stratégie retenue pour ce travail.

### **3.1.2. Des définitions relevant des deux paradigmes**

En effet, c'est à partir des grandes lignes de fracture qui séparent les écoles de pensée stratégique, qu'il sera possible d'envisager les différents modes d'anticipation. Le mot stratégie vient du grec et, selon son étymologie, désigne « *l'art de conduire une armée et de conduire judicieusement ses troupes afin de remporter la victoire* » (Le Roy, 2004: 7). Martinet (1983) précise que le terme n'apparaît vraiment qu'à la fin des années soixante, précédé par les termes de politique et de gestion générales. En introduisant cette notion : « *il ne s'agissait plus seulement de synthétiser et d'arbitrer « au coup par coup », mais aussi de tracer des trajectoires d'évolution, suffisamment fermes et longues, autour desquelles pourraient s'ordonner les décisions et actions ponctuelles de l'entreprise* » (ibid. : 12).

On ne trouve, bien entendu, pas une définition unique de la stratégie. Mintzberg *et al.* (2009) recensent neuf écoles de pensée ayant chacune leur conception de la stratégie. Pour les besoins de l'exercice, ne seront présentées ici que les définitions apportant un éclairage utile pour la définition des processus d'anticipation. Il apparaît possible de relever une ligne de partage qui sépare les partisans d'une conception « classique » de la stratégie, d'un certain nombre des nouvelles

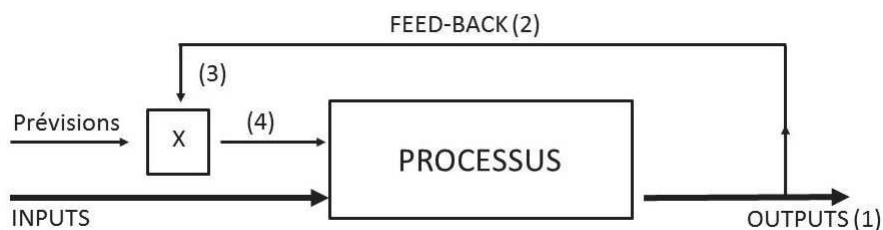


approches. A ce propos, Laroche et Nioche (1998) évoquent une querelle entre les partisans du « contenu » et ceux du « processus ». Compte tenu des spécificités dans leur relation au temps et à l'espace, la première approche peut être rattachée au paradigme déterministe et la deuxième au paradigme individualiste.

La conception « classique », issue de courants de pensée nés à partir des années 1960 (les écoles dites de la conception, de la planification et du positionnement chez Mintzberg *et al.*) semble présupposer une conception de l'organisation telle qu'elle serait le résultat de l'histoire. Dans son ouvrage de synthèse, Le Roy (2004) explique par exemple que : « *La stratégie d'entreprise consiste à se fixer des objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable* » (*ibid.* : p.7). L'approche classique met ainsi l'accent sur trois paramètres fondamentaux : la conception de la stratégie, sa planification et l'adéquation au marché. Une grande attention se trouve alors portée au formalisme et à la dimension rationnelle de la démarche stratégique, censés notamment fiabiliser l'anticipation. Le graphique n°8 de Mérigot et Labourdette illustre la dimension linéaire de ce processus.

Graphique n°8 : le processus stratégique comme système d'information

(Mérigot et Labourdette, 1980: 2)



Ce schéma met en lumière une conception déterministe de la stratégie. Il fonctionne sur la base d'une **projection initiale** dans le temps permettant la détermination d'un ou de plusieurs objectifs. Ensuite, une régulation de type cybernétique canalise les voies d'exécution. « *Un processus transforme les entrées en sortie (1). Celles-ci sont mesurées (2) envoient les informations (3) à une unité de contrôle qui compare prévisions et réalisations. Quand l'écart est grand, un mécanisme de correction (4) intervient.* » (*ibid.* : 2).

A partir des années 1980, on observe une remise en cause progressive de ces présupposés et l'apparition de conceptions de la stratégie pouvant être rattachées au paradigme individualiste.

Eisenhardt (1999), par exemple, préfère revenir à une définition très lapidaire de la stratégie<sup>42</sup>. Selon cette auteure, la stratégie doit répondre à deux questions fondamentales : « *où voulons-nous aller ?* » et « *comment voulons-nous-y aller ?* » (*ibid.* : 65). L'auteure explique que les approches traditionnelles se concentrent trop sur la première question et pénalisent ainsi la réactivité des organisations par rapport aux marchés. A partir de ses travaux de recherche dans le secteur des composants électroniques, elle se fait l'ardent promoteur des structures et des pratiques qui permettent l'improvisation productive (Laroche, 2007). Ce renouvellement théorique décrit souvent une démocratisation du processus stratégique (Collins et Porras, 1996; Hamel, 1996; Brown et Eisenhardt, 1998), un nouveau rapport à l'espace et au temps où l'individu se trouve en première ligne.

Dans un registre voisin, Mintzberg *et al.* (2009) s'appuient sur des observations de cadres et dirigeants au quotidien pour contester une conception trop rationnelle de la stratégie. Ils proposent de définir la stratégie à la fois comme un plan et comme un modèle. Le plan demeure de l'ordre de l'anticipation, il peut se caractériser comme un schéma d'action orienté vers l'avenir. Les cadres et dirigeants établissent donc des plans d'action dans le cadre de leur démarche stratégique. Mais en même temps, leur manière d'agir se caractérise par un modèle de comportements permanent et consistant à travers le temps. La pratique de la stratégie se situerait donc sur un gradient entre la prévision et les comportements acquis. Par voie de conséquence, ces auteurs remettent en cause la conception classique de l'anticipation et demandent si une stratégie doit toujours avoir été prévue. Ils considèrent que, dans de nombreux cas, il s'agit plutôt d'un processus émergent. Plutôt que d'employer le terme de formulation, il semble alors plus pertinent d'utiliser celui de formation de la stratégie (Mintzberg, 1994).

Ces nouvelles approches constituent une remise en cause du modèle théorique dominant rappelant le débat exposé dans les deux sections précédentes entre « cadres » et « managers » puis entre carrières « traditionnelles » et carrières « modernes ». Comme pour la littérature précédente, les mutations socio-économiques depuis le choc pétrolier des années 1970 semblent avoir provoqué une remise en cause des modèles théoriques de la stratégie, sans, pour autant, fournir une réponse définitive sur la situation actuelle. Le paragraphe suivant présente le modèle retenu pour identifier ces différentes approches.

---

<sup>42</sup> empruntée au journal *The Economist*

### ***3.1.3. Les modes d'anticipation en stratégie selon Pina e Cunha et al.***

Afin de sélectionner un concept opérationnel pour l'objet de l'étude, le choix s'est porté sur le modèle de Pina e Cunha *et al.* (2006) dans la mesure où il permet de comparer les approches dépendant des deux paradigmes (déterministe et individualiste). Ainsi, ce paragraphe présente les travaux d'un groupe de chercheurs en stratégie, pouvant être rattachés au paradigme individualiste. Ceux-ci se réfèrent à la philosophie du processus développée par Whitehead (1995) et placent la temporalité au centre de leur analyse. Langley *et al.* (2013) expliquent qu'il ne s'agit pas d'une théorie particulière mais plutôt d'une ontologie opposée au modèle dominant. Dans cette approche, le monde semble appréhendé comme un ensemble de flux incessants, composés d'événements et d'expériences, plutôt que d'entités substantives.

Cette appréhension totalement différente de la réalité se retrouver déjà dans l'antiquité grecque, notamment chez les disciples d'Héraclite. Elle a aussi été débattue par Simon (1992) dans le champ économique. En effet, cet auteur définit l'opposition entre rationalité « substantive » et rationalité « procédurale » : « *Le comportement est substantivement rationnel quand il est en mesure d'atteindre les buts donnés à l'intérieur des limites imposées par les conditions et les contraintes données [...]* *Le comportement est rationnel de manière procédurale quand il est le résultat d'une réflexion appropriée. Sa rationalité procédurale dépend du processus qui l'a généré* » (*ibid.* : 2). Il précise que cette forme de rationalité s'observe dans des situations problématiques, celles où le sujet doit rassembler des informations très variées et les traiter de différentes façons pour aboutir à un déroulement raisonnable de son action.

Pour Tsoukas (2004), la justification de changement de paradigme tient au fait que la société de l'information et en particulier, les télécommunications, ont découplé le rapport espace-temps. Ces technologies ont rendu possible un phénomène de simultanéité dé-spatialisée : « *il est maintenant possible de vivre un événement simultanément sans être présent sur le lieu* » (*ibid.* : 16).

Dans ce contexte, plusieurs auteurs (Tsoukas et Shepherd, 2004; Chia, 2009; Costanzo et Mackay, 2009; etc.) ont mené des travaux autour du concept d'anticipation<sup>43</sup>. Chia (2009) définit l'anticipation comme : « *la puissance philosophique de compréhension du flux complexe des variétés dans les sociétés humaines. Elle se caractérise par une aptitude non spécialisée à généraliser à partir de*

---

<sup>43</sup> En anglais : « foresight ». Après analyse, l'utilisation du terme français « anticipation » s'avère plus proche du sens du mot anglais, que celui de « prospective ». En effet, il englobe la prospective ainsi que d'autres modes d'anticipation présentés dans ce chapitre

détails et à percevoir des illustrations divergentes de ces généralités dans diverses circonstances. C'est le fruit d'une perspicacité et d'une compréhension profondes »<sup>44</sup> (*ibid.* : 21).

A l'occasion de la seconde conférence internationale sur l'anticipation organisationnelle, Pinha e Cunha *et al.* (2006) ont proposé un modèle de synthèse qui sert de guide pour le présent exposé. Les auteurs proposent une typologie de l'ensemble des modes d'anticipation sous forme de matrice (voir tableau n°21). Ceux-ci se répartissent sur deux axes : le mode de traitement de la situation (autrement dit la nature de l'information : analyse macroscopique versus pratique microscopique) et la focalisation temporelle de l'action (concentration sur le présent ou sur le futur).

Tableau n°21 : Les modes d'anticipation organisationnelle  
adaptés de Pina e Cunha *et al.* (*op.cit.* : 948)<sup>45</sup>

Nature de l'information Focus	Analyse macroscopique	Pratique microscopique
<b>Concentration sur l'avenir</b>	<p><b>Quadrant 1 : Planification stratégique</b></p> <p>Origines : années 1960 Auteur représentatif : Ansoff</p> <p>Hypothèse principale : la prévision est une capacité organisationnelle distinctive basée sur l'analyse et la rationalité</p>	<p><b>Quadrant 3 : Vision</b></p> <p>Origines : années 1990 (1<sup>ère</sup> moitié) Auteur représentatif : Collins &amp; Porras</p> <p>Hypothèse principale : les organisations devraient bâtir leur futur grâce à une vision convaincante plutôt que d'essayer de le prédire</p>
<b>Concentration sur le présent</b>	<p><b>Quadrant 2 : Méthode des scénarios</b></p> <p>Origines : années 1980 Auteurs représentatifs : Wack, Van der Heijden</p> <p>Hypothèse principale : il n'est pas possible de prédire le futur mais il est possible de se représenter les évolutions probables de points d'incertitudes clés par le moyen de conversations stratégiques et d'un apprentissage collectif</p>	<p><b>Quadrant 4 : Effectuation</b></p> <p>Origines : années 1990 (2<sup>de</sup> moitié) Auteurs représentatifs : Brown &amp; Eisenhardt, Grant</p> <p>Hypothèse principale : les organisations doivent combiner un haut niveau d'adaptabilité avec le niveau de structure nécessaire pour éviter le chaos</p>

<sup>44</sup> Traduction de l'auteur

<sup>45</sup> Traduction de l'auteur

Pina e Cunha *et al.* opposent ainsi sur un premier axe l'analyse macroscopique à la pratique microscopique. D'un côté, les gestionnaires ont besoin de savoir pour anticiper. Ils doivent donc comprendre l'organisation et les marchés. C'est ainsi qu'ils peuvent mettre les deux en adéquation. A cette fin, de nombreuses organisations utilisent des outils de **prévision** s'appuyant sur des indicateurs mathématiques, tels que les indicateurs financiers. Cette analyse de nature macroscopique leur permet donc de construire une image globale de l'environnement. De l'autre, la pression temporelle reste forte sur les gestionnaires, ceci ne leur permet souvent pas d'avoir la distance nécessaire pour des analyses approfondies. Par réaction, ils ont même tendance à repousser les sujets qui demandent de la réflexion. Leur mode d'anticipation organisationnelle demeure souvent une forme d'improvisation, résultat de l'interaction en situation et de leur expérience passée. Les changements microscopiques, qui se produisent naturellement, par **itération**, adaptation, variation, etc., s'avèrent rétrospectivement être la solution.

Cette opposition s'appuie sur les travaux en sciences cognitives concernant les mécanismes de création de sens. Dans le cas de l'analyse macroscopique, les principaux schémas d'interprétation des données de l'environnement de l'organisation sont supposés acquis préalablement à leur utilisation dans le processus d'analyse. « *Le raisonnement analytique précède et oriente l'action* » (Johnson *et al.*, 2005: 49). Ces schémas construits sur la base des leçons du passé servent à la collecte des données, ce qui revient à présupposer qu'il demeure possible de rationaliser le futur a priori. Pina e Cunha *et al.* remarquent que cette approche nécessite des environnements relativement stables. Ils se réfèrent aux travaux de Weick (1995) pour qui cette conception des mécanismes de création de sens semble fortement contestable. Pour cet auteur, les cadres et dirigeants sont plus fréquemment confrontés à un environnement confus. Il leur est difficile de créer du sens a priori. Weick illustre cette situation par cette question : « *Comment puis-je savoir ce que je pense avant d'avoir vu ce que je dis ?* »<sup>46</sup> (*ibid.* : 18). La plupart du temps, il s'agit donc d'une rationalisation a posteriori. Dans ce contexte, les démarches d'anticipation constituent avant tout le résultat de démarches de type essai-erreur, voire parfois d'improvisation. L'expression « pratique microscopique » réfère à un mécanisme d'anticipation où l'action stimule la réflexion et vice versa. Il s'agit d'un processus itératif qui facilite la création de sens a posteriori.

Le deuxième axe de la matrice de Pina e Cunha *et al.* se réfère à la focalisation temporelle du processus d'anticipation. D'une part, les gestionnaires doivent être capables d'anticiper les événements qui pourraient remettre en cause la position concurrentielle de l'organisation, d'autre

---

<sup>46</sup> Phrase qu'il emprunte à l'écrivain Wallas

part ils doivent aussi gérer les situations immédiates afin de parer les imprévus ou de saisir les opportunités. Les modes d'anticipation peuvent donc se distinguer selon dimension temporelle (présent ou futur) qui prime.

La combinaison de ces deux axes permet de produire une matrice de quatre modes d'anticipation organisationnelle en stratégie désignés par les appellations suivantes : la planification stratégique, la prospective, la vision et l'effectuation. Pour chacun de ces modes d'anticipation, Pina e Cunha *et al.* situent chronologiquement l'apparition du modèle théorique, citent son auteur représentatif et donnent l'hypothèse principale.

**Quadrant 1 – la planification stratégique :** selon le modèle de Pina e Cunha *et al.*, il s'agit d'un processus de projection dans l'avenir sur la base d'informations de nature essentiellement macroéconomique. Cette approche se rattache au paradigme déterministe et provient des sciences de l'ingénieur. L'anticipation demeure conçue comme un processus technique. Le sens de l'action se trouve enraciné dans la rationalité et l'analyse. La capacité de prévision étant considérée comme une compétence distinctive de l'organisation. C'est le modèle d'anticipation le plus fréquent dans la littérature et le plus commun dans les organisations. Si Ansoff (1965) se trouve considéré comme l'auteur le plus représentatif de ce courant, cette conception de l'anticipation apparaît déjà chez Taylor et Fayol, les fondateurs de la pensée managériale (Mintzberg, 1994). Ainsi, pour Fayol (1918), gouverner c'est prévoir et la principale manifestation de cette prévoyance dans le monde des affaires, demeure le programme d'action. « *Le programme d'action, c'est à la fois le résultat visé, la ligne de conduite à suivre, les étapes à franchir et les moyens à employer* » (*ibid.* : 48). Cette affirmation repose sur deux présupposés : il demeure possible de prévoir le futur et ceci de manière rationnelle.

**Quadrant 2 – la méthode des scénarios :** à partir des années 1980, cette affirmation devient contestée par plusieurs auteurs. Mintzberg *et al.* (2009) remettent en cause la réalité du modèle de la stratégie délibérée proposé par l'école de la planification. Il plaide pour une prise en compte de la vie des organisations où les décisions semblent en fait résulter de variables aléatoires telles que les jeux politiques, la culture, l'expérience individuelle ou collective. De son côté, Van der Heijden (1996) pense que la planification constitue un modèle trop limité car elle repose sur le présupposé qu'il n'y aurait qu'une seule et unique bonne solution. Wack (1985) estime que dans un monde en mouvement les entreprises planificatrices sont affectées d'une crise de la perception, qui peut causer leur chute. Enfin, Madrikakis (1990; Madrikakis *et al.*, 2010) concluent grâce à de nombreux travaux que la planification relève d'un processus basé sur le jugement et que, de ce fait, il souffre de nombreuses difficultés liées au traitement de l'information et aux biais cognitifs. Selon ces auteurs,

des prévisions fiables s'avèrent impossibles dans la plupart des secteurs. Selon Pina e Cunha *et al.* (*op. cit.*) le principe de cette approche peut se résumer ainsi : il ne s'avère pas possible de prédire le futur mais il demeure possible de se représenter [rationnellement] les différents scénarios. En France, cette méthode a pris le nom de prospective. Dans cette démarche, le stratège passe du raisonnement sur le possible au raisonnement sur le plausible. Au-delà des tendances du moment (les évolutions possibles), de nombreux futurs se révèlent plausibles même s'ils apparaissent rares. Il s'avère nécessaire d'essayer d'imaginer tous les scénarios – du moins ceux qui auraient de lourdes conséquences pour l'organisation – et de préparer des réponses adaptées. Ce mode d'anticipation centré sur le présent nécessite de se préparer aux scénarios du futur qui sont sélectionnés. La construction de ces scénarios constitue un processus réactualisé en permanence, qui met à contribution tous les niveaux de l'organisation. Ainsi, Van der Heijden (*op. cit.*) lie le succès de ce mode d'anticipation à l'existence d'une véritable « conversation stratégique ». L'anticipation efficace de tous les scénarios repose sur la décentralisation du processus stratégique, l'ensemble des salariés doit être convié à participer. Ce mode d'anticipation relève du paradigme individualiste.

**Quadrant 3 – la vision :** au début des années 90, le modèle des scénarios montre lui aussi ses limites pour deux raisons. Premièrement, il semble qu'il ne soit pas possible d'anticiper rationnellement tous les futurs. Durand (2003) explique ainsi que la capacité d'anticipation des organisations se trouve toujours limitée par trois phénomènes : les biais cognitifs, les routines et la logique dominante. Ce dernier phénomène apparaît particulièrement prégnant. En effet, malgré une éventuelle veille des signaux faibles, les organisations restent prisonnières de leur logique dominante – leur façon spécifique de voir le monde. Il leur est, dès lors, très difficile de changer de logique afin d'anticiper tous les futurs plausibles. La deuxième raison des limites du modèle des scénarios constitue probablement celle qui a le plus de poids sur la performance. En effet, les deux modèles d'anticipation déjà exposés (planification ou scénarios) restent des modèles de l'ajustement aux données de l'environnement. Ils s'avèrent d'une faible utilité lorsqu'il s'agit d'innover dans une économie de plus en plus mondialisée. Plutôt que d'essayer de prédire le futur, il vaut peut-être alors mieux l'inventer. L'organisation doit entrer dans une logique créative. Ceci permet à Hamel d'affirmer que : « *la stratégie c'est la révolution, tout le reste n'est que tactique*<sup>47</sup> » (1996: 70). Pour cet auteur, les révolutionnaires sont présents dans toutes les organisations mais leur voix se trouve étouffée par des strates de bureaucrates consciencieux. Dès lors, il s'agit pour plusieurs auteurs de mobiliser cette énergie créatrice. Collins et Porras (1996) proposent, ainsi, de faire adhérer les salariés à la vision de l'organisation. Plutôt que de pratiquer un management par objectif, qui décline souvent de manière coercitive et désarticulée les moyens d'atteindre le but de la direction, ce

---

<sup>47</sup> Traduction de l'auteur

nouveau mode d'anticipation prend une dimension quasi-religieuse. Il s'appuie sur le recours à une idéologie et sur la proposition d'un futur suffisamment imagé pour être partagé. Pour les partisans de ce type de stratégie ressortant du paradigme déterministe, il apparaît plus important de savoir qui vous êtes qu'où vous allez. Les salariés peuvent alors s'emparer du futur proposé par l'organisation et le concrétiser. Il s'agit de leur faire épouser une cause, qui leur permet d'actualiser le futur. Chaque geste du quotidien – pratique microscopique – prend son sens dans son rapport au long terme, à la vision. Gratton (2004) y voit aussi une dimension politique, cette forme de démocratie organisationnelle serait l'aboutissement des logiques du marché – le seul moyen de survie dans la mondialisation.

**Quadrant 4 – l'effectuation** : dans la deuxième partie des années 1990, une autre forme de réponse à l'impossibilité d'anticiper rationnellement le futur se fait jour. Ce courant théorique provient principalement des travaux d'Eisenhardt (Brown et Eisenhardt, 1997, 1998; Eisenhardt, 2002) qui a étudié les stratégies des entreprises de l'électronique et de l'informatique dans la Silicon Valley. A l'aube de la révolution d'Internet, ces organisations sont confrontées à la quasi-impossibilité de prévoir comment évolue cette technologie. Eisenhardt observe : « *le processus de développement stratégique des entreprises confrontées à une évolution rapide de la technologie et aux transformations concurrentielles qui en découlent* » (Laroche, 2007: 494). Elle montre que les organisations performantes, dans cet environnement particulier, sont capables de conjuguer vitesse et flexibilité. Elles ont mis en place un processus d'apprentissage basé sur le recours à des tests permanents et peu coûteux (Costanzo, 2004), un système d'essais-erreurs où l'évolution apparaît comme le résultat d'un phénomène de sélection naturelle. Brown et Eisenhardt parlent de chaos structuré : « *le fil de l'improvisation entre les pièges de la bureaucratie et du chaos* »<sup>48</sup> (1998: 45). Ainsi, ces organisations compensent l'impossibilité de prévoir par une culture du changement permanent. En cela, elles s'éloignent de la conception traditionnelle attachée à l'école de la planification. Orlikowski et Hofman (1997) précisent qu'auparavant Lewin (1999) décrivait la conduite du changement comme un processus en trois étapes « dégel », « changement » et « gel », dans un monde relativement stable. Ce processus, qui était conçu comme ambitieux et exceptionnel n'apparaît plus d'actualité. Ainsi, désormais tous les salariés sont mis à contribution de manière continue. Ce mode d'anticipation relève du paradigme individualiste. Sarasvathy (2001) propose le concept d'effectuation pour décrire ce mode d'improvisation collective et structurée, permettant aux organisations de passer d'une logique de la prévision à une logique du contrôle par le processus.

---

<sup>48</sup> Traduction de l'auteur



## *Synthèse de la section 1*

Comme exposé dans cette section, le choix d'une revue de la littérature en stratégie permet de constater la diversité des modes d'anticipation des organisations. Une fois de plus, l'exploration du champ a permis d'observer un débat entre une conception « classique » et une approche renouvelée postulant un nouveau rapport au temps et à l'espace (voir tableau n°22).

Tableau n°22 : modes d'anticipation  
et paradigmes respectifs

Paradigme	Déterministe	Individualiste
Concepts		
Noms	<b>Planification stratégique – Vision</b>	<b>Méthode des scénarios – Effectuation</b>
Fondements théoriques	Ontologie substantive	Ontologie des processus
Perspective spatiale	Objectifs – vision	Scénarios – improvisation structurée – changement permanent
Perspective temporelle	Concentration sur l'avenir – prévision	Concentration sur le présent – itération

La perspective déterministe relève d'une ontologie substantive. Elle regroupe des modes d'anticipation s'appuyant sur la projection dans le temps (concentration sur le futur) vers un objectif précis. Cet objectif se trouve déterminé soit par les méthodes de planification (utilisation d'indicateurs macroscopiques) soit par la vision d'un dirigeant souvent charismatique, que les salariés ont pour mission d'incarner (pratique microscopique). La deuxième conception relève d'une ontologie procédurale. La perspective temporelle reste centrée sur le présent. Le futur se construisant de manière itérative, l'espace est ouvert et l'action peut virtuellement prendre toutes les directions. Ce processus constitue le résultat soit d'une approche rationnelle (méthode des scénarios), soit d'une improvisation structurée (effectuation).

A partir de cette typologie des modes d'anticipation, il peut être instructif d'identifier ce que dit la littérature sur la place des cadres dans ces processus d'anticipation, qui fait l'objet de la section suivante.

## **Section 2 La place des cadres dans les processus d'anticipation des organisations**

Les pratiques d'anticipation des organisations influencent la carrière des cadres. Cette section aborde un aspect particulier de cet impact à travers leur rôle dans les différents modèles de stratégies.

La mise en place d'un dispositif légal concernant les entretiens de deuxième partie de carrière<sup>49</sup> par les partenaires sociaux va de pair avec une nouvelle demande des services de gestion des ressources humaines des organisations. Ceux-ci attendent désormais que les cadres prennent en charge leur carrière (Pralong, 2013). Cette demande s'adresse fréquemment à des salariés ayant de l'ancienneté dans leur organisation. Il paraît donc important de cerner le rôle qui leur était dévolu jusqu'à présent dans le processus stratégique, tel qu'il se trouve décrit par la littérature académique. Ceci permettrait éventuellement de comprendre en quoi ce rôle a pu permettre le développement de modes d'anticipation pouvant être mis à profit pour l'anticipation de la carrière.

### ***3.2.1 De la place réservée aux cadres dans la littérature en stratégie***

Dans cette perspective et comme observé dans le chapitre sur les cadres, il convient de rappeler que la définition de la catégorie cadre souffre d'une grande disparité des réalités qu'elle représente. De plus, une grande partie de la littérature en stratégie se trouve d'origine étrangère et ne prend pas en compte les spécificités françaises du statut cadre. Il semble cependant possible d'identifier trois types d'acteur dans la littérature stratégique. Tout d'abord de nombreux écrits se focalisent sur le rôle du dirigeant en tant que décideur. A titre d'exemple, Porter affirme que : « *pour réussir, une entreprise doit posséder un leader solide, capable de faire des choix et de définir des compromis* » (Porter, 2005: 44). Dans ce type d'écrit, le stratège demeure le décideur et le rôle des cadres se trouve passé sous silence. De son côté, Mintzberg distingue des cadres intermédiaires et des cadres opérationnels, les premiers pouvant être plus près du sommet hiérarchique et plus concernés par les enjeux stratégiques. Mais le terme de « cadre », tel qu'il l'utilise, reste attaché à la responsabilité

---

<sup>49</sup> Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif au retour à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi

d'encadrement et non au statut cadre français (Mintzberg, 2003). Van der Heijden (1996), Halal (1998), Gratton (2004), etc. les auteurs représentant les autres modes d'anticipation ne distinguent pas les cadres de l'ensemble des salariés dans leur approche.

Il règne donc une certaine confusion dans les écrits stratégiques sur les acteurs impliqués dans le processus d'anticipation et il devient souvent difficile d'identifier le rôle précis des salariés ayant le statut cadre. Cependant, il reste possible de discerner deux tendances dans cette littérature. Une première catégorie d'écrits considère que l'anticipation concerne la responsabilité du dirigeant, une deuxième plaide pour une démocratisation de ce processus. De manière simplifiée la première tendance résulte d'une conception régaliennne de la stratégie. Elle se trouve principalement représentée par le courant de la planification stratégique – les écoles de pensée ultérieures (prospective, vision, effectuation) plaidant majoritairement pour une démocratisation du processus. Dans le premier cas, une grande majorité des cadres ne participent pas, au quotidien, au processus d'anticipation stratégique. Dans le deuxième, ils peuvent être impliqués comme l'ensemble des salariés. L'illustration de ce principe figure dans le titre de l'ouvrage d'un des principaux représentants du courant de la prospective : « Scénarios – L'art de la conversation stratégique » (Van Der Heijden, 1996). Pour l'auteur, le cœur de la méthode prospective repose sur une conversation à l'intérieur de l'organisation qui seule permet l'exploration de tous les scénarios plausibles.

### **3.2.2 L'importance de la planification en stratégie**

En introduction de son livre sur la méthode des scénarios, Van der Heijden (1996) remarque que le courant "rationaliste" de la planification : « *est vivant et se porte bien, de fait, la plus large part et de loin des analyses et de la littérature en stratégie reflète ce point de vue.*<sup>50</sup> » (*ibid.* : 24). Il constitue la conception la plus ancienne et la plus répandue de l'anticipation dans les organisations en lien avec l'origine militaire de la stratégie (*cf. supra*). Il s'avère possible d'observer une répartition des rôles très similaire au modèle prôné par Clausewitz, dans de nombreuses organisations. Ce penseur de l'art militaire, ayant eu une forte influence sur la pensée stratégique occidentale, distingue trois niveaux de décision : politique, stratégique et tactique (Le Roy, 2007). Les niveaux politique et stratégique engagent l'avenir de l'organisation. Depuis la fin du XXe siècle, le niveau politique reste la prérogative des actionnaires et les cadres de direction apparaissent chargés de la décision stratégique. Les autres cadres, la majorité, sont en charge du niveau tactique. Comme le précise Ackoff (1990), leur horizon demeure généralement celui de l'année fiscale. Pour cet auteur, la

---

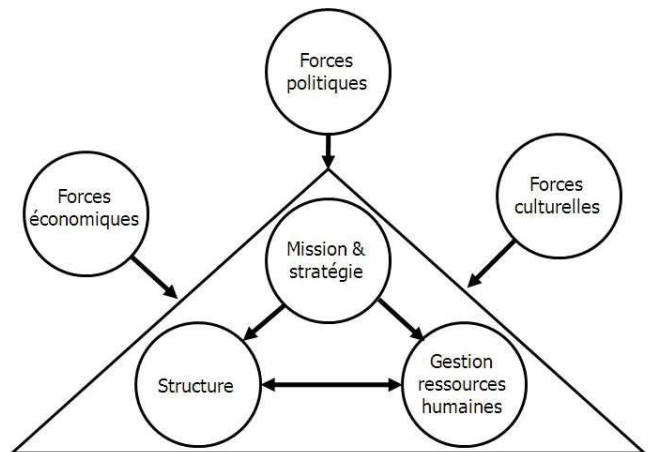
<sup>50</sup> Traduction de l'auteur

stratégie est dédiée à la gestion du long terme et des relations avec l'environnement [cf. : *les données macroscopiques*]. La tactique reste centrée sur le court terme et les moyens opérationnels. Ainsi, la grande majorité des cadres, des organisations qui appliquent les principes de la planification stratégique, ont pour mission de gérer les situations de court terme afin d'atteindre l'objectif stratégique. Ils ne semblent pas ou peu impliqués dans les processus de prévision.

Cette conception déterministe se trouve confirmée par Ansoff (2007), qui considère la planification stratégique comme une extension et une élaboration de l'hypothèse stratégie-structure de Chandler (1962). En effet, ce dernier a établi la nécessité d'un « alignement stratégique », une adéquation entre le positionnement externe et l'organisation interne de l'organisation. Porter (1982) ajoute qu'une : « *procédure explicite de formulation de la stratégie permet des gains importants. Elle garantit en effet une coordination, et une orientation vers des objectifs communs, des différentes politiques, sinon des actions, des divisions fonctionnelles* » (*ibid.* : IX). D'autres auteurs (Pennings, 1987; Lawrence et Lorsch, 1989) sont venus alimenter l'idée générale qu'une stratégie performante doit considérer l'organisation comme un système de choix interconnectés relatifs aux activités, aux politiques, aux structures organisationnelles, aux ressources et aux capacités (Siggelkow, 2001). La plupart du temps, les cadres doivent donc se conformer aux orientations politiques des actionnaires et aux décisions stratégiques de la direction. Leur participation au processus d'anticipation de l'entreprise demeure très restreinte. Leur rôle s'avère d'ailleurs fortement cadré par la généralisation du management par objectif, qui peut éventuellement mener au licenciement si les résultats ne sont pas atteints (Teissier, 2005).

Cette contrainte sur le rôle des cadres apparaît renforcée du fait des modalités de la gestion de leur carrière. Depuis le début des années 1980, les impératifs stratégiques ont été intégrés dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Se référant explicitement aux travaux de Chandler, Fombrun *et al.* (1984) ont institué la nécessité d'une cohérence entre la stratégie d'une organisation, sa structure et sa politique de GRH (voir graphique n°9).

Graphique n°9 : la gestion stratégique des ressources humaines (Fombrun *et al.*, 1984: 35)



Selon cette école de pensée, la GRH n'est plus universaliste ou contingente, elle devient configurationnelle (Delery et Doty, 1996). « *Aucune stratégie organisationnelle et RH n'est « bonne » ou « mauvaise » en elle-même<sup>51</sup>* » (Gomez-Mejia *et al.*, 1998: 26). Son succès dépend de la situation et de la façon dont elle s'intègre à d'autres facteurs, au premier rang desquels se trouve la stratégie de l'organisation. De cette façon, la gestion de carrière des cadres, un des éléments de la stratégie RH, se trouve directement reliée au modèle stratégique d'anticipation. Dans les organisations appliquant les méthodes de la planification stratégique, les cadres qui ont développé des capacités tactiques sont donc favorisés.

### 3.2.3 Les cadres entre stratégie et tactique

Mintzberg (1994) constitue probablement un des plus grands pourfendeurs de l'école de la planification. Non seulement, cet auteur conteste la réalité d'un processus de décision stratégique qui serait préalable à l'action mais de plus il lui reproche son fonctionnement autocratique. « *Peut-être le thème le plus clair dans la littérature de la planification est son obsession du contrôle des décisions et des stratégies, du présent et de l'avenir, des pensées et des actions, des travailleurs et des gestionnaires* »<sup>52</sup> (*ibid.*: 201). Mintzberg s'attache à décrire comment la standardisation des procédés formalise les comportements et supprime la marge de manœuvre en matière de prise de décision. Evoquant le cas du cadre intermédiaire, il reconnaît, certes, que c'est un mini-P-D.G. de son unité disposant d'une certaine autonomie. Mais à mesure que l'on descend dans la hiérarchie, les contrôles s'intensifient : « *le poids des contrôles personnels augmente et les contrôles*

<sup>51</sup> Traduction de l'auteur

<sup>52</sup> Traduction de l'auteur

*bureaucratiques deviennent plus intenses et plus rigides [...] Le cadre intermédiaire est vraiment pris dans l'entre-deux. » (op cit. : 66).*

Ainsi, plusieurs auteurs considèrent le mode de fonctionnement des cadres sous un angle critique. Drucker (1957), considéré comme le père du management par objectif, évoquait déjà leur difficulté à se projeter. Dans son ouvrage, il choisit de recourir à la parabole des trois tailleurs de pierres à qui quelqu'un demande ce qu'ils font. Le premier répond qu'il gagne sa vie. Le deuxième explique qu'il réalise le plus beau travail en taille de pierre de toute la région. Le troisième regarde avec une lueur de visionnaire dans les yeux et dit : « Je construis une cathédrale ». Pour Drucker (*ibid.*), seul le troisième homme mérite le titre de gestionnaire. Cependant, selon cet auteur, les cadres ressemblent plutôt au deuxième dans la majorité des entreprises. Mintzberg va plus loin, il estime que la superficialité demeure le plus important des risques professionnels du cadre. Son « *travail est disjoint et fragmenté ; les activités sont caractérisées par la variété et la brièveté ; les décisions majeures sont prises par petites étapes successives* » (2008: 192). Laroche et al. (2004), dans une enquête menée auprès de 6260 cadres, confirment que parmi les principaux obstacles à l'action des cadres se trouve la difficulté à anticiper. Leur travail quotidien s'avère souvent marqué par la nécessité de faire face aux incohérences. « *L'activité consiste donc avant tout à décrypter le contexte interne et externe de façon à ajuster l'action en permanence et à produire du sens [...] Celui-ci est bricolé de manière à combler provisoirement l'écart entre présent et futur* » (*ibid.* : 1769).

## ***Synthèse de la section 2***

La littérature explorée dans les trois paragraphes de cette section tend à montrer que la majorité des cadres se trouve pratiquement exclue du processus d'anticipation stratégique. La planification stratégique étant le mode d'anticipation le plus fréquent, ils apparaissent **cantonnés dans un rôle tactique**. En application du principe de l'alignement stratégique, le management par objectifs et la gestion des ressources humaines sont conçus comme des outils de contribution à l'objectif stratégique. Ils induisent donc probablement une gestion des carrières renforçant ce cantonnement tactique. Comme le détaille le tableau n°23, la majorité des cadres semble exercer sa mission dans un cadre très contingent, relevant du paradigme déterministe.

Tableau n°23 : l'alignement stratégique et le rôle tactique des cadres

Concept \ Paradigme	Déterministe
Nom	<b>Alignement stratégique</b>
Fondements théoriques	Rôle tactique de la majorité des cadres Management par objectifs Gestion stratégique des ressources humaines
Perspective spatiale	Pratique microscopique
Perspective temporelle	Concentration sur le présent

En se référant à la matrice des modes d'anticipation de Pina e Cunha *et al.* (2006). L'ensemble des phénomènes contingents décrit permet de considérer que la nature de l'information, qu'ils manipulent, demeure essentiellement situationnelle (pratique microscopique). Du fait d'un horizon de court terme, ils sont concentrés sur le présent. Ils semblent fortement dépendre du sommet hiérarchique de l'organisation pour le rapport au long terme et aux indicateurs macroscopiques.

### **Section 3 Correspondances entre modes d'anticipation en stratégie et types de carrière**

Cette dernière section du chapitre dédié aux théories de l'anticipation a pour objectif de repérer les correspondances possibles entre modes d'anticipation et types de carrière. En effet, la section précédente suggère une forte corrélation entre le mode de gestion stratégique des organisations et les processus de gestion des ressources humaines. Ceci aurait donc des conséquences sur la carrière des cadres. Dans la même perspective, il paraît nécessaire d'observer quel pourrait être le lien entre les modes d'anticipation, caractéristiques de ces différentes stratégies, et l'anticipation de la carrière.

Le premier paragraphe se réfère à la matrice des modes d'anticipation organisationnelle de Pina et Cunha *et al.* (2006). Il présente les correspondances possibles avec les théories de la carrière. Le deuxième paragraphe analyse ce que peuvent signifier, en termes de comportement des cadres, les variables du rapport au temps et à l'information, utilisées dans cette matrice. Le troisième paragraphe définit les modes d'anticipation, qui semblent les plus appropriés à la deuxième partie de carrière.

### 3.3.1 Les quatre modèles de la carrière<sup>53</sup>

Le travail de synthèse de Pina e Cunha (*op. cit.*) décrit quatre modes d'anticipation stratégique, qui représentent quatre modes d'approche des marchés par les organisations. Il apparaît nécessaire de les synthétiser afin de pouvoir les utiliser dans l'analyse des modes d'anticipation de la carrière. Tout d'abord, les processus à l'œuvre peuvent être mis en lumière par les axes de la matrice. Le premier décrit le rapport au temps et le second rapport à l'information. Pour une appréhension plus synthétique, il demeure possible de considérer qu'ils réfèrent à quatre conceptions de la carrière présentées dans le tableau n°24.

Tableau n°24 : les modes d'anticipation applicables à la carrière

Nature de l'information	Analyse macroscopique	Pratique microscopique
Concentration sur		
L'avenir	<b>Planification Carrière organisationnelle</b>	<b>Invention Carrière sans frontière</b>
Le présent	<b>Construction de scénarios Carrière protéenne</b>	<b>Effectuation Carrière collective</b>

#### **La planification et la carrière organisationnelle :**

Anticiper, c'est planifier (projection dans le futur et indicateurs macroscopiques). Dans ce mode, la priorité est accordée à la réflexion et à l'utilisation d'indicateurs macroscopiques. De manière simplifiée, la planification constituée par un mécanisme en deux temps (Porter, 1982). Dans un premier temps, il s'agit de définir un projet précis sur la base d'indicateurs souvent conventionnels. Dans un deuxième temps, tous les efforts et les moyens sont alors consacrés à l'atteinte de l'objectif. Le mécanisme de projection dans le futur devient alors un élément déterminant de l'efficacité de ce mode d'anticipation. La planification s'avère impossible sans un projet précis. Transposé au contexte de la carrière des cadres, ce mode d'anticipation apparaît observable dans la carrière « traditionnelle », appelée aussi carrière organisationnelle (Super, 1957). Les organisations

<sup>53</sup> Cette description des quatre modèles est adaptée d'un article publié durant le doctorat (Hamiot et Vincent, 2014: 74-75)



fournissent un certain nombre d'indicateurs conventionnels de la réussite, tels que l'organigramme, l'échelle des salaires, le management par objectifs, etc. Les cadres ont ainsi à leur disposition des indicateurs relativement clairs pour planifier leur évolution de carrière, d'autant qu'il s'agit souvent d'une progression dans la même entreprise. Cependant, de nombreux cadres sont amenés du fait des évolutions du travail à ne plus adhérer à cette conception déterministe de leur carrière. Leur modèle rationnel tente d'intégrer l'imprévu comme dans le modèle de la carrière protéenne.

### **La construction de scénarios et la carrière protéenne :**

Anticiper, c'est actualiser en permanence les scénarios possibles (ancrage dans le présent et indicateurs macroscopiques). La priorité est donc toujours donnée à la réflexion mais l'instabilité de l'environnement amène à envisager plusieurs chemins pour le futur (Van Der Heijden, 1996). L'effort porte sur le décloisonnement de la perception, la veille environnementale. Les indicateurs utilisés restent toujours macroscopiques mais il s'agit aussi de repérer d'éventuels signaux moins conventionnels.

Bien que la prospective stratégique soit un champ distinct de celui de la carrière, on peut cependant la rapprocher de la carrière protéenne (Hall, 1986). Dans ce mode d'anticipation, l'organisation ne constitue plus forcément la seule à l'origine de l'information qui sert de base au schéma d'anticipation du cadre. Celui-ci ne se « satisfait » pas de l'information officielle, il dispose de son propre réseau et surveille les signaux faibles de l'environnement (analyse macroscopique). Le futur de la carrière apparaît constitué de différents scénarios, toujours susceptibles de remise en cause du fait de la veille permanente et de la saisie des opportunités. Ces scénarios peuvent être multidirectionnels car tout ou presque demeure susceptible d'être envisagé. Le raisonnement passe du probable au plausible. Cependant, cette conception de la carrière ne signifie pas automatiquement le départ de l'organisation. Cette approche reste très rationnelle. Ce mode d'anticipation privilégie toujours la réflexion mais celle-ci devient plus personnelle. Dans ce sens, les critères de succès deviennent subjectifs (Hall, *ibid.*). Cette approche reste cependant rationnelle et certains cadres lui préfèrent le mode plus intuitif de l'invention.

### **L'invention et la carrière sans frontière :**

Anticiper, c'est inventer son propre futur (projection dans le futur et pratique microscopique). Les défenseurs de ce mode d'anticipation renoncent à donner une priorité à la réflexion pour se centrer sur l'action (pratique microscopique). Il s'agit d'une rationalisation en situation ou *a posteriori* dans ces environnements souvent très instables. Les partisans de ce mode d'anticipation considèrent que,

s'il apparaît impossible de prévoir le futur, alors il faut l'inventer. Dans ce contexte, il devient plus important de révéler son identité plutôt que de s'interroger sur le chemin à prendre (Collins et Porras, 1996). Dès lors, chaque acte du quotidien se trouve inspiré par une vision à long terme, une vocation. Il s'agit d'une pratique microscopique.

Les carrières « sans frontières » (Arthur et Rousseau, 2001) apparaissent comme celles qui se rapprochent le plus du mode d'anticipation stratégique de la vision. Dans leur définition du phénomène, les auteurs donnent plusieurs exemples apparemment disparates de choix de carrière faits par des salariés. Cependant, toutes les situations évoquées ont en commun l'indépendance des choix des salariés par rapport aux règles de leur organisation. La priorité devient la réalisation de soi et de manière autonome.

### **L'effectuation et la carrière collective :**

Anticiper, c'est tester de nouvelles solutions (ancrage dans le présent et pratique microscopique). Dans la mesure où personne ne s'avère capable de prédire avec certitude le futur, l'anticipation repose sur une dynamique collective et permanente d'essais-erreurs avec le minimum de structure nécessaire à la stabilité (Brown et Eisenhardt, 1998). Silberzahn (2014) précise que : « *l'effectuation consiste non pas à partir des buts pour déterminer les moyens nécessaires pour les atteindre, mais au contraire de considérer les moyens dont on dispose pour déterminer les buts possibles* » (*ibid.* : 15). Ce concept met en évidence en quoi ce « bricolage de solutions » (Sarasvathy, 2001) s'appuie sur une logique entrepreneuriale partagée par tous les salariés de l'organisation. Ce mode d'anticipation nécessite une culture du marché et de la prise de risque. Les essais itératifs s'appuient sur un raisonnement en termes de perte acceptable.

Les conséquences sur la conception de la carrière dans ce mode d'anticipation ont été bien moins étudiées que pour les trois précédentes situations. Il demeure possible toutefois de se référer aux travaux de Lawler (1994) sur les organisations à forte implication et leur management par les compétences. Dans ces organisations en mouvement permanent, chacun doit s'impliquer pour une cause collective. On y observe souvent des organigrammes plats basés sur la polyvalence. Dès lors, comme il s'avère difficile de valoriser ce type d'expérience sur le marché du travail (pas de titre ou de fonction reconnaissant la qualification individuelle), l'emploi à vie peut constituer la contrepartie. Celui-ci devient aussi une condition de la prise de risque liée aux échecs potentiels des tests de nouvelles solutions. Lawler remarque que ces organisations restent minoritaires mais qu'elles existent probablement depuis toujours. Dans ces organisations atypiques, le turnover du personnel reste faible et les licenciements demeurent rares. La carrière des cadres, qui acceptent ces « règles

du jeu », obéit donc à ces logiques. Comme il n'y a pas encore de concept pour la décrire, les termes « carrière collective » paraissent véhiculer cette idée d'un avenir partagé.

L'analyse des correspondances entre la matrice de Pina e Cunha *et al.* (2006) et les modèles théoriques de la carrière suggère qu'il y a bien une forme de correspondance entre les deux champs théoriques. Chaque modèle de carrière semble correspondre avec un mode d'anticipation dominant. De plus, chacun de ces couples carrière-mode d'anticipation peut être classé dans un des deux paradigmes. Ainsi, une projection sur un objectif relativement précis relève du paradigme déterministe. Ce mode d'anticipation se trouve déterminé, soit par l'organisation dans le cas de la carrière organisationnelle, soit par l'individu dans le cas de la carrière sans frontière. A l'opposé, la carrière protéenne et la carrière collective sont le produit d'un ajustement permanent à l'environnement, impliquant un futur très ouvert. Ce sont deux processus d'itération issus, soit d'une approche rationnelle sur la base d'indicateurs macroscopique (la construction de scénarios), soit d'une priorité à la décision in situ (l'effectuation). A partir de ce constat, il convient d'identifier le ou les modes d'anticipation le plus approprié pour les cadres en deuxième partie de carrière.

### ***3.3.2 Les cadres et les modalités d'anticipation***

Comme observé précédemment, la majorité des cadres en deuxième partie de carrière exerce son activité dans des entreprises dont le modèle stratégique demeure celui de la planification. Ceci signifie que, pour la plupart, leur rôle reste essentiellement tactique. Ils ne participent que rarement, et souvent de manière très partielle, au processus de prévision. Cette participation s'avère d'autant plus difficile, que les décisions stratégiques des organisations semblent souvent la conséquence d'un jeu politique (Mintzberg, 2003). Dans ce contexte déterministe, atteindre les objectifs à court terme et savoir **décrypter le système** (Laroche *et al.*, 2004) s'avèrent souvent les deux priorités pour assurer la pérennité de l'emploi. Cependant, l'individualisation des processus de gestion semble contraindre les cadres à adopter de nouveaux modes d'anticipation. Toutefois, peuvent-ils vraiment franchir le pas ? Ont-ils réellement la possibilité de construire leurs propres scénarios, d'anticiper sur le mode de l'effectuation, voire d'exprimer leur propre vision ?

Dans les conditions actuelles de la majorité des organisations françaises, il semble que la prudence soit de mise. Une expression individuelle trop marquée dans l'organisation apparaît extrêmement risquée (*cf.* chapitre 2 section 2). Dans ce sens, l'enquête de Pralong (2013) auprès de 526 cadres en 2008 rappelle que la carrière « traditionnelle » reste toujours la mieux récompensée en termes de statut et de rémunération. Selon l'auteur, les cadres qui « réussissent » ne conçoivent pas leur

carrière comme l'expression d'une vocation : « *Toutes les organisations tendent identiquement à sanctionner les individus qui attendent un **développement vocationnel*** » (ibid. : 240). L'adoption des modes d'anticipation individualistes semble très risquée tant que les organisations ne modifient pas leur mode de gestion.

### **3.3.3 Le rapport au temps et à l'information, de nouveaux défis ?**

Selon Pina e Cunha *et al.* (2006), changer de mode d'anticipation implique de changer de rapport au temps et à l'information. Pour des cadres, dont la première partie de carrière adhère au modèle de la carrière organisationnelle, cet exercice ne semble pas aisé. En effet, adopter un autre rapport au temps peut s'avérer déstabilisant et modifier le rapport à l'information peut représenter un risque en termes de carrière.

#### **Changer de rapport au temps peut s'avérer déstabilisant.**

Les modes d'anticipation déterministes proposent une prévision de l'avenir. Ainsi, le futur proposé par l'organisation, apparaît relativement stable sous réserve d'adopter une tactique appropriée. A l'opposé, dans les modes d'anticipation centrés sur le présent, les organisations renoncent à prédire le futur. Elles laissent la responsabilité au collectif ou aux individus de le contrôler (Sarasvathy, 2001). La culture entrepreneuriale attachée à ce mode d'anticipation apparaît comme une culture de l'opportunisme (Silberzahn, 2014). Aussi, ce nouveau rapport au temps, peut être vécu comme une « accélération » incontrôlée, ayant des effets déstabilisants voire aliénants (Rosa, 2010, 2012). Aussi, transcrire un mode d'anticipation tel que l'effectuation dans le contexte de la carrière revient à envisager comment le cadre peut s'assurer un minimum de solutions de repli tout en étant en permanence dans une démarche proactive centrée sur la réponse aux besoins de la situation. Ces solutions de repli pourraient se comprendre comme des garanties en matière de situation professionnelle ou privée. Celles-ci demeurent rarement accessibles. Tout d'abord, sur le plan professionnel, peu d'organisations garantissent une forme d'emploi à vie permettant à chacun de prendre des risques et éventuellement d'échouer dans les initiatives. Ensuite, sur le plan privé, certaines périodes de la vie supposent de prendre des engagements ou des responsabilités (crédit, charge de famille, etc.). L'inertie de ces engagements limite dans la plupart des cas la possibilité d'un revirement brutal.

### **Adopter un autre rapport à l'information peut représenter un risque en termes de carrière.**

Contrairement à l'improvisation qui constitue un modèle proactif de l'action, la méthode des scénarios s'avère un modèle proactif de l'analyse. Le cadre constructeur de scénarios se prolonge au-delà des informations « officielles ». Malgré les obstacles, il cherche à se construire son propre modèle d'analyse basé sur une diversité des signaux et des modèles de raisonnement. Ainsi, développer **l'intelligence informationnelle** et adopter une attitude de vigilance vis-à-vis de l'environnement développe son « autonomie informationnelle » (Bulinge, 2014). Cependant, ceci suppose d'obtenir l'approbation de la ligne hiérarchique. Cette évolution du comportement d'analyse doit pouvoir s'appuyer sur une **décentralisation du processus stratégique** (Van Der Heijden, 1996). Dans le cas contraire, l'émancipation de l'analyse peut revêtir un aspect subversif. Celle-ci peut mettre la carrière du cadre en danger dans les organisations très contrôlées.

De plus, adopter un autre rapport à l'information peut aussi revêtir un caractère déstabilisant dans la mesure où ce processus repose sur l'individu. Bulinge (2014) résume cette situation dans une série de questions : « *Comment se situer dans un référentiel où le temps disparaît, où la mémoire s'efface, où les événements s'enchaînent, où la hiérarchie des valeurs s'aplanit ? Comment faire face à cette fuite en avant caractérisée par l'absence de recul et qui fait de l'instant informationnel un sablier incessant ? Comment gérer l'absence de mémoire de l'information médiatique ? Comment ne pas sombrer dans l'addiction informationnelle ? A contrario, comment utiliser intelligemment l'information disponible pour réaliser un projet ? Comment organiser la collecte et le traitement de cette information pour en faire un support de décision ? En résumé, comment maîtriser l'information, que ce soit dans la vie de tous les jours ou dans le cadre d'une activité professionnelle ou stratégique ? » (ibid. : 23).*

### **Synthèse de la section 3**

Modes d'anticipation et types de carrière peuvent être croisés (voir tableau n°24). La correspondance, malgré certaines zones de recouvrements, semble acceptable. Par voie de conséquence, l'évaluation du rapport au temps et de la nature de l'information manipulée par les cadres devrait donc permettre d'indiquer leur rapport à la deuxième partie de carrière. Il devient possible de rassembler toutes ces variables dans le tableau n°25.

Tableau n°25 : les paradigmes  
de la deuxième partie de carrière

Paradigme	Déterministe	Individualiste
Concepts		
Nom	Planification / carrière organisationnelle Vision / carrière sans frontière	Scénarios / carrière protéenne Effectuation / carrière collective
Fondement théorique	Tactique Vocation	Intelligence informationnelle Entrepreneuriat
Perspective spatiale	Objectif	Scénarios – improvisation
Perspective temporelle	Projection	Itération
Critères/obstacles au maintien dans l'emploi	Capacité à décrypter le système Dangers de la carrière vocationnelle	Décentralisation du processus stratégique Intelligence informationnelle

Les risques de précarisation liés à l'adoption d'une carrière sans frontière ainsi que son mode d'anticipation basé sur une vision personnelle incitent à ne pas poursuivre plus avant son analyse pour la deuxième partie de carrière des cadres. Ce principe étant établi, le tableau ci-dessus résume deux rapports au temps et à l'information déterminants pour le maintien dans l'emploi.

D'un côté, la carrière organisationnelle nécessite la fixation d'un objectif obtenu grâce à une projection dans le temps. La majorité des cadres étant contrainte à un rôle tactique, ils atteignent cet objectif grâce à leur capacité à « décrypter le système ». Ceci semble indiquer que l'information manipulée reste essentiellement de nature microscopique.

De l'autre, carrière protéenne et carrière collective reposent sur un rapport à l'espace plus ouvert sur l'extérieur de l'organisation. L'utilisation d'indicateurs macroscopiques personnalisés, conséquence d'une intelligence informationnelle, ou la pratique de l'effectuation dans une logique entrepreneuriale en atteste et définit un rapport au temps sans cesse réactualisé.

### **Conclusion du chapitre 3**

L'ensemble du chapitre met en lumière les différents modes d'anticipation possibles à partir de la revue de littérature en stratégie (voir tableau n°26). Il permet de constater une nouvelle fois l'existence d'une opposition entre deux paradigmes. Deux conceptions des organisations et de leur mode de fonctionnement s'affrontent. Pour les tenants du paradigme déterministe, l'anticipation s'avère le résultat d'un processus de projection dans le temps, issu d'une approche rationnelle (les

indicateurs macroscopiques) ou d'une pratique guidée par une « vision ». Pour leurs opposants, la prévision, désormais impossible, doit être remplacée par un processus ancré dans le présent sur la base d'une rationalité *a priori* (les scénarios) ou *a posteriori* (l'effectuation).

Tableau n°26 : types de carrière et modes d'anticipation

Paradigmes Concepts	Déterministe	Individualiste
Désignations	Planification / carrière organisationnelle Vision / carrière sans frontière	Scénarios / carrière protéenne Effectuation / carrière collective
Fondements théoriques	Ontologie substantive Distinction stratégie-tactique Alignement stratégique Management par objectifs Gestion stratégique des RH	Ontologie des processus Intelligence informationnelle Entrepreneuriat
Perspective spatiale	Objectif – vision	Scénarios – improvisation structurée – changement permanent
Perspective temporelle	Concentration sur l'avenir – projection	Concentration sur le présent – itération
Critères/obstacles au maintien dans l'emploi	Cantonement dans un rôle tactique Capacité à décrypter le système Dangers de la carrière vocationnelle	Décentralisation du processus stratégique Intelligence informationnelle

L'analyse de la place des cadres dans ce processus d'anticipation stratégique a montré combien la majorité se situe dans une forme dite « d'entre-deux ». L'essentiel des organisations fonctionnant selon le modèle de la planification, ils sont contraints par un processus d'alignement stratégique de nature tactique. Etant peu mis à contribution pour l'analyse des indicateurs macroscopique, ils doivent surtout faire preuve d'une capacité à décrypter le système. Ceci exerce un fort déterminisme sur leur carrière. A l'opposé, les nouvelles stratégies des organisations impliqueraient un mode d'anticipation basé sur le processus. Peu importe la substance (le résultat), l'essentiel serait dans l'intelligence informationnelle et dans l'attitude entrepreneuriale de l'ensemble des salariés. Les carrières obéiraient aussi à ces nouveaux modes d'anticipation.

# Conclusion de la 1<sup>ère</sup> partie

La revue de littérature a permis tout d'abord de montrer que les trois concepts mobilisés (cadres, carrière et anticipation) demeurent traversés par deux paradigmes (déterministe-individualiste). Pour chacun de ces concepts, il apparaît possible de constater deux postures (voir tableau n°27).

Tableau n°27 : Les deux paradigmes, les cadres, la carrière et l'anticipation

Paradigme Concept	Déterministe	Individualiste
<b>CADRES</b>		
Concepts génériques	<b>Cadre</b>	<b>Manager</b>
Perspective spatiale	Etat, droits et devoirs	Fonction
Perspective temporelle	Senior	Adulte
Critères/obstacles au maintien dans l'emploi	Déclin des cadres sans référence, discrimination	Evaluation itérative, plus-value stratégique
<b>CARRIERE</b>		
Concepts génériques	<b>Carrière « traditionnelle »</b>	<b>Carrière « moderne »</b>
Perspective spatiale	Carrière organisationnelle	Carrière nomade
Perspective temporelle	Plateau de carrière	Age dans la carrière
Critères/obstacles au maintien dans l'emploi	Désengagement	Proactivité, succès subjectif
<b>ANTICIPATION</b>		
Concepts génériques	<b>Planification-vision</b>	<b>Scénarios-effectuation</b>
Perspective spatiale	Objectif	Scénarios – improvisation
Perspective temporelle	Projection	Itération
Critères/obstacles au maintien dans l'emploi	Alignement, management par objectif	Analyse macroscopique, pratique microscopique

Plusieurs modèles théoriques s'opposent. Ainsi, les cadres sont considérés soit comme l'incarnation d'un état prenant ses racines dans les traditions nationales, soit comme une spécificité en voie de disparition au profit d'une fonction dite de manager ou d'expert. La réalité des carrières « modernes » demeure contestée au motif de la rémanence de la carrière « traditionnelle ». Les



nouveaux modes d'anticipation stratégique ne semblent pas remettre en cause la prééminence de la planification stratégique. Ce débat suggère l'intérêt d'exploiter cette opposition dans l'enquête.

Cette revue de littérature a permis aussi de mettre en lumière les interrelations entre les trois champs explorés et les critères ou obstacles à l'emploi des cadres en deuxième partie de carrière.

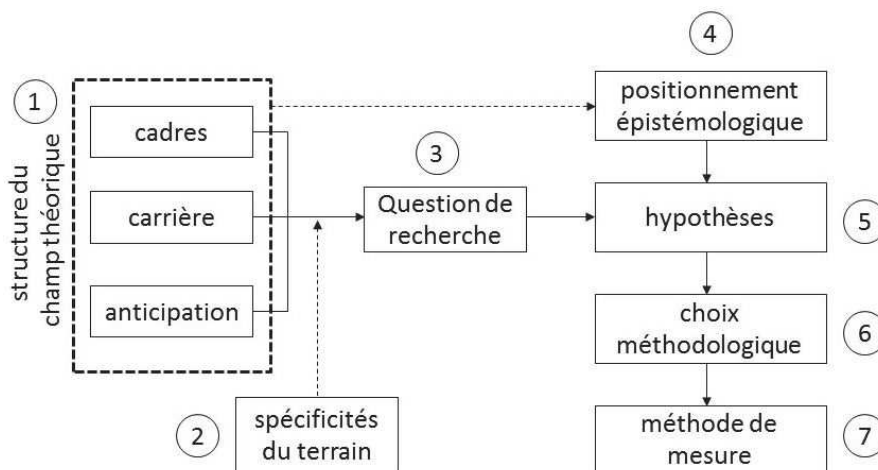
Dans une perspective systémique, il semble qu'une stratégie donnée implique un modèle de carrière et un mode d'anticipation particuliers. Ceci sera aussi pris en compte dans l'analyse du terrain de l'enquête. La matrice des modes d'anticipation organisationnelle de Pina et Cunha *et al.* (2006) constitue une grille théorique pour l'observation du mode d'anticipation de la carrière des cadres. En effet, les axes de la matrice – le rapport au temps et à l'information – représentent un outil opérationnel de classification.

## 2<sup>ème</sup> partie - Terrain d'enquête, question de recherche et choix méthodologique

---

Ce titre détaille le passage des résultats de la revue de littérature à l'observation des données du terrain. Dans la mesure où le corpus théorique s'avère suffisamment volumineux, ce travail de recherche repose sur une démarche hypothético-déductive. Chaque étape de l'analyse (illustrée dans le graphique n°10) a pour objectif de justifier les choix effectués dans l'étape suivante.

Graphique n°10 : articulation épistémologique de la recherche



Le plan repose sur un schéma classique. Ainsi, après avoir analysé la structure du champ théorique dans la partie précédente (étape 1), le premier chapitre de la 2<sup>ème</sup> partie décrit les spécificités du terrain d'enquête (étape 2). En effet, les particularités de la situation de gestion peuvent influencer sur l'interprétation des données. Ce chapitre présente le secteur des agences média. Le deuxième chapitre propose alors une question de recherche (étape 3), précise le positionnement épistémologique adopté (étape 4) et formule les hypothèses (étape 5). Enfin, le dernier chapitre expose la méthodologie choisie (étape 6) ainsi que la méthode de mesure en cohérence avec ce positionnement (étape 7).

## Chapitre 1 Les spécificités du terrain d'enquête

Ce chapitre aborde les particularités du secteur d'activité pouvant avoir une influence sur l'interprétation des données recueillies. La première section présente le secteur de la communication et les spécificités de l'activité des agences média. La deuxième section analyse le type de relations professionnelles qui a prévalu jusqu'à un passé récent et les nouvelles attentes, qui semblent se dessiner en ce qui concernant les cadres. La troisième section présente les débuts de l'enquête, qui ont contribué au positionnement de la recherche.

Tableau n°28 : plan du chapitre 1 de la 2<sup>ème</sup> partie

Section 1 : Les agences média	1.1.1. Le secteur de la communication et des médias, un changement de paradigme ?
	1.1.2. La place des agences média dans le marché de la publicité
	1.1.3 Une activité exposée aux turbulences économiques et technologiques
Section 2 : L'évolution des métiers au sein des agences média	1.2.1 Le modèle historique des relations professionnelles dans le secteur de la publicité
	1.2.2 L'étude prospective de l'Observatoire des Métiers de la Publicité
	1.2.3 Les nouvelles attentes vis-à-vis des cadres
Section 3 : Le terrain d'enquête	1.3.1 Les entreprises participantes
	1.3.2 le calendrier de l'enquête
	1.3.3 La demande des professionnels

## Section 1 Les agences média

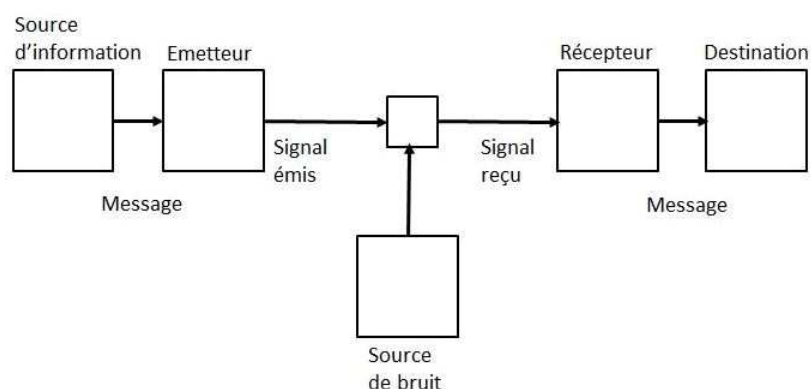
Comme évoqué précédemment, les agences média développent une activité très particulière dans le secteur de la communication et des médias. Le premier paragraphe explique en quoi ce dernier semble aussi concerné par le changement de paradigme évoqué en sciences de gestion. Le deuxième paragraphe présente la place des agences média parmi les principaux acteurs de la filière publicitaire. Le troisième paragraphe analyse les défis auxquelles sont confrontées ces entreprises.

### 1.1.1. Le secteur de la communication et des médias, un changement de paradigme ?

Le secteur de la communication et des médias rassemble un nombre important d'acteurs et constitue un des principaux piliers du modèle socio-économique dominant. Il semble qu'il soit, lui aussi, concerné par le changement de paradigme évoqué dans la revue de littérature en sciences de gestion. Ici aussi, il s'avère possible d'observer la confrontation entre deux approches de la même réalité tant sur le plan théorique que sur le plan du fonctionnement opérationnel des médias et de la publicité.

D'un côté, les modèles déterministes du fonctionnement de la communication formalisés par des auteurs tels que Lasswell (1948) ou Weaver et Shannon (1975) restent encore la référence dans les médias dit traditionnels (affichage, presse, radio et télévision). Ces médias ont un modèle de financement, par le biais de la publicité, encore largement inspiré du schéma de Shannon et Weaver présenté ci-après. (voir graphique n°11).

Graphique n°11 : schéma général d'un système de communication (Shannon & Weaver, 1975 : p.35)



Il s'agit du **modèle de la cible**. Dans ce sens, Courtois (2009) affirme que : « *la principale raison d'être de l'institut de mesure d'audience [Médiamétrie], payé par les chaînes de télévision et les annonceurs publicitaires (les unes et les autres actionnaires), est de cibler les publics des médias afin, non pas de proposer à chacun une amélioration des programmes en fonction de ses désirs, mais de calculer les meilleurs moments de consommation des messages (calculer, donc, le « temps de cerveau disponible ») » (ibid., p.35).*

De l'autre, dès les années 1960, McLuhan (1968) s'interroge sur les conséquences psychologiques et sociologiques des évolutions technologiques des médias. Considérant la technologie comme une extension de l'être humain dans son rapport à l'environnement, il explique que la connexion électrique et l'automatisation modifient le rapport à l'espace et au temps, engendrant l'avènement d'un « village planétaire ». Cette nouvelle technologie structure les relations humaines de manière intégrale et profondément décentralisée par opposition à la mécanisation, qui reste fragmentée, centralisée et superficielle. Semprini (2003) évoque l'apparition d'une **société de flux** affectant les formes du sens et de l'identité. « *L'observation empirique de plusieurs types d'activités sociales montre qu'on est passé d'une temporalité fractionnée et scandée par des rythmes collectifs à une nouvelle temporalité plus fluide et plus continue. Le temps du flux a remplacé les horaires fixes et le temps segmenté. Cette transformation peut être observée dans presque tous les grands secteurs du fonctionnement de la temporalité sociale : les services, la consommation, les télécommunications, les horaires des magasins, les médias, les transports. Tout est mis à disposition de manière continue, sans interruption, pour répondre à une demande sociale qui devient, en parallèle, fragmentée et fluide » (ibid., p.9).* Cette évolution a des conséquences importantes sur le mode de financement des acteurs du secteur de la communication et sur le marché publicitaire géré par les agences média. Le paragraphe suivant décrit le fonctionnement et l'évolution de cette activité.

### **1.1.2. La place des agences média dans le marché de la publicité**

En effet, avant d'analyser les conséquences de l'évolution des technologies de la communication, il apparaît nécessaire de présenter le rôle des agences média au sein de la filière publicitaire. Le secteur des médias assure son activité par le biais de deux modes de financement : les revenus directs (achats, abonnements, etc.) et la publicité. Le marché de la publicité apparaît donc constitué d'intermédiaires assurant différents services nécessaires à la relation complexe entre les nombreux annonceurs et la multitude des médias. Les annonceurs ont des besoins de communication, essentiellement liés à la vente de biens ou de services. Les médias ont des besoins de financement

par le biais de la publicité car les revenus directs sont souvent insuffisants pour assurer leur activité. Trois types d'intermédiaires interviennent dans cette transaction. D'un côté, les agences de publicité assurent une fonction de conseil sur la stratégie de communication et de création du message publicitaire. De l'autre, les régies publicitaires assurent la vente d'espace pour le compte des médias. A l'interface, les agences médias assurent le conseil sur la stratégie média et l'achat d'espaces pour le compte des annonceurs (Xerfi, 2014c).

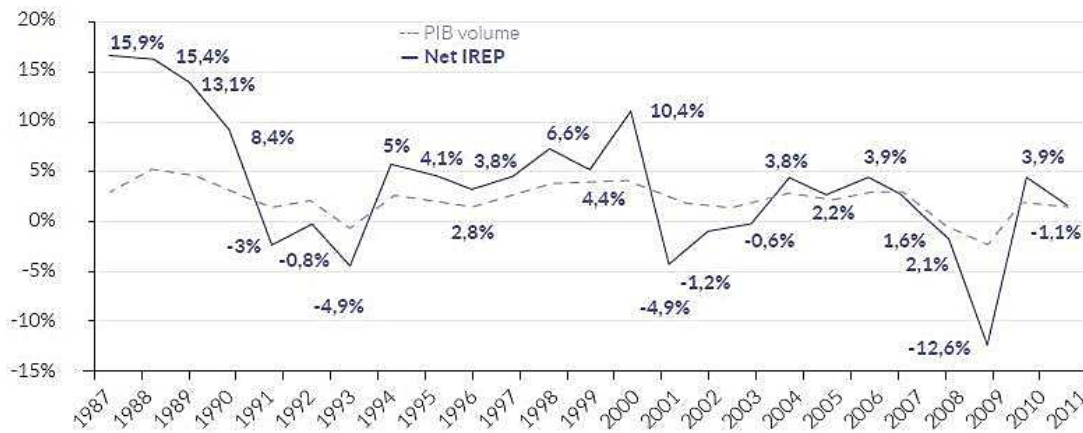
### ***1.1.3. Une activité exposée aux turbulences économiques et technologiques***

Historiquement, la première agence média au monde (Carat Espace, aujourd'hui intégrée à Dentsu Aegis Network France) a été créée en 1968 par Gilbert Gross à Paris. A l'origine, ces entreprises sont appelées centrales d'achat. Elles assurent une fonction de grossiste en espaces publicitaires, permettant aux annonceurs de réduire leurs coûts de publicité et aux médias de déléguer la gestion de leurs espaces publicitaires. Cette période apparaît rétrospectivement comme une sorte d'âge d'or correspondant à l'apogée des médias traditionnels. Le succès des chaînes de télévision commerciales et les dépenses publicitaires conséquentes des annonceurs assurent des niveaux de profits élevés.

Cependant, la loi n°93-122 du 29 janvier 1993, dite loi Sapin, vient rompre cet équilibre en imposant une séparation stricte entre les activités d'achat et de régie d'espaces. Guilloux (2003) considère cette évolution de la réglementation comme le catalyseur d'une tendance à la baisse des revenus. Il affirme que : « *dans le monde de la publicité, le temps des vaches grasses est bel et bien passé* » (*ibid.*, p.85). Cette situation a incité les agences média à constituer une première remise en cause du modèle économique des agences média. Depuis cette époque, ces entreprises sont confrontées simultanément à des phénomènes conjoncturels et structurels. Les premiers sont pour l'essentiel liés à la conjoncture économique en France. Les seconds semblent la conséquence d'une véritable recomposition de l'écosystème publicitaire mondial, induite par l'évolution technologique décrite au premier paragraphe de ce chapitre.

Sur le plan conjoncturel, la turbulence du marché publicitaire en France demeure un phénomène ancien, mais elle s'avère particulièrement marquée en ce moment. En effet, historiquement les investissements ont toujours fortement varié en fonction des fluctuations économiques. La comparaison entre les variations du PIB et l'investissement publicitaire illustre ce phénomène (voir graphique n°12).

**Graphique n°12 : taux de croissance de l'activité économique  
et des investissements publicitaires dans les médias<sup>54</sup>**



Source : IREP – Recettes Publicitaires des Médias, INSEE

Le graphique ci-dessus illustre l'effet amplificateur des mouvements de l'activité économique sur les dépenses de publicité et par voie de conséquence sur l'achat media. Ce phénomène montre une sensibilité particulière à la baisse, dans les périodes de ralentissement économique (périodes 1991-1993, 2001-2004, 2008-2009). Cette baisse des dépenses se poursuit en 2012 et 2013 (année de l'enquête) avec respectivement - 1,3 et -3%.

Sur le plan structurel, la mondialisation des échanges et de la communication ainsi que le développement des technologies du numérique semblent conduire une véritable recomposition de l'écosystème publicitaire, au point que le journal *The Economist* a récemment posé la question de la survie du secteur<sup>55</sup>. Premièrement, la mondialisation des échanges et de la communication favorise une centralisation des négociations à l'échelle mondiale. Les grands annonceurs, qui représentent une part importante du chiffre d'affaires, négocient de plus en plus des contrats uniques pour l'ensemble de la planète. A titre d'exemple, en 2013, l'agence Havas Media a remporté le contrat d'achat d'espaces de la marque LG pour le monde entier<sup>56</sup>. Ceci génère une pression supplémentaire sur les

<sup>54</sup> Source : UDECAM Elections 2012 – Plateforme de propositions pour la communication et les médias, [http://www.udecam.fr/docs\\_elections/UDECAM%202012%20-Elections%20PlateformeCommunicationetMedia%5B1%5D.pdf](http://www.udecam.fr/docs_elections/UDECAM%202012%20-Elections%20PlateformeCommunicationetMedia%5B1%5D.pdf), consulté le 31 août 2012 (non repris en bibliographie).

<sup>55</sup> The Economist : « *The future of advertising agencies – Omnipotent, or omnishambles?* » 3 août 2013, <http://www.economist.com/news/business/21582510-omnicom-and-publicis-are-combining-try-stay-top-rapidly-changing-industry>, consulté le 5 août 2013 (non repris en bibliographie).

<sup>56</sup> Le Figaro.fr « *Les agences médias s'adaptent aux mutations du marché* », 25 décembre 2013, <http://www.lefigaro.fr/medias/2013/12/25/20004-20131225ARTFIG00073-les-agences-medias-s-adaptent-aux-mutations-du-marche.php>, consulté le 21 juillet 2014 (non repris en bibliographie).

revenus des agences et pousse à la concentration du secteur. Ainsi, les géants mondiaux de la communication captent désormais l'essentiel des volumes d'achat d'espaces publicitaires (Xerfi, 2014c). Deuxièmement, le développement des technologies du numérique confronte le secteur à la turbulence. En effet, « *les filières des industries culturelles et des médias sont depuis le début du millénaire au cœur d'un processus de **destruction créatrice** Schumpetérien induit par la révolution numérique* » (Chartron et Moreau, 2011: 1). Le brouillage des objets et l'éclatement des frontières amènent une véritable complexité de l'activité d'achat d'espaces publicitaire. Le mode de consommation des médias évolue très rapidement. En effet, comme le montre le tableau n°29, en 2012 les médias traditionnels représentent encore la majorité des dépenses publicitaires.

Tableau n°29 : Répartition des dépenses de communication média et hors média des annonceurs en 2012 (Xerfi, 2014b: 16)

Média	Montant	Part	Hors média	Montant	Part
Télévision	3 973	35,5%	Marketing direct	9 042	45,6%
Presse	3 097	27,6%	Promotion	5 209	26,3%
Internet	1 755	15,7%	Relations publiques	2 115	10,7%
Affichage	1 342	12,0%	Salons et foires	1 515	7,6%
Radio	877	7,8%	Annuaire	1 105	5,6%
Cinéma	159	1,4%	Parrainage	830	4,2%
Total Média	11 203	100%	Total hors média	19 816	100%

Cette année, Internet ne représente que 15,7% des dépenses publicitaires destinées à la communication média. Cependant, sur le moyen terme, le tableau n°30 *infra* montre à la fois la dégradation des dépenses globales et le basculement en cours.



Tableau n°30 : la mutation des dépenses  
publicitaires (Xerfi, 2014c: 20)

Indicateurs analysés	2012	2013	Tendance sur moyenne période (2006-2013)
Dépenses publicitaires totales	-1,3%	-3,0%	-8,9%
Dépenses publicitaires sur les médias historiques	-4,4%	-4,6%	-19,6%
Dépenses publicitaires sur Internet	5,3%	3,4%	+184,5%

La hausse de 184,5% des dépenses publicitaires sur Internet s'avère insuffisante pour compenser les pertes. A titre d'exemple, le chiffre d'affaires des éditeurs de revues et de périodiques devrait continuer à baisser en 2014 malgré une hausse de 103% des ventes de versions numériques en 2013 (Xerfi, 2014a: 8).

Cette situation conduit Bertrand Beaudichon, Vice-Président Omnicom Media Group France et Président de l'UDECAM à cette époque, à déclarer dans la presse : « *les agences média se sont considérablement réinventées au cours des 5 dernières années, au fur et à mesure que le digital<sup>57</sup> prenait une part de plus en plus significative dans le mix media des annonceurs [...] Passer en 10 ans du statut de « centrale d'achat » à celui d'architecte des stratégies de communication garant du Retour sur Investissement ne va pas sans remettre en cause fondamentalement le Business Modèle des agences média* »<sup>58</sup>.

### ***Synthèse de la section 1***

Les agences média sont spécialisées dans l'achat d'espaces publicitaires et le conseil en stratégie média. Elles sont un des acteurs du marché de la publicité, cette activité constituant une des principales sources de financement du secteur de la communication et des médias. En sus des

---

<sup>57</sup> Terme anglais employé dans la profession pour désigner le développement du numérique dans les médias et la communication.

<sup>58</sup> « *Annonces & agences média : le new deal* », La Tribune, L'ADN – L'essentiel de la com, 21 juillet 2014, <http://www.ladn.eu/actualites/annonceurs-agences-media-new-deal,article,14298.html>, consulté le 21 juillet 2014 (non repris en bibliographie).

baisses d'activité liée aux crises économiques successives, cette activité semble, elle aussi, concernée par le changement de paradigme décrit en sciences de gestion (voir tableau n°31).

Tableau n°31 : modèles de la communication et paradigmes respectifs

Paradigme	Déterministe	Individualiste
Concept		
Nom	Modèle de la cible	Modèle du flux
Fondement théorique	Schéma général de la communication (Weaver et Shannon, 1975)	Village planétaire (Mcluhan, 1968) Société de flux (Semprini, 2003)
Perspective spatio-temporelle	Médias traditionnels	Destruction créatrice, médias numériques

L'avènement d'une société de flux modifie le rapport au temps et à l'espace, induisant un processus de destruction créatrice Schumpetérien (Chartron et Moreau, 2011) dans l'industrie des médias. Le modèle déterministe du fonctionnement de la publicité associée aux médias traditionnels se trouve remis en cause par la pénétration des technologies numériques. Les médias traditionnels représentent encore la plus grosse part du marché publicitaire mais la perte tendancielle de valeur contraint les agences média à réinventer leur activité. Cette situation de leur marché présente donc potentiellement des conséquences importantes sur la gestion des relations professionnelles, les métiers et la carrière des cadres. Il apparaît nécessaire de préciser ces aspects dans la prochaine section.

## **Section 2 L'évolution des métiers au sein des agences média**

L'activité des agences média montre une forte concentration. En 2013, les cinq premiers réseaux ont ainsi réalisé 70% de l'activité<sup>59</sup>. Cependant, il s'agit fréquemment de petites unités. Il paraît donc plus pertinent d'analyser l'évolution des métiers au niveau de la branche d'activité. Le premier paragraphe aborde le type de relations professionnelles qui a prévalu jusqu'à la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle. Le deuxième paragraphe présente les résultats d'une étude prospective sur les métiers du

<sup>59</sup> Source : XERFI 700 « *Les agences média en France* » Juillet 2014, 4COM04, p.34.

secteur. Le troisième paragraphe envisage les conséquences de cette évolution sur le rôle des cadres dans les agences média à partir des entretiens avec les DRH des agences ayant participé à l'enquête.

### **1.2.1. Le modèle historique des relations professionnelles dans le secteur de la publicité**

En 1996, les agences média ont créé leur syndicat professionnel. L'Union des Entreprises de Conseil et Achat Media (l'UDECAM) adhère à la Fédération Nationale de la Publicité. En 2015, elle réunit 28 agences, celles-ci rassemblent plus de 4 000 collaborateurs, qui gèrent près de 90% des investissements médias réalisés en France en réalisant un volume d'affaires de plus de 14 milliards d'Euros.

L'UDECAM fait partie des signataires de la convention collective nationale des entreprises de la publicité et assimilées. Cette fédération a signé un avenant avec les organisations syndicales de salariés le 16 mars 2004, relatif au tableau des qualifications professionnelles. L'objet de cet accord vise notamment à déterminer la méthode permettant de classer les emplois et prévoit une augmentation des primes d'ancienneté. A cette fin, il propose une grille des critères (voir tableau n°32) et une liste d'emplois repères pour les agences média : acheteur(euse) media, chargé(e) d'études expertise, chargé(e) d'études media, directeur(trice) de clientèle, directeur(trice) études expert, directeur(trices) études / media.

Tableau n°32 : grille des critères de la catégorie cadres<sup>60</sup>

<b>Niveau</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Points clés</b>	<b>Niveau de formation initiale ou équivalence</b>
<b>3.1</b>	Cadre débutant : ce positionnement ne pourra excéder une durée de douze mois de travail effectif ou assimilé comme tel.	Jeune diplômé dont c'est le premier emploi dans la branche qui peut avoir eu une première expérience professionnelle via des stages.	Niveaux II et I de l'Education Nationale ou expérience professionnelle équivalente
<b>3.2</b>	Prise en charge de missions à partir d'orientations : <ul style="list-style-type: none"> <li>exigeant l'élaboration de solutions impliquant la</li> </ul>	Les caractéristiques de ce niveau constituent la base des emplois des niveaux 3.3 et 3.4	

<sup>60</sup> Avenant n°15 à la convention collective nationale des entreprises de la publicité et assimilées, du 16 mars 2004, p.5, [http://www.udecam.fr/docs\\_square/social/documents/UDECAM%202004%20AvenantXV\\_16mars.pdf](http://www.udecam.fr/docs_square/social/documents/UDECAM%202004%20AvenantXV_16mars.pdf), consulté le 16 décembre 2014 (non repris en bibliographie).

	<p>définition de moyens à mettre en œuvre,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mettant en jeu une responsabilité de résultat,</li> <li>• faisant une part importante aux qualités personnelles : créativité, autorité, décision, jugement...</li> </ul>		
<b>3.3</b>	<p>Pleine maîtrise de la fonction, définie par référence aux caractéristiques du deuxième niveau, et permettant de faire face à toute situation professionnelle.</p>	<p>La maîtrise de la fonction se mesure à la capacité d'aborder et de résoudre des missions délicates.</p>	
<b>3.4</b>	<p>Haut niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'expertise, de responsabilité et d'exigence particulière d'innovation dans un domaine de compétence défini par l'autorité de direction de l'entreprise ;</li> <li>• de responsabilité particulière dans le choix, la formation et l'animation des collaborateurs,</li> <li>• de délégation et contrôle de manière habituelle.</li> </ul>	<p>Le haut niveau d'<b>expertise</b> et de responsabilité constitue la caractéristique distinctive essentielle entre les emplois des niveaux précédents et ceux du quatrième niveau. Il ne s'agit plus de fonctions impliquant la responsabilité de l'accomplissement d'une ou de missions définies dans le cadre d'orientations générales, mais de fonctions qui impliquent une responsabilité d'ensemble, exigeant une expertise et une capacité particulière d'innovation qui suppose en règle générale la constitution et la conduite d'une équipe, et la nécessité impérative d'organiser et de déléguer des missions particulières.</p>	

L'analyse du contenu de ce tableau suggère que les relations professionnelles dans le secteur restent attachées au **modèle déterministe de la qualification**, tel qu'il a été présenté au chapitre 2 de la 1<sup>ère</sup> partie. En effet, Paradeise et Lichtenberger (2001) expliquent que ce modèle : « *repose sur la stabilisation d'une relation – entre capacités individuelles, ancienneté et poste de travail – qui permet de déduire, quasi-mécaniquement, les minima salariaux* » (*ibid.* : 33). Ce tableau et l'avenant du 16 mars 2004 correspondent globalement aux trois critères cités par ces auteurs : capacités personnelles, ancienneté et poste de travail. La colonne « *caractéristiques* » décrit essentiellement le poste de travail, les colonnes « *points clés* » et « *niveau de formation initiale ou équivalence* » réfèrent aux capacités individuelles. La case « *caractéristiques* » du niveau 3.1 précise l'ancienneté.

Enfin, les « *niveaux* » du tableau reflètent le degré d'**expertise** et correspondent à des salaires minimaux conventionnels détaillés dans les pages suivantes de l'accord. Peu d'éléments laissent supposer que les relations professionnelles s'orientent vers un **modèle de la compétence** de type A. Cap 2000. Pour mémoire, Zarifian (1999) précise que celui-ci correspond à une entrée des organisations dans une période de forte montée de la complexification de leur production et dans une zone de turbulences et d'incertitudes. Partant de cette définition, les nouvelles attentes des organisations en matière d'engagement, de mobilisation et coopération qui en découleraient sont quasi-absentes des descriptions données dans ce tableau.

Toutefois, cette branche professionnelle possède un observatoire prospectif et analytique des métiers et des qualifications dénommé « Observatoire des métiers de la publicité ». Celui-ci a mandaté Boyer et Scouarnec (2006) pour la réalisation d'une étude prospective sur les métiers de la publicité et de la communication. Ce rapport, certes plus récent que l'accord et présenté dans le paragraphe suivant, suggère que le secteur d'activité s'oriente vers un modèle de la compétence.

### ***1.2.2. L'étude prospective de l'Observatoire des Métiers de Publicité***

Boyer et Scouarnec (2006) ont mené une étude suivant la démarche « Prospective Métiers ». Ils se sont notamment appuyés sur 41 entretiens approfondis avec des acteurs-experts, représentatifs de différents secteurs d'activité de la publicité. Leur analyse conclut à un changement des « *logiques d'affaires* » dans le secteur, qui impliquerait de nouvelles « *logiques professionnelles* ». Ils choisissent d'utiliser le concept « **logiques professionnelles** » plutôt que « **métier** » car il rend mieux compte de la diversité des parcours individuels (Pichault *et al.*, 2002). Leur diagnostic suggère donc une perspective individualiste, s'orientant vers un modèle de la compétence.

A l'appui de cette analyse, les auteurs expliquent que l'évolution des logiques d'affaires dans ce secteur d'activité serait liée à plusieurs facteurs : l'internationalisation des marchés, la financiarisation des échanges, les technologies de l'information et de la communication, le jeu d'acteurs entre agences et annonceurs, le comportement du consommateur et enfin les évolutions juridiques. Conformément à la démarche prospective, ils proposent de nombreux scénarios laissant les professionnels du secteur libres de sélectionner ceux pour lesquels ils souhaitent engager des démarches d'accompagnement. Cependant, certaines de leurs remarques confirment qu'ils anticipent une évolution des relations professionnelles.

Tout d'abord, ils expliquent que : « *la visibilité sur l'évolution des métiers, des compétences et des formations initiales ou continues ne semble pas être claire. Touchés par l'émergence de nouveaux outils liés aux TIC (que ce soit avec l'apparition d'outils de conceptions graphiques ou de diffusion d'informations), les MPC (Métiers de la Publicité et de la Communication) sont en pleine évolution. Devant la démocratisation et le développement d'outils permettant de gérer quasiment l'ensemble de la chaîne (de la valeur de l'idée à sa visualisation, mesure de l'audience et de l'efficacité), les métiers sont soumis à une contrainte d'évolution les obligeant à acquérir de nouvelles compétences.* » (ibid. : p.3).

Ensuite, Boyer et Scouarnec identifient deux attentes spécifiques de la part des organisations en matière de formation des salariés : le développement de la culture générale et d'une culture de gestion. Ils ont recours au verbatim d'un acteur-expert pour illustrer ces nouvelles attentes : « *Fini les clones, on recherche des clowns...* » (ibid. : 9). Selon leur analyse, les équipes de demain devront se distinguer : « *au niveau de leur personnalité et au niveau de leur culture générale (globale et gestionnaire). A côté des compétences techniques recherchées, la personnalité et la motivation seraient probablement de plus en plus déterminante* » (ibid. : 9). Ils ajoutent que les responsables interrogés attendent une attitude proactive et de partage d'expérience permanente, afin que les salariés entrent dans une logique d'apprentissage tout au long de la vie.

Tous ces éléments confortent l'hypothèse d'une orientation rapide du secteur d'activité vers un type de relations professionnelles basées sur le **modèle de la compétence**. La synthèse des entretiens avec les cadres dirigeants et spécialistes des RH interrogés pour la préparation de l'enquête, présentée ci-après, semble confirmer ce diagnostic.

### **1.3.3. Les nouvelles attentes vis-à-vis des cadres<sup>61</sup>**

Selon les personnes interrogées, le secteur des médias vit un profond bouleversement et confronte les agences média à un défi stratégique. Le numérique pénètre désormais partout. Il s'agit d'un « méta-média » qui s'est inséré au cœur des médias historiques, les a fait évoluer (et continue de le faire) sans toutefois les faire disparaître. L'évolution technologique se poursuit à un rythme extrêmement rapide. Dans cet univers chaotique, les agences média voient leur rôle profondément évoluer pour devenir déterminant notamment dans la réflexion sur la relation qui lie le consommateur à la marque.

---

<sup>61</sup> Paragraphe partiellement adapté d'un article publié durant le doctorat (Hamiot et Vincent, 2014).

Les entretiens font apparaître une situation de gestion presque paradoxale. D'un côté, les fondamentaux de leur métier demeurent. Les médias traditionnels représentent encore une part conséquente de l'activité. Le GRP<sup>62</sup>, les négociations sur les coûts, le plan média, etc. sont toujours des sujets d'actualité. De l'autre, les agences média doivent désormais intervenir au cœur du système de communication des marques pour les accompagner dans leur quête de différenciation au sein de cet environnement particulièrement encombré. Afin de prendre en compte la fragmentation des audiences, les nouvelles opportunités d'affiner le ciblage et de mesurer de manière précise le retour sur investissement, les agences médias ont investi pour se doter de l'expertise nécessaire: acquisition de bases de données de plus en plus sophistiquées, outils d'analyse, de planification stratégique, de connaissance du consommateur<sup>63</sup>, outils de modélisation, etc. Les stratégies média des annonceurs sont désormais transversales.

Dans ce contexte, les équipes dirigeantes se posent aujourd'hui le problème de l'évolution des collaborateurs attachés à leurs agences et de leur capacité à intégrer la nouvelle complexité induite par tous les bouleversements que connaît la profession depuis quelques années. L'enjeu s'avère fondamental pour les agences média car l'efficacité des actions de communication de l'annonceur dépend pour une grande part de la qualité de la relation qui s'établit entre l'annonceur et ses différents interlocuteurs dans l'agence. Pendant longtemps la spécificité des agences média impliquait une expertise des collaborateurs par média. L'aspect stratégique était le domaine d'intervention de quelques directeurs qui s'appuyaient ensuite sur les équipes d'expert organisées par médias. Face à la complexité des nouveaux enjeux pour les annonceurs, la réflexion stratégique prend dorénavant une place de plus en plus importante.

Par conséquent, les agences doivent désormais faire cohabiter expertise et polyvalence. Les jeunes populations sont celles qui possèdent majoritairement l'expertise numérique. Les cadres en deuxième partie de carrière, pour la plupart issus des agences média d'hier, voient de fait leur légitimité remise en cause. Le manager, aujourd'hui, n'est plus le meilleur expert dans son domaine. Il ne peut être non plus uniquement un organisateur gestionnaire. Il devient celui qui porte la responsabilité de la vision stratégique qui va orienter toutes les actions qui vont être développées au service de l'annonceur. Il doit être en mesure de fédérer et faire travailler ensemble des équipes aux expertises et compétences plurielles.

---

<sup>62</sup> En anglais : Growth Rating Point ou Point de Couverture Brute, indice de contact d'une cible dans une campagne publicitaire

<sup>63</sup> En anglais : consumer insights

De plus, les agences média doivent aussi préparer les cadres, comme l'ensemble des salariés, à d'autres défis :

- **Le développement de l'achat programmatique.** Depuis leur arrivée en France en 2011, ces places virtuelles de marché publicitaire ont changé la donne dans l'achat d'espace, avec un nouveau modèle économique. Ces ventes aux enchères d'espaces publicitaires en temps réel (achat à haute fréquence soit en moins de 150 millisecondes) devraient représenter 50 à 60% de l'achat d'espace en ligne<sup>64</sup> à l'horizon 2018.
- **La maîtrise de la donnée.** La « data »<sup>65</sup> s'avère un terme générique pour les masses de données issues de multiples sources, qui doivent être exploitées au mieux pour optimiser les achats à la performance. La « data » permet aussi de faire le lien entre les différents canaux, de mieux comprendre le parcours du consommateur, dont les points de contacts sont de plus en plus nombreux.
- **La montée en puissance des « médias sociaux »** qui génèrent du bruit autour d'un contenu et créent ainsi des interactions.

Dès lors, les agences se posent la question des conditions de l'évolution des salariés et tout particulièrement des « anciens » experts ou managers issus des agences médias d'hier, qui doivent non seulement intégrer les changements liés aux technologies mais s'adapter au nouveau rôle attendu pour l'agence média.

## ***Synthèse de la section 2***

L'analyse de l'évolution des métiers dans les agences média montre une situation relativement nouvelle et brutale. En effet, il paraît difficile de discerner les mutations de l'activité dans l'avenant n°15 à la convention collective du 16 mars 2004 relatif au tableau des qualifications professionnelles. Ce texte semble une réactualisation plutôt qu'une refonte du système de gestion des relations professionnelles. Il reste attaché au modèle déterministe de la qualification. Ceci s'explique probablement par le poids encore conséquent de l'activité liée aux médias traditionnels. Le développement des médias numériques et le marché publicitaire associé représentent des phénomènes tout à fait récents et en forte accélération.

---

<sup>64</sup> En anglais : le Display

<sup>65</sup> Terme du métier pour la gestion automatisée des données



Dans ce sens, le rapport prospectif sur les métiers de la publicité et de la communication (Boyer et Scouarnec, 2006) anticipe une évolution. L'analyse suggère que les agences média s'orientent progressivement vers un modèle de la compétence. La synthèse des entretiens pour la préparation de l'enquête confirme l'existence de nouvelles attentes se situant du côté du paradigme individualiste vis-à-vis des cadres en deuxième partie de carrière (voir tableau n°33).

Tableau n°33 : l'évolution du secteur de la communication vers un modèle de la compétence

Paradigme	Déterministe	Individualiste
Concept		
Concepts	Métier	Logiques professionnelles
Fondement théorique	Modèle de la qualification	Modèle de la compétence
Perspective spatio-temporelle	Cloisonnement temporel : stratégie et achat média Cloisonnement spatial : expertise par média	Stratégies média élaborées de manière transversale Cohabitation de l'expertise et de la polyvalence

Aussi, jusqu'au début du XXI<sup>e</sup> siècle, les métiers au sein des agences média s'avèrent très cloisonnés. L'aspect stratégique (l'anticipation pour le compte de l'annonceur) reste le domaine d'intervention de quelques directeurs. Les cadres opérationnels apportent leur valeur ajoutée grâce à une expertise dans un média particulier. La complexification du paysage médiatique et des modes de consommation nécessite la contribution de tous au processus d'anticipation stratégique pour le compte des annonceurs et implique la cohabitation de l'expertise et de la polyvalence. Cette situation constitue le motif de l'enquête présentée dans la section 3.

### Section 3 Le terrain d'enquête

Le terrain est réalisé dans le cadre de l'Union des Entreprises de Conseil et Achat Media (UDECAM). Cette dernière constitue une instance de dialogue et de concertation qui comporte des commissions et des groupes experts. Au sein de ceux-ci, la Commission Sociale initie ou participe à des études sur des thèmes tels que la prospective des métiers ou la gestion de la diversité. Initialement, la proposition d'enquête sur le comportement des cadres face à leur deuxième partie de carrière a été présentée à l'UDECAM, lors de la réunion de la Commission Sociale du 3 juillet 2012. Par la suite, le Conseil d'Administration de l'UDECAM a délibéré favorablement en date du 7 juillet 2012. L'enquête a été menée au cours de l'année 2013, auprès de 5 entreprises adhérentes. Un rapport de 65 pages a été présenté et remis le 21 octobre 2014. Le premier paragraphe de cette section présente les entreprises participantes et les phases de l'enquête. Le deuxième explique la demande initiale des professionnels vis-à-vis de cette enquête. Le troisième présente le guide d'entretien utilisé.

#### 1.3.1. Les entreprises participantes

Comme exposé section 1, on assiste à une forte concentration des agences média. Les leaders appartiennent tous à des géants mondiaux de la communication. Aussi, même si ce sont souvent de petites structures gérées de manière indépendante, il s'avère difficile d'isoler leur activité. Par conséquent, certaines informations restent des estimations (voir tableau n°34).

Tableau n°34 : entreprises participantes à l'enquête

Agence média	Localisation	Groupe, nationalité, classement AACC 2012 <sup>66</sup>	Part de marché France 2012 <sup>67</sup> (Xerfi, 2014c)	Effectif agence <sup>68</sup>
		<i>Tableau rendu confidentiel pour la diffusion</i>		

<sup>66</sup> Source : <http://www.aacc.fr/chiffres-et-documents-cles/chiffres-cles/classement-mondial-des-groupes-publicitaires>, consulté le 10 août 2015 (non repris en bibliographie).

<sup>67</sup> En volume d'achat.

<sup>68</sup> Source : [http://www.udecam.fr/agences\\_membres/](http://www.udecam.fr/agences_membres/), consulté le 10 août 2015 (non repris en bibliographie).

Comme le suggère ce tableau, la taille des agences média ayant participé à l'enquête et leur rattachement à des grands groupes mondiaux créent une situation de gestion un peu particulière. Celle-ci conjugue une proximité caractéristique de petites unités nationales avec une activité de plus en plus dépendante de l'évolution des marchés mondiaux.

### 1.3.2. Le calendrier de l'enquête

L'enquête auprès de ces agences s'est classiquement déroulée en trois phases : collecte des informations et identification de la demande, constitution du guide d'entretien et pré-test, enquête. Le tableau n°35 présente la chronologie des rencontres liées aux différentes étapes de l'enquête.

Tableau n°35 : agenda des entretiens dans le cadre de l'enquête<sup>70</sup>

Phase	type	1 <sup>er</sup> rdv	durée	2 <sup>ème</sup> rdv	Fonction	société
collecte	direction	25/01/2013	1:41:14	28/11/2013	DRH 1	Agence 1
collecte	direction	11/02/2013	1:15:41	17/10/2013	DRH 2	Agence 2
collecte	direction	28/02/2013	1:15:43	19/02/2014	DRH 3	Agence 3
collecte	direction	28/02/2013	1:03:42	11/03/2014	DRH 4	Agence 4
pré-test	échantillon	05/03/2013	0:56:03	-	Chef de groupe	Agence X
pré-test	échantillon	11/03/2013	1:13:05	-	Chef de produit	Régie Y
enquête	échantillon	08/04/2013	0:57:45	28/11/2013	Assistante	Agence 1
enquête	échantillon	08/04/2013	1:34:04	28/11/2013	Responsable fonctionnel	Agence 1
enquête	échantillon	08/04/2013	1:20:00	28/11/2013	Directeur général	Agence 1
enquête	échantillon	08/04/2013	0:51:05	Annulé	Responsable administrative	Agence 1
enquête	échantillon	08/04/2013	1:11:32	Annulé	Directeur associé	Agence 1
enquête	échantillon	09/04/2013	1:32:55	28/11/2013	Chef de projet	Agence 1
enquête	échantillon	09/04/2013	1:01:15	28/11/2013	Responsable budget	Agence 1
enquête	échantillon	09/04/2013	0:47:01	28/11/2013	Employée administrative	Agence 1
enquête	échantillon	09/04/2013	0:39:48	Annulé	Chargée de Budget	Agence 1
enquête	échantillon	10/04/2013	1:23:11	08/07/2013	Directeur délégué	Agence 2
enquête	échantillon	10/04/2013	1:03:30	08/07/2013	Assistante de direction	Agence 2
enquête	échantillon	10/04/2013	1:14:24	08/07/2013	Responsable fonctionnel	Agence 2
enquête	échantillon	11/04/2013	1:13:26	17/10/2013	Responsable gestion	Agence 2
enquête	échantillon	11/04/2013	0:52:55	09/07/2013	Responsable gestion	Agence 2
enquête	échantillon	11/04/2013	1:01:18	Annulé	Directeur associé	Agence 2
enquête	échantillon	11/04/2013	1:24:21	17/10/2013	Directeur de compte	Agence 2
enquête	échantillon	11/04/2013	0:58:22	17/10/2013	Documentaliste	Agence 2

<sup>70</sup> Certains titres de poste ont été modifiés pour préserver l'anonymat

enquête	échantillon	11/04/2013	0:58:23	08/07/2013	Chef de groupe	Agence 2
collecte	direction	12/04/2013	0:15:03	Annulé	DRH 5	Agence 5
enquête	échantillon	12/04/2013	0:35:11	Annulé	Chef de groupe	Agence 5
enquête	échantillon	12/04/2013	1:04:05	Annulé	Assistante	Agence 5
enquête	direction	03/06/2013	0:23:14	19/02/2014	Président	Agence 3
enquête	échantillon	03/06/2013	0:44:12	19/02/2014	Directrice	Agence 3
enquête	échantillon	03/06/2013	0:32:21	10/03/2014	Gestionnaire de compte	Agence 3
enquête	échantillon	03/06/2013	0:57:30	05/03/2014	Responsable qualité	Agence 3
enquête	échantillon	03/06/2013	0:50:06	19/02/2014	Directrice médias	Agence 3
enquête	échantillon	10/09/2013	1:03:00	11/03/2014	Responsable médias	Agence 4
enquête	échantillon	10/09/2013	0:59:41	Annulé	Directeur médias	Agence 4
enquête	échantillon	10/09/2013	1:09:11	11/03/2014	Directeur médias	Agence 4
enquête	échantillon	10/09/2013	0:54:25	11/03/2014	Directrice de clientèle	Agence 4
enquête	échantillon	10/09/2013	1:02:28	11/03/2014	Chef de groupe	Agence 4

La première phase de l'enquête a consisté à rencontrer chacune de ces entreprises, la collecte d'information ayant pour objectif de définir le cahier des charges. A cette fin, des entretiens ont été menés avec les cinq DRH de ces agences. La deuxième phase était consacrée à la construction et au test du guide d'entretien, celui-ci présenté au paragraphe 1.3.3. Compte tenu de la distance, le guide a été testé auprès de deux sujets exerçant des fonctions similaires en région lyonnaise. L'enquête à proprement parler a constitué la troisième phase. Le choix d'une démarche exploratoire a été pris très tôt dans l'enquête. Dans cette perspective, trente-sept personnes ont été rencontrées au minimum une fois. Les contraintes des déplacements sur Paris et des changements d'emploi du temps de dernière minute ont limité les possibilités de deuxième rencontre pour sept d'entre eux. Au total, près de soixante-dix entretiens ont été réalisés entre le 25 janvier 2013 et le 11 mars 2014. Hormis les deux entretiens liés au test du questionnaire réalisés sur Lyon, la totalité des autres ont eu lieu au sein des cinq agences participantes. Ils ont permis d'interroger un Président, cinq DRH, vingt-deux cadres et quatre assimilés-cadres de 45 ans et plus, ainsi que trois cadres de moins de 45 ans. Parmi les cadres, trois étaient membres de comités de direction et plusieurs étaient des représentants du personnel. Le tableau numéro 36 présente les principales caractéristiques de l'échantillon.

Tableau n°36 : caractéristiques de l'échantillon retenu

Effectif	26
Genre	19 femmes – 7 hommes
Statut	22 cadres – 4 assimilés-cadres
Age	Moyenne : 50,5 ans ; médiane : 49 ans
Ancienneté	Moyenne : 12,7 ans ; min. : 0 an ; max : 31 ans
Effectif encadré	Eff. nul : 11 ; eff <10 : 10 ; eff >10 : 5
Durée des entretiens	Moyenne : 1h01 ; min : 32 minutes ; max : 1h34

Ces caractéristiques tentent de représenter la diversité de la population étudiée. Celui-ci comporte une majorité de femmes à l'image de la profession, qui demeure fortement féminisée. L'âge moyen, l'ancienneté et les effectifs encadrés représente la variété des situations des cadres en deuxième partie de carrière dans les agences média. Cette démarche exploratoire s'explique notamment par la demande des professionnels, présentée dans le paragraphe suivant.

### ***1.3.3. La demande des professionnels***

Les agences média, déjà été présentées à la section 1 de ce chapitre, doivent gérer une profonde mutation de leur marché et des métiers. La pérennité de ces organisations passe par une adaptation des acteurs afin qu'ils saisissent les opportunités nouvelles que représente la technologie numérique. Les agences sont notamment confrontées au **maintien dans l'emploi** des cadres en deuxième partie de carrière. Celui-ci revêt d'une part des enjeux stratégiques liés au maintien de compétences et de

savoir-faire spécifiques sur ce marché et d'autre part un enjeu sociétal, qui fait l'objet de nombreuses mesures conventionnelles et législatives depuis le début des années 2000<sup>71</sup>.

Dans ce contexte et préalablement à l'enquête, plusieurs agences média ont déjà mis en place des entretiens de deuxième partie de carrière, à la suite de l'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005. En effet, ce texte prévoit que : *« chaque salarié a droit, à l'occasion de l'entretien professionnel, prévu par l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 précité et de ses avenants, qui suit son 45ème anniversaire et ensuite tous les 5 ans, à un entretien de deuxième partie de carrière destiné à faire le point avec son responsable hiérarchique, au regard de l'évolution des métiers et des perspectives d'emplois dans l'entreprise, sur ses compétences, ses besoins de formation, sa situation et son évolution professionnelle. Il est destiné à éviter toute pratique discriminatoire liée à l'âge dans les évolutions de carrière ainsi qu'à permettre au salarié d'anticiper la seconde partie de sa vie professionnelle, et a notamment pour objet d'examiner les perspectives de déroulement de carrière du salarié en fonction de ses souhaits et au regard des possibilités de l'entreprise. Cet entretien, distinct des entretiens d'évaluation éventuellement mis en place par l'entreprise, a lieu à l'initiative du salarié, de l'employeur ou de son représentant »* (ibid. : p.5).

Au démarrage de la recherche, les agences ont déjà testé différentes formules d'entretiens ou préparent leur mise en place. Les interviews des DRH font apparaître plusieurs difficultés :

- **La mise en place des entretiens s'avère délicate.** Tout d'abord, l'ensemble des DRH s'accorde pour considérer que le supérieur hiérarchique ne constitue pas le bon interlocuteur pour ce type d'entretien. D'une part, il dispose rarement de l'information et des compétences nécessaires ; d'autre part, les informations échangées durant l'entretien revêtent parfois une nature confidentielle (éventuel désengagement du cadre, etc.). La majorité des agences ont donc choisi ou envisagent des solutions de prestation externe (recours à un consultant ou à l'APEC).

La deuxième difficulté au moment de la mise en place des entretiens tient à la compréhension de la démarche par les cadres concernés. Celle-ci suscite des réactions d'incompréhension, voire un sentiment de stigmatisation, lors de l'information initiale : *« maintenant, à 45 ans il faut faire un entretien de deuxième partie de carrière et donc on va être légalement considéré comme plus âgé, dans un prisme renforcé, celui des agences média et de publicité, où quand on a 35 ans on est considéré comme vieux »* (DRH2, 11/02/13). Ces entretiens étant nouveaux, les premières démarches de la part de l'entreprise peuvent être

---

<sup>71</sup> Voir 1<sup>ère</sup> partie, chapitre 1, section 2, paragraphe 2.2.2.

incomprises par les salariés. L'âge constitue souvent un sujet tabou et, en faire un critère, apparaît comme stigmatisant.

- **Les mutations stratégiques constituent un défi en arrière-plan.** Les DRH perçoivent bien le risque pour le maintien dans l'emploi : « *certaines médias sont en perte de vitesse et c'est sur cette population qu'on a les personnes les plus âgées, à un moment donné il peut y avoir aussi une distance qui va se créer si on n'aide pas ces personnes à passer le virage du digital, à pouvoir aussi s'ouvrir à d'autres médias, à acquérir une certaine polyvalence* » (DRH4, 28/02/2013). Les analyses font référence à une logique d'alignement stratégique : « *avant tout ce qu'on attend d'eux oui c'est de s'adapter par rapport au changement, au mouvement et de pouvoir suivre le rythme* » (DRH4, 28/02/2013).
- **La suite des entretiens apparaît comme la demande principale.** Les DRH ayant des responsabilités opérationnelles, en l'occurrence l'application d'une disposition conventionnelle, la demande s'avère essentiellement centrée sur l'efficacité des entretiens. La cause principale de cette attente tient dans l'**absence de plan d'action** après les premiers essais : « *ceux à qui j'ai proposé des entretiens de seconde partie de carrière, c'est des gens qui se posaient des questions, donc ils ont fait les entretiens, donc ils ont échangé, en fait ils ont apprécié généralement l'entretien mais je ne les pas vu revenir avec un plan d'action, je me disais que le fait de passer par le truchement de quelqu'un externe va leur permettre de se dire finalement là j'ai fait 20 ans, il me reste 20 ans à faire, voilà là où je me sens le plus à l'aise, voilà ce qui me motive et je vais peut-être essayer finalement d'engager une formation dans ça ou alors de développer telle activité soit dans mon travail, soit en dehors de mon travail et je n'ai pas beaucoup vu de changement, comment à un moment donné je peux mettre ces gens dans l'action ?* » (DRH 1, 25/01/2013).

La demande des professionnels fait apparaître une logique d'alignement stratégique essentiellement centrée sur le processus d'entretien. Le mode d'anticipation attendu (le plan d'action) s'inscrit dans une perspective déterministe. Cependant, l'évolution du marché et des stratégies des agences média, prise en compte notamment dans le rapport sur la prospective des métiers (Boyer et Scouarnec, 2006) (*cf. supra* section 2, § 1.2.2), suggère une évolution des modes de gestion s'inscrivant dans une perspective individualiste.

### ***Synthèse de la section 3***

La commission sociale de l'UDECAM a saisi l'opportunité de l'application d'une disposition conventionnelle sur l'entretien professionnel de deuxième partie de carrière pour engager une réflexion sur l'accompagnement des cadres concernés. A cette fin, près de 70 entretiens ont été menés auprès de 37 personnes entre le 25 janvier 2013 et le 11 mars 2014. Les DRH des cinq agences participantes perçoivent bien les enjeux en termes de maintien dans l'emploi liés notamment au transfert de l'activité des médias traditionnels vers les médias numériques. Dans le même temps, l'analyse de la demande fait apparaître une logique d'alignement stratégique centrée sur la conduite d'un processus déterministe comme on peut le voir dans le tableau n°37 ci-dessous.

Tableau n°37 : la demande des professionnels du secteur

Paradigme	Déterministe
Concept	
Désignation	entretien de deuxième partie de carrière
Fondement théorique	Alignement stratégique Maintien dans l'emploi
Perspective spatio-temporelle	Sentiment de stigmatisation lié à l'âge Absence de plan d'action

Cependant, la complexité de la situation de la situation observée incite à la prise de distance par rapport aux entretiens de deuxième partie de carrière afin de pouvoir éclairer cette pratique par des éléments de contexte.

### **Conclusion du chapitre 1**

L'analyse du terrain d'enquête suggère que celui-ci fait face à une profonde mutation. Le tableau n°38 synthétise le contexte de l'enquête.



Tableau n°38 : le contexte de l'enquête et le changement de paradigme

Paradigme	Déterministe	Individualiste
Concept		
Désignation	Modèle de la cible	Modèle du flux
Fondement théorique	Schéma général de la communication (Weaver et Shannon, 1975)	Village planétaire (Mcluhan, 1968) Société de flux (Semprini, 2003) Destruction créatrice (Schumpeter, 1950)
Perspective spatio-temporelle	Médias traditionnels Alignement stratégique Cloisonnement temporel : stratégie et achat média Cloisonnement spatial : expertise par média	Médias numériques Stratégies média élaborées de manière transversale Cohabitation de l'expertise et de la polyvalence
Critères/obstacles au maintien dans l'emploi	Modèle de la qualification Métier Maintien dans l'emploi Entretien de deuxième partie de carrière Sentiment de stigmatisation Absence de plan d'action	Modèle de la compétence Logiques professionnelles

Trois éléments ressortent de ce tableau. Le premier concerne un changement de paradigme pour la publicité. La recomposition des médias traditionnels au profit des médias numériques contraint à passer du modèle de la cible à celui du flux. Cette situation induit une profonde évolution du rôle des agences média sur ce marché.

Le deuxième élément tient aux conséquences de cette évolution, plus particulièrement sur l'architecture organisationnelle. En effet, l'alignement stratégique est obtenu grâce à un cloisonnement vertical entre stratégie et achat média (les équipes de direction demeurent en charge de la stratégie et la fonction achat « exécute ») et à un cloisonnement horizontal (chaque média s'avère plus ou moins géré par un service différent). Cette situation favorise l'expertise par média laisse place à une gestion transversale des stratégies média des annonceurs. Celle-ci implique une cohabitation de l'expertise et de la polyvalence.

Le troisième élément concerne les modifications au sein des relations professionnelles qui tendent à évoluer du modèle de la qualification à celui de la compétence. Le changement des logiques d'affaires implique une évolution des logiques professionnelles (Boyer et Scouarnec, 2006). Les

cadres en deuxième partie de carrière, souvent issus des médias traditionnels, doivent faire face de nouvelles attentes.

Dans ce contexte, plusieurs agences, membres de l'UDECAM, ont mis en place des entretiens de deuxième partie de carrière. L'analyse de la demande des professionnels montre que celle-ci revêt un côté opérationnel. La proposition de solutions en termes de processus à court terme constitue donc un des objectifs de ce travail de thèse. Dans le même temps, la démarche académique implique de prendre de la distance pour donner du sens et faire interagir ces demandes avec les concepts concernés. Le chapitre suivant décrit le positionnement épistémologique issu de ces deux démarches.

## Chapitre 2 Question de recherche, positionnement épistémologique, et hypothèses

Comme annoncé en introduction, la 2<sup>ème</sup> partie a pour objectif de définir le mode de production des connaissances présentées dans ce travail de recherche. En effet, le questionnement épistémologique s'avère une des conditions de la rigueur scientifique. « *Ce questionnement épistémologique, qui ne se limite pas à une réflexion méthodologique, vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera et la valeur attendue des connaissances qui seront élaborées* » (Gavard-Perret et al., 2008: 8). Aussi, après avoir envisagé les spécificités du secteur d'activité pouvant influencer sur l'interprétation des données au chapitre 1, ce nouveau chapitre formule la question de recherche. Il présente ensuite le positionnement épistémologique adopté et le modèle théorique retenu. Enfin, il formule les hypothèses et conclut sur le design de la recherche.

Tableau n°39 : plan du chapitre 2 de la 2<sup>ème</sup> partie

Section 1 : La formulation de la question de recherche	2.1.1. La construction de l'objet de recherche : la contribution de la théorie de la dissonance cognitive
	2.1.2. L'apport de la revue de littérature
	2.1.3 La question de recherche
Section 2 : le positionnement épistémologique et le modèle théorique retenu	2.2.1 Le choix d'une posture post-positiviste
	2.2.2 Deux approches simultanées
	2.2.3 Le modèle théorique retenu
Section 3 : La formulation des hypothèses et le design de la recherche	2.3.1 Les hypothèses
	2.3.2 L'opérationnalisation des concepts et le guide d'entretien
	2.3.3 Le design de la recherche

## **Section 1 La formulation de la question de recherche**

Le positionnement épistémologique et l'articulation du modèle théorique et la méthodologie ont fait l'objet d'un processus progressif. Le premier paragraphe expose donc le cheminement initial et son lien avec la théorie de la dissonance cognitive. Le deuxième paragraphe explique l'apport de la revue de littérature a constitué un apport pour la définition de l'objet de la recherche. *In fine* le troisième paragraphe présente la question de recherche.

### ***2.1.1. La construction de l'objet de recherche : la contribution de la théorie de la dissonance cognitive***

Lors de l'inscription en thèse en 2011, l'objet de la recherche concernait « *la réaction des seniors à l'allongement de la durée du travail* ». Si cet objet reste inchangé, il a cependant été repositionné pour permettre l'utilisation de construits tels que le concept de dissonance cognitive bien approprié à l'observation du terrain d'enquête. La théorie de la dissonance cognitive se situe au cœur du courant de pensée cognitiviste (Harmon-Jones et Mills, 1999), et par ailleurs rattachée au paradigme individualiste. Le concept se trouve mobilisé par Riverin-Simard (2000) dans son modèle théorique de la deuxième partie de carrière (*cf. supra* page 78).

La dissonance cognitive tente de concilier logique et psychologie pour expliquer les processus cognitifs et les comportements associés. En effet, observant ces deux derniers, Festinger (1957) explique que l'individu recherche une certaine cohérence entre la pensée et les actes. Toutefois, lorsque deux éléments de sa connaissance entrent en contradiction (en dissonance), ceci crée une situation d'inconfort psychologique. L'individu sera alors tenté de réduire cette dissonance, soit en trouvant une solution (changer d'avis ou changer la situation), soit en évitant toute information supplémentaire qui augmenterait la situation de dissonance (par exemple éviter d'y penser ou de se confronter à la situation). Dans le cadre de ce travail doctoral, au moins trois facteurs principaux peuvent expliquer une situation de dissonance cognitive chez les cadres interrogés.

Le premier demeure la perspective de travailler plus longtemps (Volkoff, 2011; Lazzari Dodeler et Tremblay, 2014) , du fait des réformes successives du système de retraite. A l'époque du démarrage de ces travaux de recherche, cette perspective ne fait l'objet que de « signaux faibles », tels qu'ils ont

pu être exposés dans la revue de littérature<sup>72</sup>. Entre temps, une nouvelle réforme des retraites a été instituée par la loi du 21 janvier 2014 « garantissant l'avenir et la justice du système de retraites ». Cependant, la situation a peu évolué. La nouvelle « police des âges » n'a pas encore produit une nouvelle « culture de l'âge » (Guillemard, 2003). L'information disponible, à la suite de la dernière réforme, reste confuse pour un non-spécialiste. Légalement, l'âge de départ en retraite reste inchangé mais les modalités de calcul des droits changent sensiblement le montant des pensions. Ceci revient à inciter au recul volontaire de la date de départ, en fonction de la situation individuelle (parcours de carrière, capital personnel, etc.). L'individualisation de la fin du parcours professionnel et par voie de conséquence de la deuxième partie de carrière s'avère non anticipée par la majorité des salariés et des organisations.

Le deuxième facteur se trouve lié à la situation du marché du travail des seniors. Ceux-ci constituent une part importante des chômeurs de longue durée, voire des fins de droit. Reculer l'âge effectif de départ en retraite de personnes susceptibles de se retrouver en fin de droit pose un problème de société. Comme le remarque Guillemard (*ibid.*), on assiste à la montée d'un risque de fin de carrière. On peut y voir une des raisons pour lesquelles le législateur exerce une pression de plus en plus importante sur l'anticipation du parcours professionnel des salariés.

Ce dernier point de nature juridique constitue le troisième élément. En effet, un certain nombre de mesures conventionnelles ou législatives ont été élaborées dans ce sens. La mise en place des entretiens de deuxième partie de carrière dans les agences média, en application de l'A.N.I. du 13 octobre 2005 « relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi », a constitué l'opportunité d'étudier ce sujet. En effet, les services de gestion des ressources humaines doivent apprendre à gérer ce nouveau processus. Cette mission devient encore plus importante, dans la mesure où la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 « relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale » généralise l'obligation de l'entretien à l'ensemble des salariés de plus de deux ans d'ancienneté. De ce fait, la mise en place de ce « dialogue anticipateur » (Mériaux, 2009) a constitué une des préoccupations des DRH de la commission sociale de l'UDECAM.

---

<sup>72</sup> Voir livre 1, chapitre 2, section 2

### **2.1.2. L'apport de la revue de littérature**

L'exploration de la littérature a débuté avant la prise de contact avec l'UDECAM et a constitué le fil directeur du design de la recherche. Les premières lectures concernent le repérage d'une méthodologie permettant de saisir la complexité des raisonnements individuels. Cette perspective a conduit à retenir dans un premier temps la théorie des schémas (Barlett, 1932) et la méthode des cartes cognitives. Ce travail a été réalisé en parallèle d'une identification des sources théoriques effectuée en trois étapes, comme suit.

- Etape 1) l'analyse du concept de senior et de ses liens avec la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961), a conduit à des investigations sur le parcours de vie (Guillemard, 2003) et le concept d'adulte (Boutinet, 1995). A l'issue de cette première phase, il est devenu évident que deux perspectives théoriques se complètent.
- Etape 2) celle-ci a consisté en une revue de la littérature sur le concept de carrière. Après avoir identifié l'opposition entre carrière « traditionnelle » et carrière « moderne », cette revue a permis de choisir une théorie des carrières, compatible avec l'expression « deuxième partie de carrière » (Riverin-Simard et Dion, 1979; Riverin-Simard, 2000).
- Etape 3) la lecture de travaux sur les théories de l'anticipation et le choix de la matrice de Pina e Cunha *et al.* (2006) ont confirmé la présence des deux paradigmes (déterministe et individualiste) dans les trois champs mobilisés. Cette présence s'est trouvée confirmée lors de l'analyse du concept de cadre.

Ce constat a suscité des lectures complémentaires sur le concept de paradigme (Kuhn, 1983; Guba et Lincoln, 1994; Wolff, 2010) et a contribué au positionnement épistémologique présenté dans la section suivante. Cette dernière partie de la revue de littérature a aussi fourni les derniers éléments conceptuels nécessaires à la rédaction de la question de recherche présentée au prochain paragraphe.

### **2.1.3. La question de recherche**

Comme exposé dans le paragraphe précédent, la revue de littérature a constitué un véritable apport pour la définition de l'objet de la recherche et a conforté une approche hypothético-déductive. Celle-ci a conduit à rédiger une question de recherche s'appuyant sur trois concepts (cadres, carrière et anticipation) afin de permettre de la saisie des différents aspects de la situation et l'objectivation des

données recueillies. Ces trois concepts constituent donc la structure de la question de recherche ci-après :

***Quels sont les modes d'anticipation de la deuxième partie de carrière de cadres de 45 ans et plus au sein d'agences média ?***

Ces concepts sont complétés par la spécification de la population et du terrain d'enquête. En effet, dans la mesure où ce travail de recherche a été initié à l'occasion de l'application d'un accord conventionnel, il semble cohérent d'utiliser les mêmes critères d'âge. Enfin, bien que cette étude ambitionne de traiter d'un sujet de préoccupation nationale, le périmètre d'observation reste limité à cinq entreprises du secteur des agences média.

***Synthèse de la section 1***

La question de recherche présentée s'avère le résultat d'une démarche hypothético-déductive. Elle constitue un choix de concepts permettant de saisir les spécificités d'une situation de gestion. En effet, la perspective de travailler plus longtemps entraîne la montée d'un risque de fin de carrière. Celui-ci génère l'apparition de mesures conventionnelles ou législatives incitant les cadres et leurs organisations à instaurer un dialogue anticipateur. Cependant, ce dernier s'inscrit dans un contexte qui semble ambivalent au regard de la revue de littérature sur les cadres, la carrière et l'anticipation. Cette situation a justifié le positionnement épistémologique, présenté section 2.

**Section 2 le positionnement épistémologique et le modèle théorique**

Le débat théorique présenté dans la revue de littérature et les spécificités du terrain d'enquête ont conduit au choix d'une approche qualitative. En effet, comme l'explique Tissier-Desbordes (1998) : « *la recherche qualitative est au cœur même de la recherche en sciences sociales parce qu'elle permet d'appréhender la complexité des sujets* » (*ibid.* : 44). Le premier paragraphe présente la posture épistémologique adoptée. Celle-ci se concrétise par le choix de deux approches présentées au paragraphe suivant. Le troisième paragraphe présente le modèle théorique retenu.

### **2.2.1. Le choix d'une posture post-positiviste**

Ce travail de recherche s'inscrit dans le cadre général des approches positivistes. En effet, il postule l'existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter le chercheur (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Il vise à éclairer les faits en repérant des causalités et en construisant des règles. Cependant, la volonté de mieux cerner la complexité des phénomènes observés a conduit à l'adoption d'une **posture post-positiviste** s'appuyant principalement sur le concept de paradigme, mis en lumière par Kuhn (1983). Cet auteur observe que : « *l'observation et l'expérience peuvent et doivent réduire impitoyablement l'éventail des croyances scientifiques admissibles, autrement il n'y aurait pas de science. Mais à elles seules, elles ne peuvent pas déterminer un ensemble particulier de ces croyances. Un élément apparemment arbitraire, résultant de hasards personnels et historiques, est toujours l'un des éléments formatifs des croyances adoptées par un groupe scientifique à un moment donné* » (*ibid.* : 25).

Guba et Lincoln (1994) proposent une définition du concept de paradigme (voir tableau n°40). En effet, pour ces auteurs, celui constitue un ensemble de croyances fondamentales basées sur des hypothèses ontologiques, épistémologiques et méthodologiques. La question ontologique implique une réponse sur le statut attribué à la réalité et sur la manière dont elle peut être appréhendée. La question épistémologique concerne la relation entre le chercheur et la connaissance. Enfin, la question méthodologique concerne la manière dont celui-ci peut accéder à la découverte.



Tableau n°40 : Paradigmes alternatifs de la recherche  
(Guba et Lincoln, 1994 : 109)<sup>73</sup>

Item	Positivisme	Post-positivisme	Théories critiques...	Constructivisme
Ontologie	Réalisme naïf – réalité « réelle » et appréhendable	Réalisme critique – réalité « réelle » mais appréhendable seulement de manière imparfaite et probabiliste	Réalisme historique – réalité virtuelle, construite par des valeurs sociales, politiques, culturelles, économiques, et de genre, cristallisées à travers le temps	Relativisme – réalités construites localement et spécifiques
Epistémologie	Dualiste / objectiviste ; découvertes vraies	Dualiste modifiée /objectiviste ; communauté et tradition critique ; découvertes probablement vraies	Transactionnelle / subjectiviste ; découvertes empreintes de valeurs	Transactionnelle / subjectiviste ; découvertes créées
Méthodologie	Expérimentale / manipulateur ; vérification d'hypothèses ; méthodes quantitatives principalement	Expérimentale modifiée / manipulateur ; méthodes multiples ; falsification d'hypothèses ; peut inclure des méthodes qualitatives	Dialogique / dialectique	Herméneutique / dialectique

Pour les chercheurs post-positivistes, comme pour les positivistes, la réalité existe. L'objectif consiste à l'expliquer afin de pouvoir si possible la prédire et la contrôler. Cette conception vient en opposition avec la conception de chercheurs rattachés au courant des théories critiques ou du constructivisme, pour qui la réalité ne représente que l'incarnation d'un système de valeurs ou le produit d'une construction. Cependant, dans l'approche post-positiviste la conception la réalité diffère de celle du positivisme « pur » en ce sens qu'il ne s'avère jamais totalement possible de la cerner.

De même, sur le plan épistémologique, si les positivistes considèrent que l'indépendance du chercheur vis-à-vis de son champ d'observation s'avère effectivement possible, l'approche post-positiviste considère que l'objectivité reste soumise à la critique et ne constitue plus qu'un idéal à approcher. Cette conception diffère des approches critiques et constructivistes pour qui

---

<sup>73</sup> Traduction de l'auteur

l'indépendance demeure impossible du fait de la subjectivité du chercheur et de ses interactions avec le terrain.

Enfin, l'approche post-positiviste incite les chercheurs à multiplier les options méthodologiques. Il s'agit dans la plupart des cas de techniques de triangulation permettant de corroborer des hypothèses (Popper, 2002) plutôt que de les vérifier.

Le choix de ce positionnement post-positiviste a conduit à une démarche qualitative s'appuyant sur les deux paradigmes identifiés dans la littérature. Celle-ci se trouve présentée dans le paragraphe suivant.

### ***2.2.2. Deux approches simultanées***

En effet, l'analyse de la littérature a montré la présence de deux perspectives, qui divisent l'ensemble des concepts explorés. Les travaux de recherche étudiés sont issus de plusieurs communautés de chercheurs rassemblées autour de trois domaines d'investigation (les cadres, la carrière et l'anticipation). Selon l'approche post-positiviste, les deux paradigmes identifiés proviennent de constructions humaines dont la vocation demeure de saisir au plus près la réalité (Lincoln et Guba, 2000). Il devient donc possible de considérer que ces deux paradigmes illustrent chacun un aspect de cette réalité. Comme le suggère Guba (1990), il semble intéressant de **faire « dialoguer » ces deux paradigmes** car chacun contribue à la compréhension de la situation de gestion sous un angle différent. En effet, leur cohabitation dans les écrits des chercheurs sur plusieurs décennies suggère l'existence d'une réalité complexe. Les cadres en deuxième partie de carrière dans les organisations nationales se trouvent probablement confrontés à l'ambivalence des modes de gestion. Il apparaît donc soutenable de ne prendre parti ni pour l'un ni pour l'autre de ces deux paradigmes mais plutôt de les mettre à contribution simultanément pour l'analyse des mêmes données (voir tableau n°41).

Tableau n°41 : Positionnement épistémologique de la recherche

(adapté de Guba et Lincoln, 1994: 109)

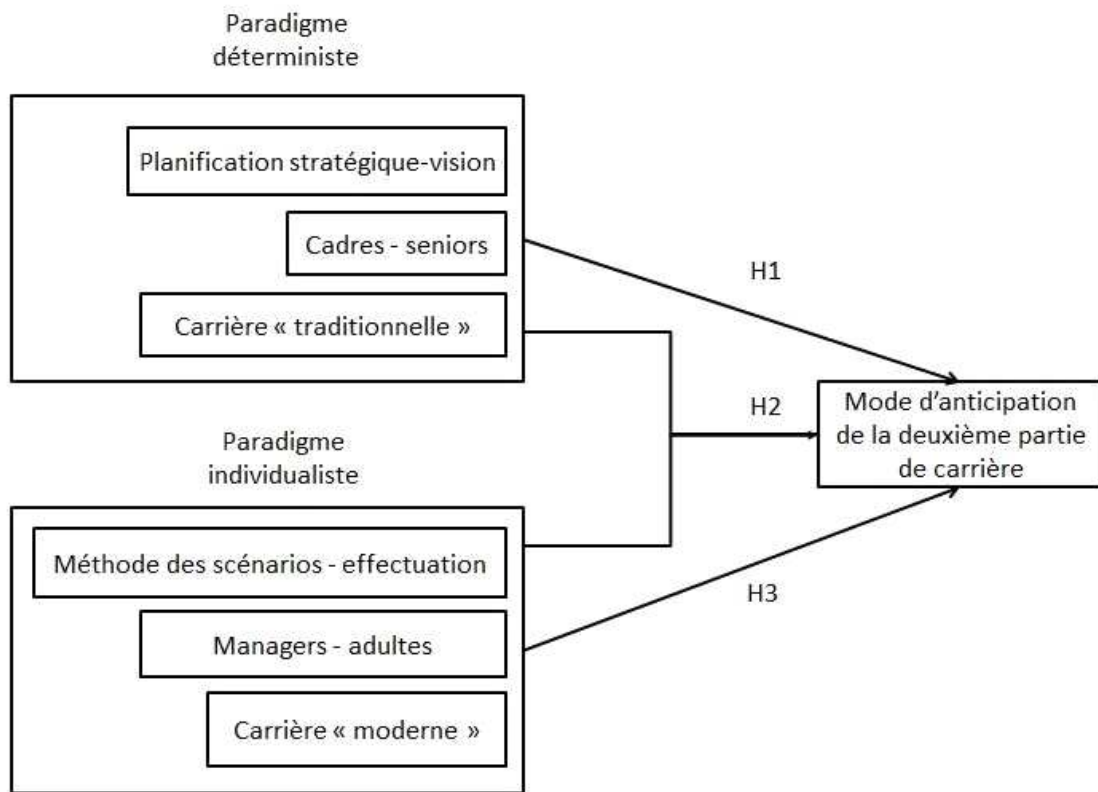
Paradigme	Déterministe	Individualiste
Hypothèses		
Ontologique	Post-positivisme	Post-positivisme
Epistémologique	Objectivation de résultats corroborant un modèle contingent de l'anticipation de la deuxième partie de carrière	Objectivation de résultats corroborant un modèle processuel de l'anticipation de la deuxième partie de carrière
Méthodologique	Méthodologie appropriée au paradigme déterministe	Méthodologie appropriée au paradigme individualiste

Dans cette approche, le recours au concept de paradigme permet tout d'abord de bénéficier de la richesse de la littérature autour de trois concepts (cadres, carrière et anticipation) pour l'observation des données du terrain. Ce recours permet aussi le choix d'une méthodologie restreinte à l'observation des modes d'anticipation (contingents ou processuels), tel que le montre le modèle théorique présenté au paragraphe suivant.

### ***2.2.3. Le modèle théorique retenu***

En effet, le recours au concept de paradigme (voir graphique n°13) permet d'établir un lien entre une situation de gestion et l'observation d'un mode d'anticipation donné. En effet, le débat au sein de la littérature académique montre une homogénéité du rapport à l'espace et au temps à travers l'ensemble des concepts.

Graphique n°13 : un modèle théorique s'appuyant sur deux paradigmes



Le schéma comporte, sur son côté gauche, l'opposition et le dialogue des deux paradigmes (Guba, 1990) incluant chacun leur définition des concepts génériques. Ces variables indépendantes constituent deux conceptions différentes et homogènes de l'anticipation stratégique, des cadres et de la carrière. Il présente sur son côté droit la variable dépendante, soit le mode d'anticipation des cadres à propos de leur deuxième partie de carrière, induit par les hypothèses formulées section 2.3.1 et opérationnalisés section 2.3.2.

### ***Synthèse de la section 2***

La démarche hypothético-déductive présentée à la section 1 et la nécessité de cerner la complexité des phénomènes observés ont conduit à l'adoption d'une posture post-positiviste s'appuyant principalement sur le concept de paradigme. Celui-ci permet d'établir un lien entre différentes conceptions théoriques des cadres, de la carrière et de l'anticipation, proposant un même rapport à

l'espace et au temps. Le modèle théorique étant exposé, il devient possible de formuler les hypothèses et de définir le design de la recherche dans la section 3.

### **Section 3 La formulation des hypothèses et le design de la recherche**

La question de recherche, Le positionnement épistémologique et le modèle théorique retenu permettent de formuler les hypothèses, présentées au premier paragraphe. Le second présente le processus d'opérationnalisation des concepts mobilisés. Le troisième expose le design de la recherche.

#### ***2.3.1. Les hypothèses***

Comme le remarquent Thiétart *et al.* (2007) : « *bien que le syllogisme relève d'un raisonnement rigoureux, il est toutefois stérile dans la mesure où la conclusion ne permet pas d'apprendre un fait nouveau* » (*ibid.* : 60). Ces auteurs préconisent donc la présence d'une déduction constructive. Les hypothèses présentées respectent le formalisme du syllogisme tout en ayant cette préoccupation (voir tableau n°42).

Tableau n°42 : prémisses et hypothèses de la recherche

Prémisse majeur : le mode d'anticipation d'une organisation se trouve corrélé à sa stratégie.
Prémisse mineur : les cadres en deuxième partie de carrière dans les agences média ont un parcours professionnel inscrit dans le mode déterministe de la planification stratégique et sont confrontés à l'évolution des stratégies de ces organisations.
Hypothèse 1 : le mode d'anticipation des cadres demeure déterminé par leur propre représentation sociale de carrière.
Hypothèse 2 : l'évolution vers un mode d'anticipation individualiste place les cadres en situation de dissonance cognitive.
Hypothèse 3 : ils éprouvent des difficultés à adopter un rapport à l'information et au temps cohérent avec les modes d'anticipation caractéristiques de la perspective individualiste.

Ces trois hypothèses reposent sur les prémisses nécessaires à la construction d'un syllogisme. En effet, la revue de littérature permet tout d'abord de mettre en lumière une prémisse majeure : le mode d'anticipation d'une organisation se trouve corrélé à sa stratégie (Pina e Cunha *et al.*, 2006). Cette même revue de littérature ainsi que l'analyse sectorielle permettent d'établir une prémisse mineure : les cadres en deuxième partie de carrière dans les agences média ont un parcours professionnel inscrit dans le mode déterministe de la planification stratégique et sont confrontés à l'évolution des stratégies de ces organisations (Xerfi, 2014c). Ces deux prémisses permettent de formuler trois hypothèses.

Tout d'abord (H1), ces cadres restent probablement dépendants d'un mode d'anticipation attaché aux représentations sociales de carrière des cadres présentes dans leurs organisations. Par voie de conséquence (H2), comme le suggère Riverin-Simard (2000), ils doivent probablement gérer un phénomène de dissonance cognitive. En effet (H3), cette représentation sociale de carrière génère probablement des difficultés à adopter un rapport à l'information et au temps cohérent avec la perspective individualiste caractéristique de la deuxième partie de carrière.

Les hypothèses H1 et H2 peuvent apparaître comme une inférence de l'analyse théorique et sectorielle (une tautologie selon Thiétart *et al.* (*ibid.*)), elles restent cependant à corroborer. De plus, elles alimentent la compréhension des résultats liés à la troisième hypothèse. Cette dernière demeure centrée sur le rapport à l'information et au temps et peut constituer une source de préconisations.

### ***2.3.2 L'opérationnalisation des concepts et le guide d'entretien***

« L'opérationnalisation des concepts revient à spécifier les indicateurs empiriques qui représentent les concepts théoriques » (Gavard-Perret *et al.*, 2008: 65). Dans le cadre de cette recherche, les hypothèses formulées reposent sur deux approches conceptuelles. Tout d'abord, elles font référence à la complémentarité des paradigmes individualiste et déterministe (Guba, 1990). Ensuite, elles s'appuient sur le concept d'anticipation tel que défini par la matrice de Pina et Cunha *et al.* (2006). Ceci suppose donc, d'une part, de pouvoir observer les dimensions « émergentes » et « contingentes » de l'anticipation de la carrière. D'autre part, il s'avère nécessaire d'observer le rapport au temps et à l'information des cadres interrogés pour envisager des préconisations opérationnelles. Le guide d'entretien ci-après (tableau n°43) matérialise l'ensemble de ces objectifs.

Tableau n°43 : le guide d'entretien retenu

Information - question	Commentaire
1- Enquête UDECAM - 5 entreprises participantes - recherche sur la seconde partie de carrière des cadres de la profession - travail exploratoire - comprendre la diversité des points de vue sur ce sujet - schémas de pensée - diversité des opinions (pas examen) – confidentiel – demande d'autorisation d'enregistrer	Présentation du contexte de l'entretien + processus d'engagement mutuel
2- Pouvez-vous me décrire votre fonction ?	Question facilitant la prise de parole - la carrière – le présent
3 - Comment en êtes-vous arrivé là ?	Centrage du sujet – la carrière – le passé
4 - Vous arrive-t-il de penser à la suite ?	Approfondissement - la carrière - le futur
5 - Comment voyez-vous votre situation professionnelle dans 10 ans si vous restez dans cette entreprise ?	Approfondissement - la carrière - le futur
6 - Qu'est-ce l'entreprise attend de vous ?	Centrage du sujet – les processus RH
7 - Avez-vous de l'information sur ce sujet ?	Approfondissement - les processus RH
8 - Entretiens annuels, entretien de 2de partie de carrière, bilan de compétences, DIF, formation diplômante, comment percevez-vous ces démarches ?	Approfondissement - les processus RH
9 - Votre motivation hier, aujourd'hui et demain, comment la voyez-vous ?	Approfondissement - la carrière - le futur
10 - Que pensez-vous du marché des agences média et de la situation de votre entreprise sur ce marché ?	Approfondissement - la carrière - le futur
11 - Imagineriez-vous un changement de poste ?	Approfondissement - la carrière - le futur
12- Aujourd'hui, qu'est-ce que vous avez de plus, compte tenu de votre parcours ?	Approfondissement - la carrière - le présent
13 - Quelle est votre formation initiale – votre dernière formation continue - Acceptez-vous que je vous recontacte derrière ?	Conclusion et ouverture

L'ensemble de ces questions constituent tout d'abord un compromis entre une recherche de réponse à la demande des professionnels, essentiellement centrée sur la procédure d'entretien, et la prise de recul suggérée par l'existence des deux paradigmes. En effet, il s'agit d'éviter d'induire l'une ou l'autre de ces perspectives dans les réponses des cadres interrogés. Ceci peut provenir de l'utilisation d'un vocabulaire potentiellement porteur d'une conception déterministe ou individualiste dans les questions. Cette précaution s'avère très difficile à maintenir dans une conversation, cependant l'usage des trois concepts clés (cadre, carrière et anticipation) a été limité autant que possible. En effet, comme Gavard-Perret *et al.* (2008) le précisent : « *l'animation d'un entretien semi-directif repose sur un mélange de directivité/formalisme (imposés par le guide d'entretien) et de souplesse pour s'adapter aux propos du répondant et lui laisser la liberté suffisante afin qu'il fournisse des informations riches et complètes* » (*op. cit.* : 97). Dans cette perspective, la formulation de la question principale (n°5) s'inspire des travaux de Gabilliet sur les Niveaux Logiques d'Anticipation (2004: 363).

Ensuite, ce guide demeure conçu pour évaluer principalement les deux variables de la matrice des modes d'anticipation. La majorité des questions permettent de sonder le rapport au temps (passé, présent, futur) et à l'information (pratique microscopique et indicateurs macroscopiques). Trois questions plus spécifiques portent sur les processus RH (n°6,7 et 8), pouvant permettre l'anticipation. Une question évalue la perception du marché des agences média et la dimension stratégique (n°10). Plusieurs questions sur la carrière cherchent à évaluer sa dimension déterministe ou individualiste. Les questions n°5 et 12 concernent particulièrement ce dernier. La formulation des hypothèses et du guide d'entretien ont permis la conception du design de la recherche présenté ci-après.

### **2.3.3 Le design de la recherche**

La posture post-positiviste a conduit à rechercher les critères de validité de la recherche. Le présent paragraphe détaille ces critères en s'appuyant sur la liste proposée par Savoie-Zajc (2004) pour la validation des recherches qualitatives. En effet, cette auteure définit six critères principaux, à savoir l'éthique de la recherche, l'acceptation interne, la cohérence interne, la confirmation externe, la complétude et la saturation. La cohérence externe concerne particulièrement les travaux de recherche inscrit dans le courant de l'interactionnisme symbolique et se trouve donc inappropriée dans le cadre de cette enquête. La complétude et la saturation concernent l'exploitation des résultats de la recherche et seront discutées dans la 3<sup>ème</sup> partie. Ce paragraphe présente donc les trois critères qui ont été pris en compte dans le design de la recherche, soit l'éthique de la recherche, l'acceptation interne et la confirmation externe.



## L'éthique de la recherche :

Il paraît important de commencer par les préoccupations éthiques dans la mesure où il s'agit d'une démarche qualitative impliquant fortement le chercheur. Savoie-Zajc considère qu'« *il est possible de structurer la question éthique autour de trois types de liens qui se développent pendant la recherche et avec lesquels le chercheur doit composer. Il s'agit du lien entre le chercheur et sa recherche, du lien entre le chercheur et les participants à la recherche et du lien entre le chercheur et ses données de recherche* » (*ibid.* : 77). Le tableau n°44 précise ces différents aspects dans le cadre de l'enquête réalisée au sein des agences média.

Tableau n°44 : préoccupations éthiques de la recherche

Types de lien	Commentaires de Savoie-Zajc (2004: 77)	Prise en compte dans cette recherche
Entre le chercheur et sa recherche	Intérêts personnels, professionnels, financiers	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aucun intérêt spécifique hormis la rédaction du rapport pour l'UDECAM et de la thèse</li><li>- Grande liberté d'analyse</li><li>- Limitation du nombre d'entretiens pour le pré-test</li><li>- Impossibilité de validation de 6 cartes cognitives</li></ul>
Entre le chercheur et les participants à la recherche	<ul style="list-style-type: none"><li>- compromis que le chercheur doit faire pour se ménager une place au sein de cet environnement</li><li>- intérêts politiques des participants</li><li>- voies de recherche privilégiées au dépend de quelles autres</li><li>- empathie et responsabilité vis-à-vis des participants</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Participants à l'enquête sélectionnés par les DRH</li><li>- Impossibilité d'observation <i>in situ</i></li><li>- Empathie et retours auprès des participants « mesurés »</li></ul>
Entre le chercheur et ses données de recherche	<ul style="list-style-type: none"><li>- préservation de la confidentialité</li><li>- décisions d'ordre idéologique, esthétique et éthique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Suppression des éléments du corpus permettant d'identifier les participants</li></ul>

Ce travail de recherche a pu être conduit sans rencontrer de conflit d'intérêt personnel ou professionnel particulier. Il faut noter à ce propos la grande qualité de l'accueil dans chaque agence et la latitude offerte pour la rédaction d'un rapport professionnel. Les limites budgétaires et temporelles ont cependant constitué un frein à la réalisation complète de la procédure en ce qui concerne les cartes cognitives. En effet, les agences média exercent leur activité dans le secteur de la

communication, connu pour fonctionner souvent dans l'urgence du fait des exigences des clients. Un certain nombre de deuxièmes rencontres ont dû être annulées en dernière minute sans pouvoir être reprogrammées du fait des limites budgétaires, liées aux déplacements sur Paris (voir tableau n°35). Par voie de conséquences, six cartes cognitives sur les vingt-six exploitées dans cette enquête n'ont pu être validées par leurs auteurs. Ces mêmes contraintes ont limité la possibilité d'accès à un échantillon plus conséquent (deux personnes) pour le pré-test du questionnaire.

Une autre limite concerne l'organisation des entretiens. L'effectif réduit du nombre de cadres en deuxième partie de carrière dans les agences et la distance géographique ont rendu l'application de critères statistiques d'échantillonnage impossible. La population rencontrée a donc été sélectionnée par les DRH des agences média. Cependant, à la suite des demandes formulées, l'échantillon se révèle d'une grande diversité tant sur le plan de l'âge que des fonctions occupées. La surreprésentation des femmes (dix-neuf pour sept hommes) reflète toutefois le fort taux de féminisation de la profession. Par ailleurs, le projet initial de réaliser une observation *in situ* a finalement été abandonné du fait de limites budgétaires et de clauses de confidentialité dans certaines agences. Ceci a constitué un handicap principalement dans les premiers entretiens, du fait de la difficulté à imaginer le métier des cadres interrogés. Enfin, la nature de l'information recueillie conduit nécessairement au respect des personnes interrogées tant sur le plan du retour d'information à la suite des entretiens que de la préservation de l'anonymat dans le corpus finalement retenu pour le traitement.

#### **L'acceptation interne :**

Savoie-Zajc (2004) définit ce critère comme : « *le degré de concordance et d'assentiment qui s'établit entre le sens que le chercheur attribue aux données recueillies et sa plausibilité telle que perçue par les participants à l'étude* » (*ibid.* : 1). Le tableau n°45 présente la prise en compte des nécessités de concordance.

Tableau n°45 : critères d'acceptation interne de la recherche

Degrés de concordance	Commentaires de Savoie-Zajc (2004: 1)	Prise en compte dans cette recherche
Plausibilité	Plausibilité perçue par les participants à l'étude du sens attribué aux données recueillies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les cartes cognitives ont fait l'objet d'une validation (manuelle) et une première analyse individuelle a été soumise à discussion lors du second entretien avec les cadres interrogés.</li> <li>- Les étapes intermédiaires de l'analyse ont été proposées lors de rendez-vous successifs avec trois DRH.</li> <li>- Une présentation intermédiaire de la synthèse a été soumise à débat collectif lors de deux réunions.</li> </ul>
Fidélité	Fidélité aux propos recueillis	L'ensemble des entretiens a été transcrit intégralement. Celui-ci a constitué le corpus pour l'analyse statistique du discours et a servi de matière première pour la réalisation des cartes cognitives

L'acceptation interne fait référence selon Savoie-Zajc (*ibid.* : 1) à deux sous-critères. Le premier concerne la plausibilité perçue par les participants à l'étude du sens attribué aux données recueillies. La démarche d'enquête adoptée a pris la forme d'un processus itératif où chaque rencontre avec tous les interlocuteurs (passé le premier entretien) constituait une opportunité de tester l'analyse. De plus, la saisie intégrale des premiers entretiens enregistrés a permis de ne travailler qu'avec les verbatim, quelle que soit la méthode adoptée.

Savoie-Zajc ajoute que d'autres stratégies peuvent être utilisées pour soutenir l'acceptation interne, notamment les stratégies de triangulation. Le tableau n°46 *infra* présente les solutions adoptées dans le cadre de cette recherche.

Tableau n°46 : stratégies de triangulation adoptées

Types de triangulation	Commentaires de Savoie-Zajc (2004: 289)	Prise en compte dans l'enquête
Temporelle	Vérification du degré de stabilité des résultats dans le temps	Deuxième entretien à l'occasion de la validation des cartes cognitives
Spatiale	Recherche de milieux et de contexte différents	Cinq agences + demande de diversité des interlocuteurs et des profils
Par combinaison de niveaux	Niveaux individuel, interactif et collectif	Investigation uniquement au niveau individuel
Du chercheur	Participation de plusieurs chercheurs	Option non envisagée du fait des contraintes budgétaires
Théorique	Interprétation des données à partir de plusieurs cadres théoriques	Recours à deux approches théoriques
Méthodologique	Recours à plusieurs méthodes de recueil des données	Analyse du discours + cartes cognitives
Indéfinie	Soumission itérative des analyses de données aux participants	Validation des cartes + soumission de l'analyse aux participants + rencontres intermédiaires avec les DRH et un Président

Comme le montre le tableau, les stratégies de triangulation retenues pour ce travail de recherche sont les triangulations temporelle, spatiale, théorique, méthodologique et indéfinie. Seules deux triangulations ont été impossibles pour des raisons d'organisation, de budget et d'éloignement. Il s'agit de la triangulation par combinaison de niveau et la triangulation des chercheurs.

**La confirmation externe :**

Savoie-Zajc (2004) précise que : « *ce critère de validation correspond à la capacité du chercheur d'objectiver les données recueillies. [...] il peut démontrer qu'elles ont été recueillies de façon systématique et il peut les corroborer par le recours à certaines stratégies* » (ibid. : 29). Le tableau n°47 présente de quelle manière la recherche de la confirmation interne a été menée.

Tableau n°47 : critères de confirmation externe de la recherche

Critères d'objectivation des données	Commentaires de Savoie-Zajc (2004: 29)	Prise en compte dans cette recherche
Utilisation d'unités d'observations	Recours à des sources de données complémentaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens menés auprès de plusieurs catégories : dirigeant, DRH, cadres, assimilés, représentants du personnel et cadres en première partie de carrière</li> <li>- Analyse de données sectorielles (rapport prospectif sur les métiers, études de marché Xerfi, rapports UDECAM, revue de presse, etc.)</li> </ul>
Préparation de schémas d'entrevue	Systématisation de la collecte d'information	- Utilisation d'un guide d'entretien
Chevauchement des méthodes		- Utilisation de deux méthodes d'analyse sur le même corpus
la vérification et la critique de la démarche de la recherche par une personne étrangère à la recherche		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Révision des rédactions intermédiaires par le Directeur de thèse (370 pages)</li> <li>- Présentations intermédiaires à quatre reprises (équipes de recherche, école doctorale)</li> <li>- Communications sans actes à l'occasion de trois colloques</li> <li>- Deux publications dans une revue à comité de lecture</li> </ul>

Le diagnostic présenté dans ce travail de recherche constitue le résultat d'un croisement des sources de données. L'échantillon des 26 cadres de 45 ans et plus a été complété par d'autres acteurs appartenant aux agences média, ainsi qu'une recherche documentaire tout au long de l'enquête. L'utilisation d'un guide d'entretien établi à partir des premiers entretiens avec les DRH ainsi que la revue de littérature a permis de systématiser la collecte de données. Le chevauchement des méthodes (présentées au prochain chapitre) ainsi que la soumission régulière de la démarche à la critique externe ont été réalisés afin de contribuer à l'objectif de confirmation externe de la recherche.

### ***Synthèse de la section 3***

Le modèle théorique faisant référence aux deux paradigmes identifiés dans la littérature (variables indépendantes) et au mode d'anticipation (variable dépendante) a permis la formulation de trois hypothèses. La première (H1) et la deuxième (H2) visent à corroborer l'existence d'une situation de dissonance cognitive, du fait de la prégnance de la représentation sociale. La troisième (H3) vise à

évaluer le rapport à l'information et au temps dans leur mode d'anticipation afin d'envisager ultérieurement des solutions d'accompagnement. L'opérationnalisation des concepts s'appuie sur deux approches théoriques, la théorie des schémas (Barlett, 1932) et la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961), permettant d'évaluer simultanément le mode d'anticipation des cadres, soit le rapport à l'espace et au temps selon la matrice de Pina e Cunha *et al.* (2006) ainsi que la prégnance des deux paradigmes. Le design de la recherche a recherché la prise en compte des critères de validation des recherches qualitatives proposés par Savoie-Zajc (2004), à savoir l'éthique de la recherche, l'acceptation interne et la confirmation externe.

## Conclusion du chapitre 2

Cette recherche s'appuie sur un positionnement post-positiviste et utilise un raisonnement hypothético-déductif (voir tableau n°48).

Tableau n°48 : positionnement épistémologique et design de la recherche

Critères	Commentaires
Question de recherche	<i>Quels sont les modes d'anticipation de la deuxième partie de carrière de cadres de 45 ans et plus au sein d'agences média ?</i>
Positionnement épistémologique	Posture post-positiviste Dialogue de deux paradigmes (deux approches simultanées)
Trois hypothèses	Hypothèse 1 : le mode d'anticipation des cadres demeure déterminé par leur propre représentation sociale de carrière. Hypothèse 2 : l'évolution vers un mode d'anticipation individualiste place les cadres en situation de dissonance cognitive. Hypothèse 3 : ils éprouvent des difficultés à adopter un rapport à l'information et au temps cohérent avec les modes d'anticipation caractéristiques de la perspective individualiste.
Design de la recherche et critères de validation	Opérationnalisation de la recherche grâce à la matrice des modes d'anticipation de Pina e Cunha <i>et al.</i> (2006), méthodologie basée sur la théorie des schémas (Barlett, 1932) et la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961) Préoccupations éthiques, critères d'acceptation interne et de confirmation externe

L'opérationnalisation du concept d'anticipation par le recours à la matrice théorique des quatre modes d'anticipation (Pina e Cunha *et al.*, 2006) permet à la fois de diagnostiquer la position des cadres interrogés (nature de l'information et rapport au temps) et en même temps d'évaluer le poids relatif des deux paradigmes identifiés dans la littérature. Cette investigation se trouve possible par le recours à deux théories des mécanismes de sens (la théorie des schémas (Barlett, 1932) et la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961)) appartenant chacune à un des paradigmes pour l'exploitation d'un même corpus. Ces deux théories ainsi que leurs méthodologies respectives sont présentées au chapitre 3.

### **Chapitre 3 le choix de la méthodologie et des méthodes de mesure**

« Identifier les informations nécessaires pour répondre à la problématique suppose que le chercheur connaisse la théorie ou des théories susceptibles de d'expliquer le phénomène étudié » (Thiétart *et al.* : 155). Dans le cadre de ce travail de recherche, deux niveaux d'interprétation des données s'avèrent nécessaires : tout d'abord, d'un point de vue opérationnel, il apparaît nécessaire d'identifier le rapport au temps et à l'information afin de pouvoir positionner chaque cadre interrogé sur la matrice des modes d'anticipation adaptée de Pina e Cunha *et al.* (2006). Ensuite, il s'agit d'évaluer dans quelle mesure ce mode d'anticipation ressort soit du paradigme individualiste, soit du paradigme déterministe. La démarche empirique doit permettre de valider ou réfuter les relations paradigmatiques établies dans la revue de littérature car celles-ci constituent le référent théorique principal.

Ce second objectif implique le recours à deux modèles théoriques et méthodologiques complémentaires. En effet, l'examen de la littérature a montré que chacun de ces deux paradigmes n'utilise pas les mêmes indicateurs pour interpréter la réalité. Dans cette perspective, la première section expose l'enchaînement théorique qui mène du paradigme au choix d'un logiciel d'analyse des données textuelles. La deuxième section précise leur utilisation pour l'analyse des modes d'anticipation selon la matrice de Pina e Cunha *et al.* (2006). Le plan de la section est présenté dans le tableau n°49 *infra*.

Tableau n°49 : plan du chapitre 3 de la 2<sup>ème</sup> partie

Section 1 : Le choix de méthodologies en fonction des deux paradigmes	3.1.1 De la cohérence entre positionnement épistémologique et méthodologie
	3.1.2 De la théorie des représentations sociales au logiciel Alceste©
	3.1.3 De la théorie des schémas au logiciel Decision Explorer©
Section 2 : L'utilisation des méthodes pour l'analyse des modes d'anticipation	3.2.1 Les critères de positionnement sur la matrice de Pina e Cunha <i>et al.</i> (2006)
	3.2.2 L'identification de la nature de l'information mobilisée
	3.2.3 L'identification du rapport au temps

### **Section 1 Le choix de méthodologies en fonction des deux paradigmes**

La classification proposée permet d'établir un lien entre le positionnement épistémologique et le choix méthodologique. Le premier paragraphe présente le choix de deux méthodologies correspondant aux deux paradigmes. Il convient alors de préciser la corrélation entre les méthodologies retenues et les logiciels utilisés. C'est l'objet des paragraphes suivants.

#### ***3.1.1. De la cohérence entre positionnement épistémologique et méthodologie***

Conformément au positionnement post-positiviste adopté au chapitre 2, la posture adoptée s'avère celle d'un réalisme critique (Guba et Lincoln, 1994). Celle-ci autorise à considérer que l'ensemble des méthodes d'analyse de données textuelles offrent un regard complémentaire sur une même réalité. Dans ce contexte, le premier objectif de ce travail consiste à évaluer les dimensions individualiste et déterministe du mode d'anticipation des cadres à propos de leur deuxième partie de carrière. Le



deuxième objectif cherche à identifier des indicateurs spécifiques du rapport au temps et à l'information, nécessaires au positionnement des cadres sur la matrice des modes d'anticipation proposée par Pina e Cunha *et al.* (2006). Il s'agit alors de sélectionner une méthode dans chacun des paradigmes.

Aussi, dans la mesure où la littérature francophone en sciences de gestion tend à mettre l'accent sur l'aspect contingent de la carrière, il semble nécessaire de recourir tout d'abord à la théorie des représentations sociales de Moscovici (1961). Ce dernier se réfère à Durkheim (1894), avocat du déterminisme social, pour qui les faits sociaux sont : « *les manières d'agir, de penser et de sentir qui présentent cette remarquable propriété qu'elles existent en dehors des consciences individuelles. Non seulement ces types de conduite ou de pensée sont extérieurs à l'individu, mais ils sont doués d'une puissance impérative et coercitive en vertu de laquelle ils s'imposent à lui, qu'il le veuille ou non* » (*ibid.* : 19). La théorie des représentations sociales appartient au courant structuraliste qui se développe en Europe au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Ce dernier naît en linguistique (Wolff, 2010). Il part de l'hypothèse que le sens se trouve produit par des structures logiques et abstraites, qui échappent le plus souvent à la conscience individuelle. Cette conception présente une forte proximité avec la méthode de l'analyse lexicale initiée par les travaux sur l'analyse statistique du discours (Benzécri, 1973) présentée plus loin au paragraphe 3.3.2.

Ensuite, il semble fécond de comparer les résultats obtenus avec l'analyse des cartes cognitives. Cette approche, issue du courant de l'étude des systèmes complexes, se rattache au paradigme individualiste. Elle apparaît ainsi complémentaire de la posture précédente et prend son essor sous l'influence de la cybernétique (Wiener, 1961). Cette approche dite dynamique des systèmes est développée par deux psychologues, Barlett (1932) et Piaget (Piaget, 1976), considérés comme les fondateurs de la théorie des schémas. Le schéma fait partie d'un ensemble de concepts voisins et dédiés à l'analyse cognitive. Il s'agit notamment de ceux des construits (Kelly, 1963), des modèles mentaux (Johnson-Laird, 1980) ou encore des cadres (Minsky, 1975). La théorie des schémas part de l'hypothèse selon laquelle l'individu appréhende son environnement à l'aide de structures mentales. Ces schémas permettraient la perception, la mémorisation et l'organisation de la connaissance. Par conséquent un mot utilisé par un sujet n'a de sens que dans les relations que celui-ci établit avec d'autres mots. Le sens émergerait du réseau de liens construit par le sujet. Pour ces auteurs, la signification des données textuelles apparaît donc toujours comme le résultat d'une histoire subjective. Ce processus cérébral individuel devient porteur des phénomènes de sens, précédemment attribués au collectif dans le cadre de la théorie des représentations sociales, dont la méthode d'analyse est présentée dans le prochain paragraphe.

### **3.1.2. De la théorie des représentations sociales et du logiciel Alceste©**

Parmi les logiciels d'analyse statistique de données lexicales, les spécificités du mode de calcul du logiciel Alceste© lui confèrent, on l'a dit *supra*, une grande proximité avec la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961). Cet auteur définit la représentation sociale comme : « *un système de valeurs, de notions et de pratiques relatives à des objets, des aspects ou des dimensions du milieu social, qui permet non seulement la stabilisation du cadre de vie des individus et des groupes, mais qui constitue également un instrument d'orientation de la perception des situations et l'élaboration des réponses* » (cité par Fischer, 2005: 130). Il ajoute que : « *l'individu subit la contrainte des représentations dominantes dans la société, et c'est dans leur cadre qu'il pense ou exprime ses sentiments* » (in Jodelet *et al.*, 1989: 67). Cette recherche de structure au-delà du cas individuel trouve un écho en linguistique avec les fonctions de calcul mises en œuvre par le logiciel Alceste©. En effet, comme le précise son concepteur : « *son algorithme ignore tout des structurations syntaxiques des énoncés, [et] peut même ignorer la séparation de ces énoncés entre eux* » (Reinert, 2008: 1). La proximité du traitement de ce logiciel vis-à-vis du concept de représentation sociale vient particulièrement d'une de ses spécificités. En effet, plutôt que d'opérer le traitement du corpus à partir de l'unité lexicale constituée par le mot (ou la forme graphique), cet outil réalise l'analyse statistique à partir de fragments du corpus contenant un nombre suffisant de mots (les Unités de Contexte Élémentaires). Ceci lui permet : « *de cartographier les principaux lieux communs d'un discours, les mondes lexicaux, qui sont des traces purement sémiotiques inscrites dans la matérialité même du texte* » (Kalampalikis et Moscovici, 2005: 15). Cette recherche de locutions comportant une certaine fréquence statistique se trouve donc en cohérence avec l'approche sociologique et déterministe des phénomènes de sens de la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961). Le prochain paragraphe présente la méthode des cartes cognitives.

### **3.1.3 De la théorie des schémas et du logiciel Decision Explorer©**

Le schéma apparaît d'abord comme un outil dynamique de perception, que l'individu construit et demeure susceptible de modifier en fonction de son expérience. Cependant, il s'avère difficile d'employer le terme « théorie des schémas » tant le concept reste flou et utilisé par diverses écoles de pensée, dans des applications éloignées. En effet, la revue de la littérature permet de trouver des références à la théorie des schémas dans des approches sociologiques, thérapeutiques,

pédagogiques, etc. Aussi, le présent paragraphe se limite à l'approche cognitive en stratégie ayant donné naissance à la méthode des cartes cognitives. L'approche cognitive a connu un fort développement à la suite des conférences Macy, tenues aux Etats Unis d'Amérique de 1946 à 1953 et consacrées à la cybernétique (Dupuy, 2005). Son application en sciences de gestion a débuté au court des années 1970 et la méthode des cartes cognitives a été popularisée par de nombreux chercheurs, principalement en stratégie, comme Axelrod (1973), Weick et Bougon (1986), Huff (1997), Eden (1998), Cossette (2003).

Dans cette perspective, certains de ces chercheurs (Eden *et al.*, 1992; Eden et Spender, 1998) ont développé le logiciel Decision Explorer®. Son objectif initial demeure la conception visuelle des stratégies organisationnelles. Il abandonne donc l'approche linguistique au profit de l'analyse des schémas. Le mot ou l'extrait de verbatim devient un nœud comportant des liens avec d'autres nœuds. Le calcul du nombre de liens et des distances permet d'établir une hiérarchie des nœuds ou d'identifier des sous-ensembles (clusters). Ceci permet la gestion et la réduction de la complexité. Dans ce contexte, les cartes se trouvent souvent utilisées pour analyser les croyances, voire prédire le comportement futur (Allard Poesi, 1996). Ceci confère donc une certaine adéquation de cette méthode avec les recherches sur l'anticipation, nécessaires pour envisager la deuxième partie de carrière.

### ***Synthèse de la section 2***

Les trois paragraphes de cette section précisent la cohérence en le positionnement épistémologique et les méthodologies retenues (voir tableau n°50).

Tableau n°50 : le choix de deux méthodes dans le cadre de cette recherche

Paradigme	Déterministe	Individualiste
Méthodologie		
Méthodes	- Analyse lexicale	- Analyse des cartes cognitives
Fondements théoriques	- Théorie des représentations sociales	- Théorie des schémas
Logiciels	- Alceste®	Decision Explorer®

Le choix de l'analyse lexicale permet d'évaluer la dimension déterministe et sociologique du processus d'anticipation. Le logiciel Alceste© présente des spécificités du mode de calcul (particulièrement les Unités de Contexte Élémentaires) pertinentes avec la recherche de représentations sociales. Par comparaison, l'analyse des cartes cognitives permet d'évaluer les schémas individuels. Le logiciel Decision Explorer© permet l'analyse des processus d'anticipation dans une perspective individualiste. Il s'agit donc de perspectives complémentaires. La section suivante explique comment ces méthodes contribuent plus spécifiquement à évaluer le mode d'anticipation identifiés par la matrice de Pina e Cunha *et al.* (2006).

## **Section 2 L'utilisation des méthodes pour l'analyse des modes d'anticipation**

La section précédente a permis d'expliquer l'articulation théorique entre les deux paradigmes d'observation (déterministe et individualiste) et les méthodologies respectives. Il s'avère désormais nécessaire d'envisager la manière dont ces méthodologies vont permettre d'observer les modes d'anticipation de la carrière chez les cadres interrogés. Le premier paragraphe reprend la matrice de Pina e Cunha *et al.* (2006) afin de préciser son articulation avec la collecte des données. Les deux paragraphes suivants précisent la manière dont ces données peuvent être identifiées.

### ***3.2.1. Les critères de positionnement sur la matrice de Pina e Cunha et al. (2006)***

La matrice de Pina e Cunha *et al.* (2006) demeure conçue pour l'observation des modes d'anticipation organisationnels. Son adaptation pour l'observation des modes d'anticipation de la deuxième partie de carrière implique de préciser le mode de recueil des données et son articulation avec les modèles théoriques de la carrière. Le tableau n°51 montre l'évolution des modes d'anticipation recherchée.

Tableau n°51 : les modes d'anticipation recherchés pour la deuxième partie de carrière

Nature de l'information	Analyse macroscopique	Pratique microscopique
Concentration sur		
L'avenir	<b>Planification</b> <b>Carrière organisationnelle</b>	<b>Invention</b> <b>Carrière sans frontière</b>
Le présent	<b>Construction de scénarios</b> <b>Carrière protéenne</b>	<b>Effectuation</b> <b>Carrière collective</b>

En effet, il ressort de l'analyse que les modes d'anticipations adaptés à la deuxième partie de carrière des cadres s'inscrivent dans la perspective individualiste et doivent intégrer des pratiques telles que la construction de scénarios ou l'effectuation. Ces deux modes d'anticipations impliquent un rapport au temps et à l'information différent du mode de la planification caractéristique de la carrière organisationnelle des cadres interrogés. Les deux paragraphes suivant précisent quelle méthode s'avère la plus appropriée pour leur recueil respectif.

### 3.2.2. L'identification de la nature de l'information mobilisée

La matrice de Pina e Cunha *et al.* (*ibid.*) comporte un axe horizontal opposant le recours à des indicateurs macroscopiques vis-à-vis d'une pratique microscopique. Ces auteurs précisent que les indicateurs macroscopiques (par exemple : les données chiffrées, les informations financières ou marchandes) demeurent des outils d'interprétation de l'environnement. Ceux-ci permettent de construire une image globale, qui a pour vocation d'aider à comprendre l'organisation et les marchés afin de mettre les deux en adéquation. Il s'agit donc souvent d'indicateurs mathématiques, tels que les indicateurs financiers. Par ailleurs, Pina e Cunha *et al.* (*ibid.*) décrivent la pratique microscopique comme une forme d'improvisation, résultat de l'interaction en situation et de l'expérience passée. Il s'agit donc d'identifier la proportion d'information de nature macroscopique par rapport aux données issues de la pratique dans le corpus des entretiens. La quantification de ces deux types de données implique la possibilité d'analyser la totalité du corpus comme un tout. Par conséquent, l'analyse lexicale s'avère a priori plus adaptée. L'analyse des cartes cognitives peut éventuellement compléter le diagnostic en apportant un éclairage sur des cas individuels.

### 3.2.3. L'identification du rapport au temps

Dans la mesure où il s'agit de différencier les perspectives déterministe et individualiste, le deuxième axe de la matrice de Pina e Cunha *et al.* (*ibid.*) oppose concentration sur l'avenir et concentration sur le présent. Les modes d'anticipation se divisent entre ceux qui s'avèrent le résultat d'une projection initiale (prévision, prédiction, etc.) et ceux qui constituent le résultat d'un processus itératif, qui produit des changements microscopiques progressifs. La revue de littérature a montré que la deuxième partie de carrière s'inscrit dans une perspective individualiste. L'analyse des cartes cognitives s'avère donc plus pertinente pour l'évaluation du rapport individuel au temps. L'analyse lexicale peut contribuer à l'observation en mettant en lumière le phénomène collectif, qui demeure présent.

#### Conclusion de la section 2

Le recours aux deux méthodes (analyse lexicale et cartes cognitives) pour l'évaluation respective des deux paradigmes permet de constater leur complémentarité. Chacune d'elle s'avère plus particulièrement appropriée pour évaluer une des deux dimensions de la matrice des modes d'anticipation (voir tableau n°52).

Tableau n°52 : méthodes de recueil des données pour chaque axe de la matrice

		Nature de l'information mobilisée (Alceste)	
		Analyse macroscopique	Pratique microscopique
Rapport au temps (Decision Explorer)	Concentration sur		
	L'avenir	<b>Planification</b> <b>Carrière organisationnelle</b>	<b>Invention</b> <b>Carrière sans frontière</b>
	Le présent	<b>Construction de scénarios</b> <b>Carrière protéenne</b>	<b>Effectuation</b> <b>Carrière collective</b>

L'analyse statistique de données lexicales permet plus facilement de quantifier et qualifier **la nature de l'information mobilisée** par les cadres dans leur processus d'anticipation de la deuxième partie de carrière. L'analyse des cartes cognitives permet de saisir plus aisément le **rapport individuel au temps**, caractéristique de la deuxième partie de carrière.

### Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre a permis de présenter l'articulation du positionnement épistémologique avec les méthodes d'analyse de données textuelles sélectionnées (voir tableau n°53).

Tableau n°53 : le choix de deux méthodes dans le cadre de cette recherche

Paradigme	Déterministe	Individualiste
Méthodologie		
Méthode	Analyse lexicale	Analyse des cartes cognitives
Fondement théorique	Théorie des représentations sociales	Théorie des schémas
Logiciel	Alceste©	Decision Explorer©
Type de mesure pour la matrice des modes d'anticipation	Nature de l'information mobilisée collectivement	Rapport individuel au temps

L'analyse lexicale et l'analyse de cartes cognitives permettent, d'une part d'analyser les données en fonction des deux paradigmes (déterministe et individualiste) ; d'autre part de positionner les cadres interrogés sur la matrice des modes d'anticipation. Le logiciel Alceste© s'avère pertinent pour la description de la représentation sociale de carrière des cadres interrogés. Il permet par ailleurs de quantifier la nature de l'information mobilisée. Le logiciel Decision Explorer© s'avère plus approprié pour l'analyse individuelle des schémas d'anticipation et du rapport au temps, caractéristiques du concept de deuxième partie de carrière. La 3<sup>ème</sup> partie présente l'exploitation et la discussion des résultats de l'enquête, obtenus à partir de ces méthodes.

## Conclusion de la 2<sup>ème</sup> partie

---

Les trois chapitres précédents ont permis de préciser chacune des étapes du graphique n°10, présenté en introduction de la 2<sup>ème</sup> partie. Chaque étape de l'analyse a pour objectif de justifier les choix effectués dans l'étape suivante.

Le design de la recherche prend en compte, dans la **revue de littérature** et sur le **terrain d'enquête**, l'existence et la complémentarité de deux paradigmes (déterministe et individualiste). Les deux paradigmes concernés conduisent a) dans le premier cas à une conception « traditionnelle » ou organisationnelle de la deuxième partie de carrière, sur un canevas de type « compagnonnage » ou encore « biologique » ; b) dans le deuxième cas à une conception « moderne », revendiquant un caractère protéen. Le modèle théorique retenu pour étudier ces deux conceptions s'appuie sur la matrice des modes d'anticipation de Pina e Cunha *et al.* (2006), structurée autour des concepts a) de nature de l'information et b) du rapport au temps.

Ce **positionnement épistémologique** post-positiviste (Guba, 1990) permet de proposer des réponses à la **question de recherche** suivante : quels sont les modes d'anticipation de la deuxième partie de carrière de cadres de 45 ans et plus au sein d'agences média ?

Les hypothèses qui en découlent sont les suivantes :

**Hypothèse 1** : le mode d'anticipation des cadres demeure déterminé par leur propre représentation sociale de carrière.

**Hypothèse 2** : l'évolution vers un mode d'anticipation individualiste place les cadres en situation de dissonance cognitive.

**Hypothèse 3** : ils éprouvent des difficultés à adopter un rapport à l'information et au temps cohérent avec les modes d'anticipation caractéristiques de la perspective individualiste.

Cette posture explique aussi le choix de deux **méthodologies** et de leur **méthode de mesure** respective. Ainsi, pour répondre au paradigme déterministe, une première méthodologie se réfère à la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961) et procède à l'exploitation des données *via* l'analyse lexicométrique du logiciel Alceste©. Elle fournit par ailleurs des informations sur la nature de l'information mobilisée par les cadres.



Concernant la perspective individualiste, une deuxième méthodologie procède à l'étude des schémas d'anticipation (Barlett, 1932), représentés par les cartes cognitives. Pour cette phase, le logiciel Decision Explorer© est mobilisé. Il permet en outre d'explorer le rapport au temps des cadres interrogés.

Cet enchaînement épistémologique permet de présenter l'exploitation des résultats ainsi que leur discussion dans la troisième et dernière partie de ce travail de recherche.

# 3<sup>ème</sup> partie - Exploitation des résultats, discussion théorique, managériale et sociétale

---

Les deux premières parties de cette thèse ont fourni le cadre théorique et méthodologique de cette recherche. Elles ont permis d'aborder le terrain d'enquête avec un protocole destiné à corroborer trois hypothèses. Les deux chapitres de cette dernière partie sont donc consacrés à l'exploitation des résultats et à la discussion qui en découle. Le premier présente l'exploitation des résultats, le deuxième envisage les implications théoriques, managériales, et sociétales.

## **Chapitre 1 L'exploitation des résultats**

Conformément au positionnement épistémologique, les deux méthodes et leurs logiciels servent à l'exploitation d'un seul et même corpus d'entretiens. Les trois sections de ce chapitre s'articulent donc autour des trois hypothèses formulées. Chacune de ces sections propose une réponse à l'une d'entre elles.

La première section présente les éléments structurants de la représentation sociale de carrière des cadres, obtenus au moyen du traitement du corpus par le logiciel Alceste©. Cette analyse tente de corroborer l'hypothèse n°1, suivant laquelle le mode d'anticipation des cadres demeure déterminé par leur propre représentation sociale de carrière.

La deuxième section concerne les résultats issus de la méthode des cartes cognitives et ambitionne de corroborer l'hypothèse n°2 selon laquelle l'évolution vers un mode d'anticipation individualiste place les cadres en situation de dissonance cognitive.

La troisième section recourt aux deux méthodes d'analyse afin de situer les cadres interrogés sur la matrice des modes d'anticipation (nature de l'information mobilisée et rapport au temps). L'objectif demeure de corroborer l'hypothèse n°3 d'après laquelle ils éprouvent des difficultés à adopter un rapport à l'information et au temps cohérent avec les modes d'anticipation caractéristiques de la perspective individualiste.

Tableau n°54 : plan du chapitre 1 de la 3<sup>ème</sup> partie

Section 1 : L'analyse statistique de données textuelles	1.1.1. Le protocole de l'analyse lexicale d'Alceste©
	1.1.2. Les résultats de l'analyse Alceste©
	1.1.3 Une représentation de carrière empreinte de déterminisme social
Section 2 : L'analyse des cartes cognitives	1.2.1 Le protocole d'administration des cartes cognitives
	1.2.2 La saturation du phénomène de dissonance cognitive
	1.2.3 Les modes d'anticipation minoritaires dans l'échantillon
Section 3 : Les modes d'anticipation des cadres	1.3.1 Le rapport à l'information et au temps pour la carrière des cadres
	1.3.2 Un rapport à l'information ancré dans le mode de la planification
	1.3.3 Le rapport au temps, facteur déterminant de la dissonance cognitive

### Section 1 L'analyse statistique de données textuelles

Cette section présente les résultats obtenus au moyen du logiciel Alceste©. En préambule à cette analyse lexicale, il convient de mentionner que le corpus a préalablement fait l'objet d'un test<sup>74</sup> et qu'il ne présente aucune anomalie au sens de la loi de Zipf. Ce corpus s'avère conforme à cette loi et donc « normé » et « normal » (voir annexes, page 255).

<sup>74</sup> <https://giguete.users.greyc.fr/java/zipf.html>, consulté le 19 juillet 2014.

Le paragraphe suivant présente le protocole d'analyse utilisé avec Alceste©. Le deuxième détaille les résultats obtenus. Le troisième propose de relier tous ces résultats à la structure de la représentation sociale de l'anticipation de carrière des cadres interrogés.

### **1.1.1 Le protocole de l'analyse lexicale d'Alceste©**

Kalampalikis (2003) considère que la méthode Alceste© approche le fait social sans le nommer préalablement. Son objectif : « *n'est pas le calcul du sens mais l'organisation topique du discours* » (*ibid.* : 3). Ce logiciel repose *de facto* sur l'exploitation de réponses libres, qui nécessite peu mise en forme préalable du corpus. Dans le contexte de cette recherche, celui-ci a subi deux principales transformations après avoir été constitué à partir de la transcription des enregistrements des entretiens. La première demeure liée au processus d'anonymisation déjà mentionné (section 3 du chapitre 2). La deuxième tient à la nature des entretiens. En effet, ceux-ci ont été conduits au moyen d'une méthode semi-directive sur la base d'un guide d'entretien utilisant la reformulation (voir tableau n°43). L'absence de structure totalement identique des entretiens a ainsi conduit à supprimer de la retranscription des *verbatim* toutes les questions posées par le chercheur en créant une Unité de Contexte Initiale unique par entretien. Ce contexte a aussi conduit à éliminer toute ponctuation dans la mesure où celle-ci relève de l'arbitraire de la transcription, et où dans tous les cas, le logiciel procède par regroupement et test de séquences de mots sans tenir compte nécessairement de règles grammaticales. Une codification manuelle de chaque entretien a été ajoutée (voir tableau n°55) afin de pouvoir mieux spécifier les catégories du discours après analyse.

Tableau n°55 : la codification du corpus pour le traitement par le logiciel Alceste©

Critère	Codification
Numéro d'entretien	0001, 0002, etc.
Genre	*SEX1 : homme *SEX2 : femme
Age	*AGE1 : -50 ans *AGE2 : 50-54 ans *AGE3 : 55+
Ancienneté	*ANC1 : -5 ans *ANC2 : 5-9 ans *ANC3 : 10+
Statut	*CDR1 : cadre de direction *CDR2 : cadre *CDR3 : assimilés cadres
Parcours de carrière	*CAR1 : carrière mono-entreprise *CAR2 : carrière poly-entreprises CAR3 : expérience entrepreneuriale
Métier	*FON1 : achat média *FON2 : support *FON3 : double parcours
Responsabilité d'encadrement	*EFF1 : pas d'encadrement *EFF2 1-9 *EFF3 10+

Les « \* » caractérisent le locuteur (âge, sexe, etc.) et permettent ultérieurement, en tant que de besoin, d'effectuer une partition du corpus pour « typer » les discours en fonction du « statut » dudit locuteur. La classification retenue prend en compte un certain nombre d'informations pouvant aider à comprendre le mode d'anticipation de la deuxième partie de carrière chez les cadres interrogés. Celle-ci a été réalisée *a priori*, en tenant compte de la revue de la littérature sur la stratégie et sur le parcours professionnel. Après le numéro de l'entretien, le premier mot étoilé identifie le genre. Le deuxième et le troisième répartissent la population en trois tranches d'âge et d'ancienneté. Le mot suivant précise le statut en introduisant une division supplémentaire afin de distinguer les assimilés-cadres, les cadres et les cadres membres du comité de direction de leur agence. Le cinquième et le sixième mot étoilé différencient le parcours de carrière en distinguant les mobilités organisationnelles et fonctionnelles. Le dernier critère sépare la population en fonction des responsabilités d'encadrement.

Dans le contexte de cette recherche et dans la mesure où un des objectifs s'avère la comparaison de données issues des deux méthodes, l'accent demeure mis sur l'utilisation de deux modes d'analyse.

#### **L'analyse Descendante Hiérarchique :**

Cette opération s'avère un des fondements de la méthode Alceste©. En effet, elle permet de repérer une structure du corpus, constituant le support de l'analyse de la représentation sociale. Ce calcul statistique permet d'identifier ses principaux composants et de comprendre sa logique, bien qu'il existe souvent une zone muette, constituée des éléments non verbalisés par les sujets lors des entretiens (Abric *et al.*, 2003).

#### **L'analyse des réseaux de formes :**

La production du réseau autour d'une forme permet de connaître ses liens avec d'autres formes ainsi que la distance qui les sépare. Cette fonction vient compléter les informations graphiques déjà obtenues par le biais de l'Analyse Descendante Hiérarchique. Elle permet une analyse approfondie de la structure de la représentation sociale, pour mieux comprendre, dans le cas présent, le mode d'anticipation de la carrière des cadres.

### ***1.1.2 Les résultats de l'analyse Alceste©***

Les 26 entretiens retenus et analysés grâce au logiciel représentent un corpus de près de 150 000 formes graphiques dans la mesure où les sigles (RTT, SMIC, etc.) sont considérés comme des « mots », même si par nature, ils ne figurent pas les dictionnaires. Ces 148820 formes représentent une moyenne de 5723 formes par personne (pour une durée moyenne d'une heure et une minute d'entretien).

La concaténation du vocabulaire présent dans le corpus s'obtient par un premier niveau de codage : la lemmatisation. L'opération consiste à regrouper dans sa forme racine les différentes flexions que peut revêtir un mot. Celle-ci permet de réduire le corpus de 148820 mots à 7044 formes distinctes (soit une moyenne de 21 mots par lemme avec un maximum de 4330 formes regroupées en un seul lemme). Cette opération fait apparaître 3136 hapax (lemmes n'apparaissant qu'une seule fois dans le corpus) et, après traitement, le logiciel ne retient que 1219 formes lemmatisées.

A partir de ces 1219 formes, Alceste© opère un deuxième niveau de codage permettant de repérer 2524 Unités de Contexte Élémentaires. Le nombre moyen de formes analysés par U.C.E. étant de 14, Alceste© traite donc environ 35 000 mots sur les 150 000 initiaux.

Un premier élément d'analyse apparaît avec la liste de la première page du dictionnaire des formes après réduction :

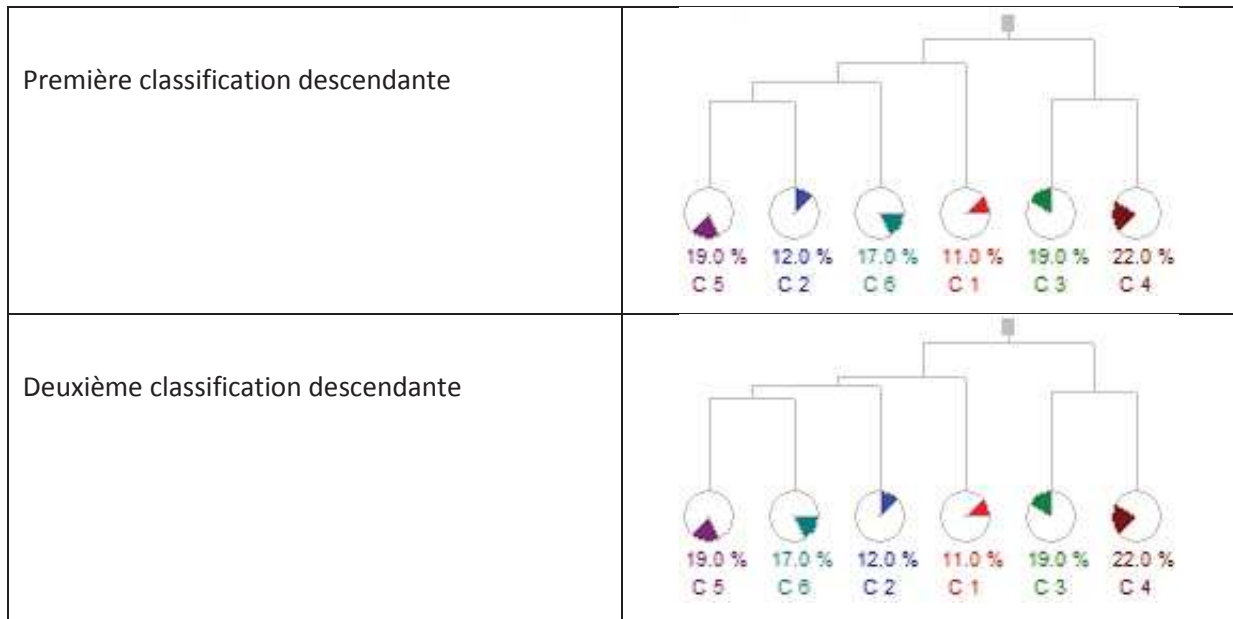
*faire (1120), fait (1023), aller (925), an (771), travail (514), voir (416), dire (395), chose (380), entreprise (373), gens (346), metier (315), media (307), vrai (299), arriver (297), prendre (266), temps (262), aujourd\_hui (253), jeune (249), poste (227), client (222), donner (222), petit (221), vraiment (215), annee (213), trouver (213), moment (208), formation (193), rester (192), changer (191), envie (182), demander (181), vie (172), aimer (165), age (158), jour (157), passe (155), mettre (155), personne (154), problem (150).*

Les formes les plus présentes dans cette liste suggèrent que les sujets interrogés parlent d'abord de ce qu'ils font ou de ce qu'ils ont fait (*faire (1120), fait (1023)*), ils évoquent ensuite la direction (*aller (925)*) et la durée (*an (771)*), le thème du travail (*514*) et de la vision qu'ils en ont ou pas (*voir (416), dire (395)*). Cet ensemble semble assez cohérent avec le thème des entretiens et la structure du guide, à savoir l'anticipation de la deuxième partie de carrière (pour mémoire les termes *carrière* et *anticipation* sont absents du questionnaire). D'autres formes jouent un rôle structurant et se retrouvent dans les premières positions des classes du discours identifiées par le logiciel. En effet, l'Analyse Descendante Hiérarchique a permis de répartir 1310 U.C.E. en six classes distinctes telles qu'elles sont présentées dans le paragraphe suivant.

#### **Six classes du discours :**

L'analyse descendante hiérarchique permet de repérer six classes du discours. Le logiciel Alceste© procède à un double calcul de l'Analyse Descendante Hiérarchique afin de vérifier la stabilité des résultats. Dans le cas présent, ces deux étapes laissent apparaître une petite différence présentée dans le graphique n°14.

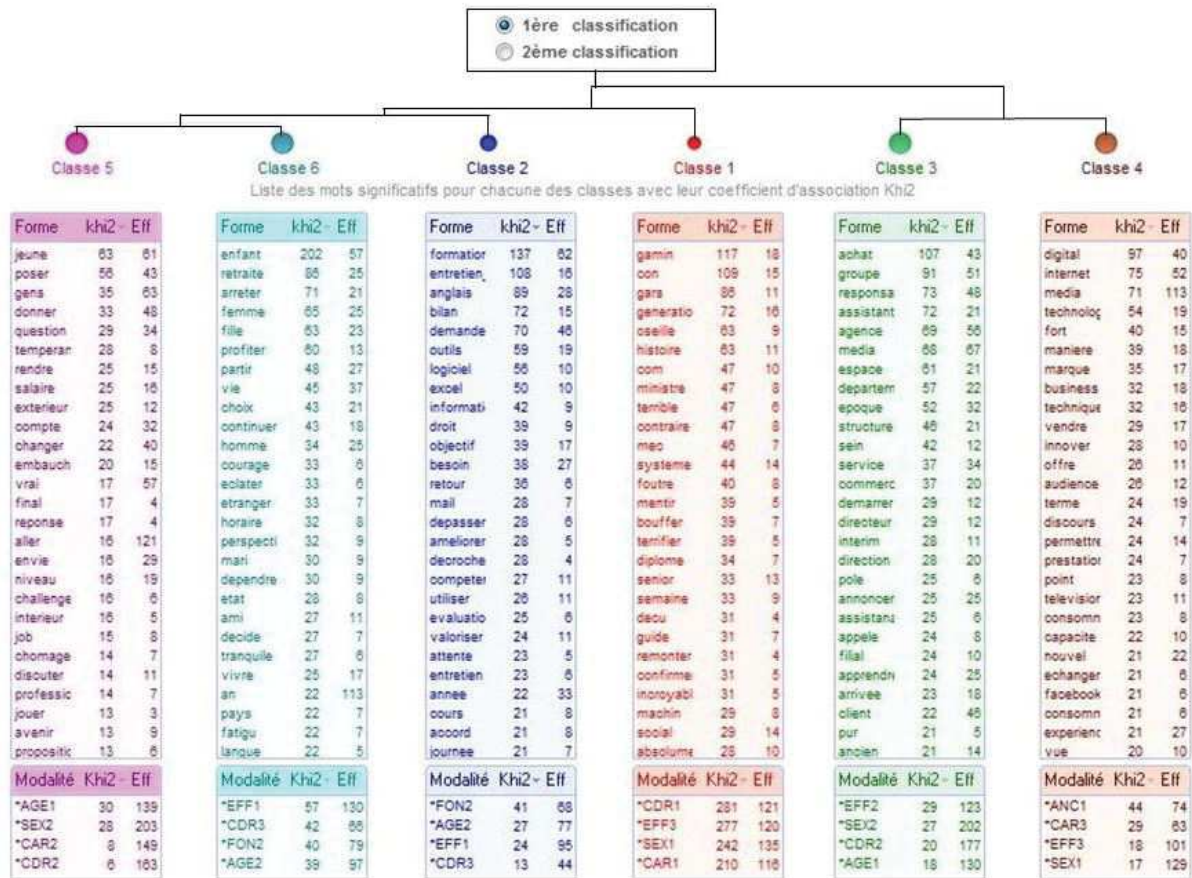
Graphique n°14 : différences de calcul des classes du discours



Cette comparaison montre une permutation des classes 2 et 6 sans remettre en cause fondamentalement la cohérence du discours sur la représentation sociale. Aussi, pour des commodités d'analyse, plus spécifiquement de représentation graphique, cette section présente la première classification. Celle-ci apparaît de manière détaillée dans le graphique n°15.



Graphique n°15 : les six classes du discours identifiées par Alceste©



L'analyse de la hiérarchie des classes nécessite préalablement d'identifier chacune d'entre elles en synthétisant leur contenu. Les caractéristiques de chaque classe sont donc analysées ci-après.

**Le discours sur le conflit (classe n°1) :**

Son discours se construit autour de l'idée de conflit dans la mesure où les formes caractéristiques, les réseaux de formes et les phrases types, convergent vers ce phénomène de sens. Celui-ci s'avère renforcé par la surreprésentation des verbes modaux (Khi2=10) comme dire (65 formes), falloir (42 formes) ou devoir (24 formes), qui caractérise une implication des sujets concernés et l'idée de contrainte. Le vocabulaire de cette classe compte 119 mots sur les 698 analysés par Alceste©. Ce ratio apparait élevé car cette classe ne représente que 11% des U.C.E. classées. Elle s'avère la plus petite des six classes calculées par le logiciel. Cette minorité suggère sa faible représentation dans l'échantillon interrogé, bien que ce discours soit très structuré. En effet, celui-ci semble plutôt le fait d'un sujet qui encadre 10 personnes et plus (\*EFF3, Khi2=324), membre du comité de direction (\*CDR1, Khi2=300), de sexe masculin (\*SEX1, Khi2=257), âgé de plus de 55 ans (\*AGE3, Khi2=239)

avec une ancienneté de 10 ans et plus (\*ANC3, Khi2=52), et avec une carrière mono-entreprise (\*CAR1, Khi2=241) dans la fonction achat (\*FON1, Khi2=94).

### Les formes caractéristiques du discours du conflit :

L'analyse du tableau n°56 montre que de nombreuses formes significativement présentes dans cette classe sont potentiellement porteuses d'agressivité.

Tableau n°56 : principales présences significatives dans la classe n°1

Présences significatives				
Forme	Khi2	Effectif du mot dans la classe	Nb total d'U.C.E. contenant le mot	Pourcentage d'U.C.E. contenant le mot
*CDR1	281	121	329	37%
*EFF3	277	120	327	37%
*SEX1	242	135	443	30%
*CAR1	210	116	364	32%
*AGE3	202	120	396	30%
gamin	117	18	17	94%
Con	109	15	16	94%
Gars	86	11	11	100%
*FON1	77	129	691	19%
generation	72	16	17	76%
oseille	63	9	8	100%
histoire	63	11	14	79%
*ANC3	56	140	874	16%
Com	47	10	10	80%
ministre	47	8	6	100%
terrible	47	6	6	100%
contraire	47	8	6	100%
Mec	46	7	8	88%
systeme	44	14	21	57%
foutre	40	8	9	78%
RTT	39	6	7	86%
mentir	39	5	5	100%
bouffer	39	7	5	100%
terrifier	39	5	5	100%
diplome	34	7	10	70%
senior	33	13	19	53%
semaine	33	9	13	62%
Decu	31	4	4	100%

Des formes comme con (Khi2=109), histoire (Khi2=63), terrible (Khi2=47) semblent illustrer des tensions qui sont en jeu dans l'anticipation de la carrière des cadres. Cependant, il s'avère nécessaire de préciser leur nature car l'absence significative de la forme je (Khi2=-6) fait penser que la notion de conflit demeure peu personnalisée (voir tableau n°57).

Tableau n°57 : principales absences significatives dans la classe n°1

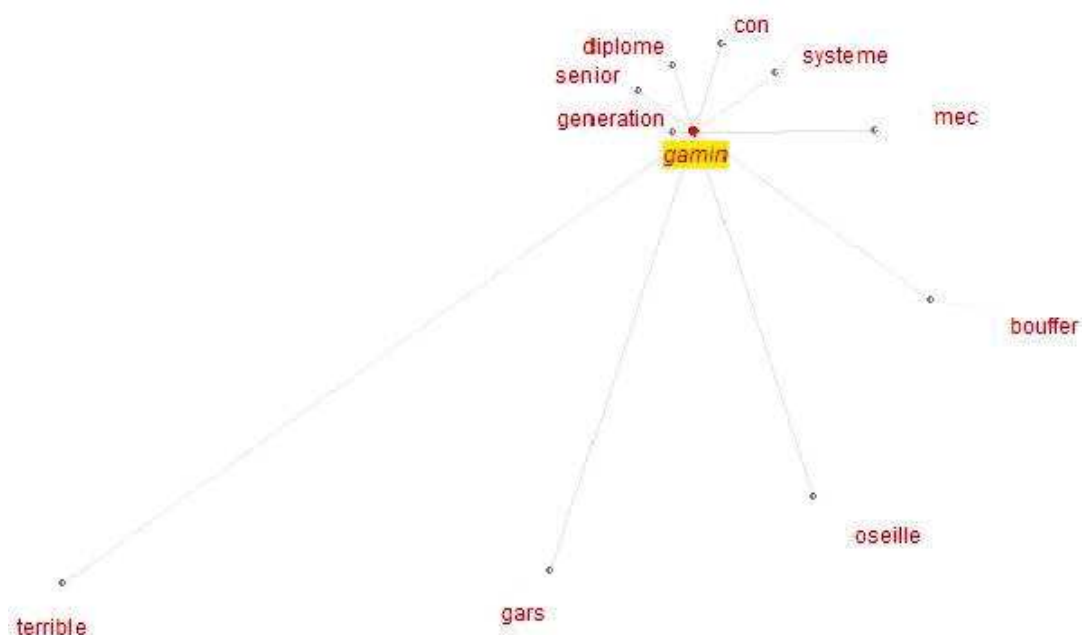
Absences significatives				
Forme	Khi2	Effectif du mot dans la classe	Nb total d'U.C.E. contenant le mot	Pourcentage d'U.C.E. contenant le mot
media	-22	0	152	0%
changer	-13	0	92	0%
en	-10	50	602	8%
Donc	-10	36	471	8%
Après	-10	8	181	4%
rester	-10	2	104	2%
Petit	-9	3	110	3%
Poste	-9	2	98	2%

De plus, même si la forme con (Khi2=109) se trouve significativement présente, la sous-représentation de formes comme media (Khi2=-22), poste (Khi2=-9) ou formation (Khi2=-9) indique que ces tensions sont plutôt des conflits relationnels ou liés aux réformes des retraites. En effet, une succession de formes surreprésentées comme oseille (Khi2=63), ministre (Khi2=47), système (Khi2=44) ou RTT (Khi2=39) pointent plutôt un ressentiment contre l'évolution du système de protection sociale et ses conséquences sur la carrière. L'analyse des formes principales et des verbatim va préciser cette première analyse.

#### **Les principaux réseaux de formes du discours du conflit :**

La forme « gamin » s'avère la plus significative de cette classe (Khi2=117). Elle offre l'occasion d'analyser la complexité de ce ressentiment. Son traitement statistique montre qu'elle se trouve reliée plus particulièrement à 5 formes, soit dans l'ordre de proximité : generation, systeme, con, oseille, gars (voir le graphique n°16).

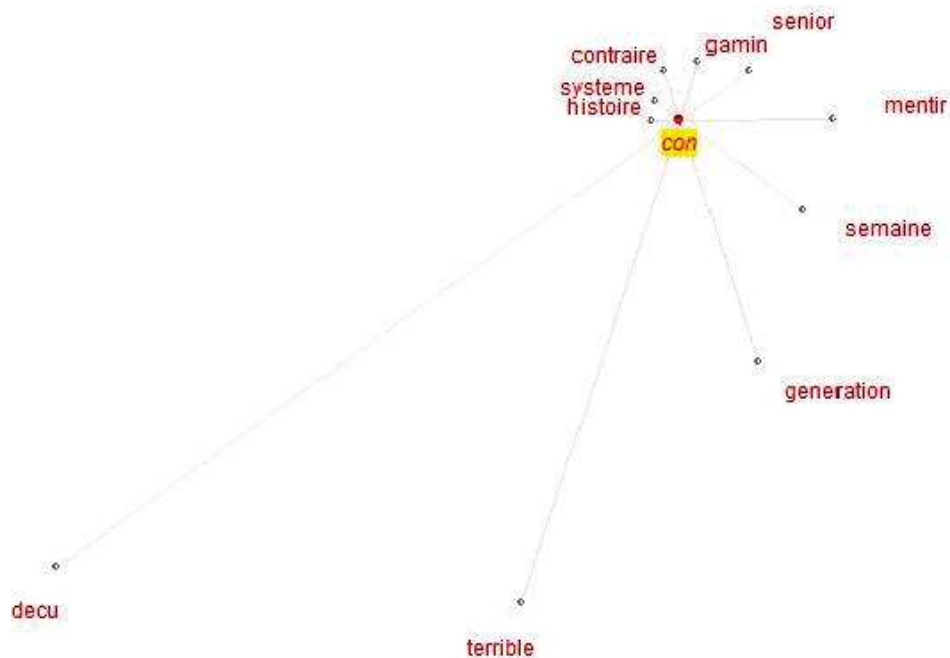
Graphique n°16 : réseau de la forme « gamin » dans la classe n°1



Quatre de ces six formes (gamin, con, oseille, gars) se situent dans un niveau de langue familier voire relâché. Le niveau familier constitue un registre au sein duquel le sujet se permet des écarts de langage par rapport à la syntaxe « correcte » avec l'emploi de termes argotiques ou de tournures dialectales. Les niveaux de langue marquent donc la prise en compte des normes sociales dans la communication. Un sujet, prisonnier d'un milieu socio-culturel défavorable, pourrait se montrer incapable d'utiliser un autre niveau de langue que celui de son milieu d'origine. Toutefois, les cadres de l'échantillon maîtrisent suffisamment le langage pour constituer de véritables caméléons linguistiques (Cocula et Peyrouet, 1989: 19). Ils s'avèrent ainsi capables de jouer avec les normes sociales dans leur communication avec autrui. Cette transgression des codes sociaux de la communication marque donc probablement la présence d'un rapport de pouvoir, une volonté d'ascendance, qui se précise dans les verbatim : « *alors il me dit tu veux un stage pour un gamin de la mécanique* » (0009, U.C.E. 742, Khi2=55), « *les gamins rentrent, ils ont fait bac+5 et là on leur donne le SMIC, merci au revoir, et donc cette population senior finalement coûte plus cher* » « *les entreprises ne rêvent que d'une chose, c'est que d'avoir des trentenaires, 30-35 ans c'est idéal, c'est plus des gamins et ils sont au top de leur forme* » (0009, U.C.E. 832, Khi2=52) . L'observation de deux autres formes de ce graphique (generation et systeme) conforte la perception d'une agressivité synonyme d'un besoin de respect, plus que d'un ressenti vis-à-vis des jeunes. La forme « con » (Khi2=109) constitue la deuxième forme la plus significative de la classe 1. Elle permet de confirmer le caractère

moins interpersonnel que sociétal ou organisationnel de la polémique évoquée avec la forme « gamin ».

Graphique n°17 : réseau de la forme « con » dans la classe n°1



Les formes « systeme, senior, generation » cohabitent avec « terrible, histoire, contraire et mentir ». Un certain nombre de cadres ont probablement le sentiment d'une forme de duperie dans le changement des règles de gestion du système sociétal et organisationnel. Dans ce sens, la forme « changer » (Khi2=-13) fait partie des formes significativement absentes. En résumé, cette classe suggère une irritation due à l'absence d'anticipation de la situation présente, qui doit être précisée à la lecture des *verbatim*.

#### **Les phrases types de la classe du conflit :**

Celles-ci permettent de mieux définir la dimension conflictuelle observée jusqu'ici. L'idée d'une polémique sur l'évolution du système se précise avec le verbatim le plus représentatif de la classe : « *c'est vrai que moi, la retraite par répartition je n'y crois pas alors il faut quand même prendre un peu de recul par rapport à ces histoires de retraite, qui était grande invention du Front Populaire, quand même c'est 36, la pyramide des âges n'était pas du tout la même* » (0009, U.C.E. 760, Khi2=66). Le sentiment de duperie se confirme dans le verbatim suivant : « *j'en parlais encore avec ma femme la semaine dernière, on est plus dans le coup, aujourd'hui il faut mentir il faut voler* »

(0009, U.C.E. 762, Khi2=62). Cependant, ce débat s'organise autour d'autres thèmes et positions. Ainsi, l'idée du conflit intergénérationnel génère une relative sérénité : « *je n'ai pas l'impression qu'il y ait des conflits de générations, cela n'a pas été la partie la plus simple parce qu'il faut s'imposer auprès d'un public plus jeune, peut-être dans ma tête, mais dans les faits cela n'a pas dérangé grand monde même si depuis qu'on m'appelle monsieur, cela m'a fait un petit choc* » (0007, U.C.E. 646, Khi2=45). Alors que ce thème du conflit peut aussi faire référence à la vie dans l'organisation. Il peut être lié à la relation hiérarchique : « *j'ai vécu ces deux à trois ans un peu durement où tous les lundis j'étais malade à l'idée de... on avait une réunion par semaine, ce n'était pas sur le fond mais sur la forme où c'était terrible* » (0006, U.C.E. 455, Khi2=50). En résumé, les obstacles ou facteurs de contingence peuvent prendre des natures diverses. Ils rappellent la difficulté et les limites d'une approche purement rationnelle du parcours professionnel.

### **Le discours des processus RH (classe n°2) :**

Il semble logique que ce discours apparaisse très tôt dans l'arbre de classification, dans la mesure où il constitue l'arrière-plan des entretiens. En effet, ceux-ci ont été organisés par les services RH des différentes agences média et certaines questions traitent directement des processus RH. Ce discours comporte aussi des dimensions personnelles et temporelles. En effet, l'analyse grammaticale révèle une présence significative des marqueurs de la personne (Khi2=2) et de la relation temporelle (Khi2=1). Il provient plus particulièrement de cadres appartenant à une fonction support (\*FON2, Khi2=41), âgés de 50 à 54 ans (\*AGE2, Khi2=27) et n'ayant pas de responsabilité d'encadrement (\*EFF1, Khi2=24). A l'opposé, il semble peu concerner les cadres possédant certaines des caractéristiques suivantes : 55 ans et + (\*AGE3, Khi2=-32), encadrement de 10 et + (\*EFF3, Khi2=-19), ancienneté de - 5 ans (\*ANC1, Khi2=-17), fonction achat (\*FON1, Khi2=-9), cadre de direction (\*CDR1, Khi2=-8), double parcours métier (\*FON3, Khi2=-8). L'analyse des formes caractéristiques, les réseaux de formes et les phrases types permet de d'affiner la compréhension ce discours.

## Les formes caractéristiques du discours sur les processus RH :

L'analyse du tableau n°58 montre que de nombreuses formes significativement présentes dans cette classe sont corrélées au discours sur les processus RH.

Tableau n°58 : principales présences significatives dans la classe n°2

Présences significatives				
Forme	Khi2	Effectif du mot dans la classe	Nb total d'U.C.E. contenant le mot	Pourcentage d'U.C.E. contenant le mot
Formation	137	62	70	57%
entretien_annu	108	16	15	100%
anglais	89	28	24	75%
Bilan	72	15	18	78%
Demander	70	46	85	41%
Outils	59	19	29	59%
Logiciel	56	10	10	90%
Excel	50	10	7	100%
DIF	43	7	6	100%
informatique	42	9	8	88%
*FON2	41	68	292	23%
Droit	39	9	13	69%
Objectif	39	17	24	54%
Besoin	38	27	53	40%
Retour	36	6	5	100%
Mail	28	7	6	83%
Depasser	28	6	6	83%
Ameliorer	28	5	6	83%
*AGE2	27	77	392	20%
Competent	27	11	23	48%
Utiliser	26	11	17	53%
Evaluation	25	6	9	67%
*EFF1	24	95	534	18%
Valoriser	24	11	12	58%
Attente	23	5	7	71%
Entretien	23	6	7	71%
Annee	22	33	109	27%
Cours	21	8	13	54%

En effet, cette classe laisse peu de doute sur son contenu compte tenu de la hiérarchie présentée : formation (Khi2=137), entretien\_annu (Khi2=108), anglais (Khi2=89), excel (Khi2=50), DIF (Khi2=43),

droit (Khi2=39), objectif (Khi2=39), etc. L'analyse des formes significativement absentes permet d'enrichir la compréhension de ce discours (tableau n°59).

Tableau n°59 : principales absences significatives dans la classe n°2

Absences significatives				
Forme	Khi2	Effectif du mot dans la classe	Nb total d'U.C.E. contenant le mot	Pourcentage d'U.C.E. contenant le mot
*AGE3	-32	18	396	5%
Media	-22	1	152	1%
*EFF3	-19	18	327	6%
*ANC1	-17	5	177	3%
aujourd_hui	-12	3	19	3%
*FON1	-9	68	691	10%
*CDR1	-8	26	329	8%
*FON3	-8	26	327	8%
Agence	-8	1	67	1%
Enfant	-8	0	54	0%
Achat	-7	0	46	4%
Jeune	-7	4	99	4%
Client	-6	4	96	4%
Metier	-6	7	129	5%
changer	-6	4	92	4%

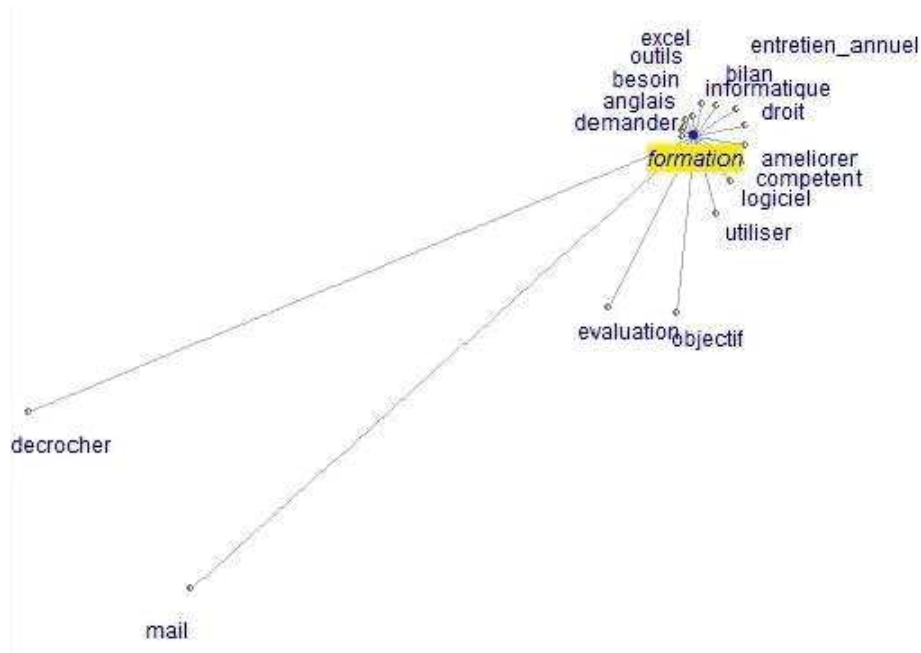
Les principales absences suggèrent que ce discours demeure éloigné du vécu quotidien : media (Khi2=-22), aujourd\_hui (Khi2=12), agence (Khi2=-8), enfant (Khi2=-8), achat (Khi2=-7), jeune (Khi2=-7), client (Khi2=-6), metier (Khi2=-6), changer (Khi2=-6).



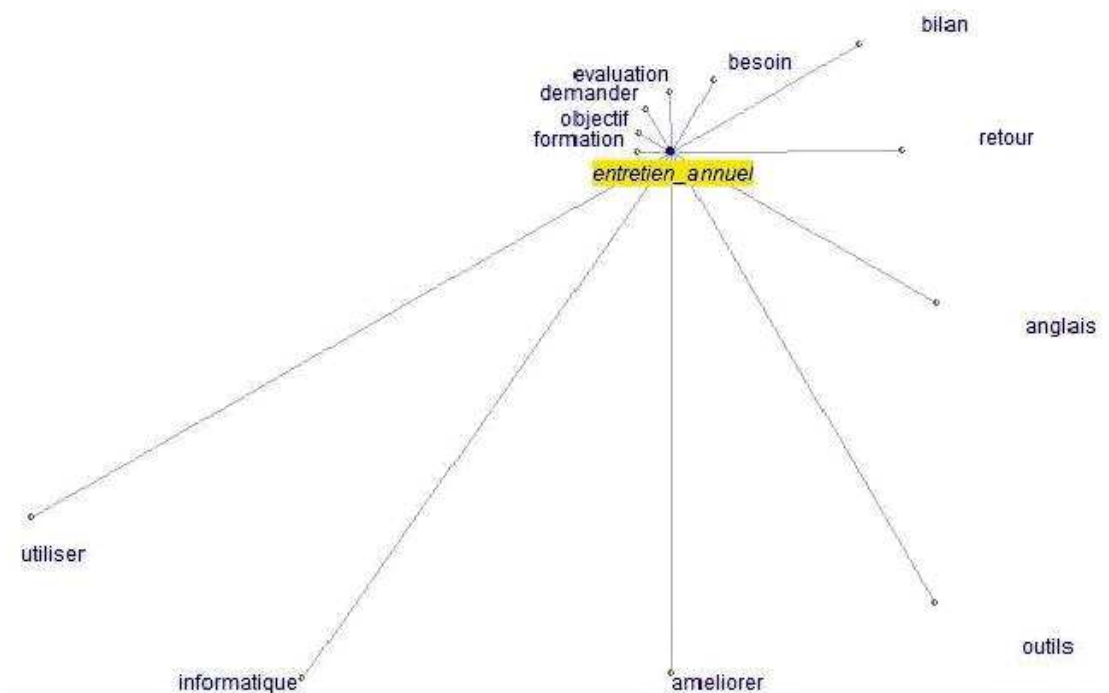
## Les principaux réseaux de formes du discours sur les processus RH :

Les premières formes de ce discours sont formation (Khi2=137) et entretien\_annu (Khi2=108). Ces deux formes ayant une certaine proximité sont présentées simultanément dans les graphiques suivant.

Graphique n°18 : réseau de la forme « formation » dans la classe n°2



Graphique n°19 : réseau de la forme « entretien annuel » dans la classe n°2



Ces deux réseaux de formes donnent un éclairage complémentaire sur la perception des processus RH, évoqués dans les entretiens. Tout d'abord, « formation » et « entretien annuel » apparaissent fortement corrélés. Certes, l'entretien annuel d'évaluation constitue l'occasion de la fixation des « objectifs », d'une « évaluation », d'un « bilan » ou d'un « retour ». Toutefois, il semble essentiellement dédié à la gestion des « besoins » en « formation ». Il permet d'« utiliser » ses « droits », de « demander » des formations en « anglais » ou en « informatique » afin « d'améliorer » ses « compétences » pour ne pas « décrocher ». Le rôle de l'entretien de deuxième partie de carrière semble beaucoup plus confus pour les cadres interrogés comme le montre le graphique suivant.

Graphique n°20 : réseau de la forme « entretien de deuxième partie de carrière » dans la classe n°2



entretien de deuxie

L'isolement du point sur le graphique suggère que ce nouvel outil, à disposition des organisations et des salariés, demeure peu signifiant et quasiment absent de la représentation de carrière des cadres.

**Les phrases types de la classe du discours sur les processus RH :**

La phrase type la plus significative de la classe 2 aborde le thème de la formation en anglais : « *je préfère leur dire de m'envoyer un mail, que je puisse traduire et je leur réponds par mail, le téléphone, non je manque de vocabulaire, l'émotivité, quand on a un interlocuteur au téléphone, je n'ai pas la facilité de répondre, il y a deux ans ma formation c'était une remise à niveau, déjà c'était de la grammaire, après c'est vrai que ce n'est pas tous les jours qu'on doit faire ça et on a pas quelqu'un quotidiennement qui nous parle anglais je ne maîtrise pas du tout, c'est vraiment le basique* » (0024, U.C.E. 2289, Khi2=47). Elle conforte l'impression que la formation représente un moyen de ne pas « décrocher » vis-à-vis des évolutions du poste de travail. Dans ce sens, les cadres peuvent apparaître critiques : « *j'ai aussi demandé à utiliser le DIF mais il va falloir que je le redemande, on se demande à*

*quoi cela sert, on le met dans l'entretien annuel mais on se demande à quoi ça sert, il n'y a rien qui revient, il faut repasser par un autre circuit pour redemander » (0004, U.C.E. 320, Khi2=44).*

En résumé, cette classe reflète la perception des processus RH par les cadres interrogés. Elle montre que ceux-ci demeurent éloignés de leur activité quotidienne. Toutefois, ces processus leur apparaissent comme un support essentiel, plus spécifiquement pour l'adaptation au poste de travail.

### **Le discours sur l'organisation (classe n°3) :**

Ses formes caractéristiques, ses réseaux de formes et ses phrases types permettent de cerner la perception des cadres interrogés sur cette thématique. Les deux premières questions du guide d'entretien portaient sur la description de leur poste et de leur parcours. Dans cette classe, les mots en majuscule (Khi2=87) – anonymes et remplacés par X ou ABC, DEF, etc. – et les noms (Khi2=27) constituent les catégories grammaticales les plus significatives. Ceci correspond notamment aux extraits des entretiens où les cadres évoquent où les cadres nomment les organisations, les titres des fonctions et leurs interlocuteurs. Les nombres (Khi2=18) et les marqueurs d'une relation spatiale (Khi2=15) s'avèrent aussi significativement présents dans leur description. Ce discours demeure plutôt le fait de cadres opérationnels (\*CDR2, Khi2=20), de sexe féminin (\*SEX2, Khi2=27), âgés de moins de 50 ans (\*AGE1, Khi2=18), ayant comme caractéristiques l'encadrement de 1 à 9 subordonnés (\*EFF2, Khi2=29), avec un double parcours achat et fonction support (\*FON3, Khi2=11).

### **Les formes caractéristiques du discours sur l'organisation :**

L'analyse du tableau n°60 montre que de nombreuses formes significativement présentes dans cette classe sont corrélées au discours sur les organisations.

Tableau n°60 : principales présences significatives dans la classe n°3

Présences significatives				
Forme	Khi2	Effectif du mot dans la classe	Nb total d'U.C.E. contenant le mot	Pourcentage d'U.C.E. contenant le mot
Achat	107	43	46	78%
groupe	91	51	65	65%
responsa	73	48	50	66%
assistant	72	21	17	100%
Agence	69	56	67	58%
Media	68	67	152	44%
X	66	30	32	75%
Espace	61	21	27	78%
Departement	57	22	24	79%
Epoque	52	32	52	58%
structure	46	21	27	70%
Sein	42	12	10	100%
Service	37	34	55	51%
Commercial	37	20	28	64%
Chez	34	43	73	45%
ABC	31	22	26	62%
*EFF2	29	123	449	27%
Demarrer	29	12	15	73%
Directeur	29	12	15	73%
Interim	28	11	11	82%
Direction	28	20	30	57%
Suis	27	164	367	28%
*SEX2	27	202	867	23%
Sous	26	12	12	69%
Donc	25	176	471	27%
Pole	25	6	6	100%
Annoncer	25	25	43	49%
Assistanat	25	6	6	100%

De nouveau, cette classe laisse peu de doute sur la nature de son discours : achat (Khi2=107), groupe (Khi2=91), responsa (Khi2=73), assistant (Khi2=72), agence (Khi2=69), media (Khi2=68), departement (Khi2=57), etc. L'analyse des absences significatives permet d'affiner cette description (voir tableau n°61).

Tableau n°61 : principales absences significatives dans la classe n°3

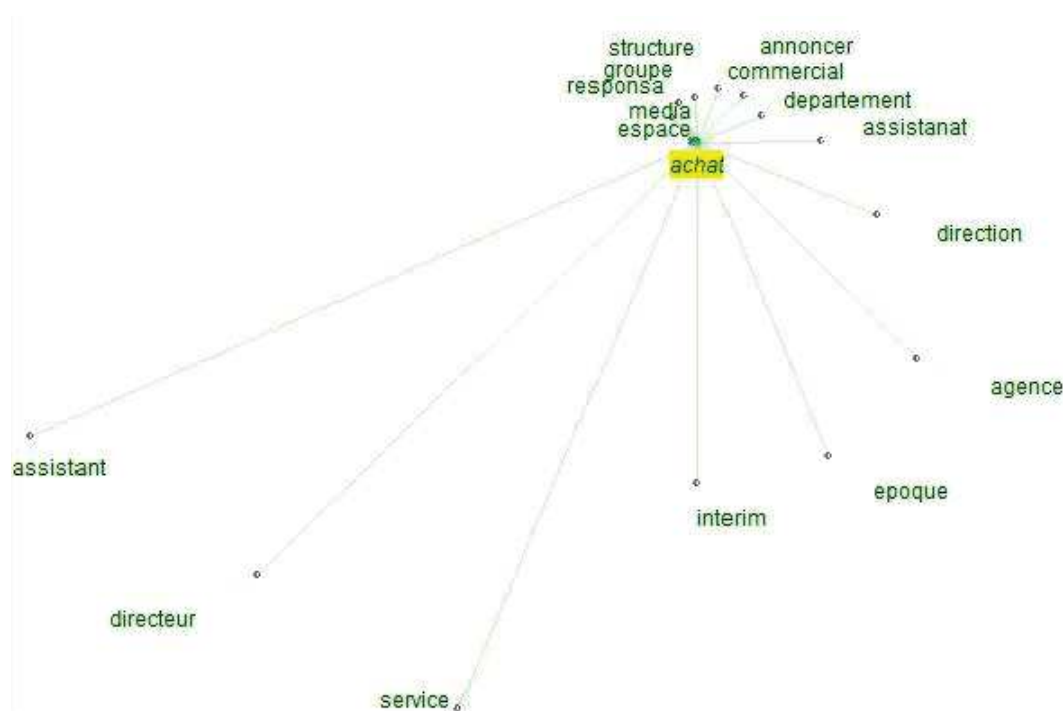
Absences significatives				
Forme	Khi2	Effectif du mot dans la classe	Nb total d'U.C.E. contenant le mot	Pourcentage d'U.C.E. contenant le mot
Pas	-47	107	790	13%
Qu	-40	152	991	15%
*EFF3	-34	27	327	8%
*CDR1	-29	30	329	9%
*SEX1	-27	50	443	11%
Ne	-23	52	437	12%
Si	-16	26	251	10%
Dire	-14	38	317	12%
vous	-14	21	209	10%
Aller	-14	44	350	13%
Est	-12	168	983	17%
Mais	-11	77	520	15%
Quoi	-11	2	64	3%
Enfant	-11	1	54	2%
Savoir	-11	24	216	11%

Ce tableau suggère un discours de l'ordre du constat. En effet, il se caractérise par l'absence de marqueurs d'une modalisation comme « pas » (Khi2=-47), « ne » (Khi2=-23), dire (Khi2=-14) ou de marqueurs d'une relation comme « si » (Khi2=-16), mais (Khi2=-11). L'analyse des principaux réseaux de forme permet de confirmer cet indice.

#### **Les principaux réseaux de formes du discours sur l'organisation :**

La forme « achat » (Khi2=107) apparaît comme la plus significative de la classe n°3. Elle entretient une grande proximité avec les formes suivantes dans le classement. Celui-ci constitue donc l'unique réseau de formes présenté et étudié ci-après.

Graphique n°21 : réseau de formes de la forme « achat » de la classe n°3



Le réseau de la forme « achat » contient un vocabulaire centré essentiellement sur l'activité (espace, media, annoncer), les structures (groupe, structure, departement, direction, agence, service) et les postes de travail (responsa, commercial, assistanat, interim, directeur, assistant). L'analyse des phrases types confirme cette analyse.

### **Les phrases types de la classe 3 :**

La lecture des phrases les plus significatives confirme la prévalence des thèmes repérés et du contexte du démarrage des entretiens. Il s'agit souvent de la description de la mission : « *on achète pour le compte d'un annonceur de l'espace auprès des différentes régies publicitaires, j'ai deux personnes dans mon équipe* » (0018, U.C.E. 1700, Khi2=49). Les *verbatim* décrivent aussi le parcours professionnel : « *au moment de la fusion il y a eu des licenciements j'ai fait partie de tous ceux qui avait été licenciés et du coup après j'ai fait une petite période d'intérim et je suis rentrée chez GHI qui était une agence en tant qu'assistant* » (0012, U.C.E. 1101, Khi2=39). Ils évoquent aussi l'aspect structurel : « *depuis son arrivée l'équipe s'est étoffée donc on a pu un peu scinder les périmètres qui nécessitent une charge de travail importante donc aujourd'hui moi je gère les métiers classiques* » (0002, U.C.E. 99, Khi2=29).

Les différents aspects de la classe étudiée montrent une certaine homogénéité et confirment son objet. Cette classe du discours apparaît très centrée sur la description de la situation organisationnelle. Elle s'articule autour de la description des postes de travail des cadres interrogés et de leur parcours professionnel.

#### **Le discours du marché (classe n°4) :**

Cette classe représente 22% des U.C.E. retenues par Alceste© et s'avère majoritaire dans le corpus. Elle correspond à une question du guide d'entretien et l'analyse de ses formes significatives suggère qu'il s'agit du discours des cadres sur le marché des agences média. Dans cette classe, les adjectifs et adverbes (Khi2=22) et les adverbes en « ment » (Khi=19) constituent les catégories grammaticales les plus significatives. L'observation détaillée de ces deux catégories montre qu'elles se partagent entre deux principales orientations. D'un côté, un vocabulaire du métier rassemble des formes telles que : « digital » (Khi2=97), « media » (Khi2=71), « global » (Khi2=16), « honoraire » (Khi2=10), « intermediaire » (Khi2=7), « affaire » (Khi2=7), « international » (Khi2=6). De l'autre, tout un ensemble de formes suggèrent l'intensité comme « fort » (Khi2=40), « compétitif » (Khi2=13), « justement » (Khi2=13), « effectivement » (Khi2=12), « évidemment » (Khi2=12), « extrêmement » (Khi2=), « meilleur » (Khi2=8), « attentif » (Khi2=7), « vrai » (Khi2=6), « intègre » (Khi2=5), « belle » (Khi2=4). D'autres connotent l'action ou le changement telles que « manière » (Khi2=39), « nouvel » (Khi2=21), « constamment » (Khi2=14), « concret » (Khi2=10), « évolutif » (Khi2=10), « attentif » (Khi2=7), « immédiat » (Khi2=7), « nouveau » (Khi2=7). Ce discours demeure plutôt celui de cadres de sexe masculin (Khi2=17), avec une ancienneté de moins de 5 ans (Khi2=44), ayant eu une expérience entrepreneuriale (Khi2=29) ou encadrant 10 subordonnés et plus (Khi2=18).

#### **Les formes caractéristiques du discours sur le marché :**

L'analyse du tableau n°62 montre que de nombreuses formes significativement présentes dans cette classe se trouvent corrélées au discours sur le marché.

Tableau n°62 : principales présences significatives dans la classe n°4

Présences significatives				
Forme	Khi2	Effectif du mot dans la classe	Nb total d'U.C.E. contenant le mot	Pourcentage d'U.C.E. contenant le mot
digital	97	40	37	89%
internet	75	52	43	77%
media	71	113	152	49%
technolog	54	19	18	94%
*ANC1	44	74	177	42%
fort	40	15	14	93%
maniere	39	18	22	77%
marque	35	17	10	100%
business	32	18	18	78%
technique	32	16	16	81%
*CAR3	29	63	161	39%
vendre	29	17	21	71%
Innover	28	10	8	100%
est	26	602	983	26%
offre	26	11	12	83%
audience	26	12	12	83%
nos	24	26	41	54%
terme	24	19	28	61%
discours	24	7	7	100%
permettre	24	14	21	67%
prestation	24	7	7	100%
permettre	24	14	21	67%
c	23	428	857	26%
point	23	8	9	89%
television	23	11	9	89%
consommation	23	8	9	89%
sur	22	147	326	32%
capacite	22	10	13	77%

Ce tableau présente le vocabulaire utilisé par le groupe de cadres interrogés pour décrire le marché des agences media. La place des formes caractérisant celui-ci par son évolution technologique s'avère prépondérante : « digital » (Khi2=97), « internet » (Khi2=75), « technolog » (Khi2=54), « technique » (Khi2=32), « innover » (Khi2=28). L'analyse des absences significatives permet de compléter cette description (tableau n°63).



Tableau n°63 : principales absences significatives dans la classe n°4

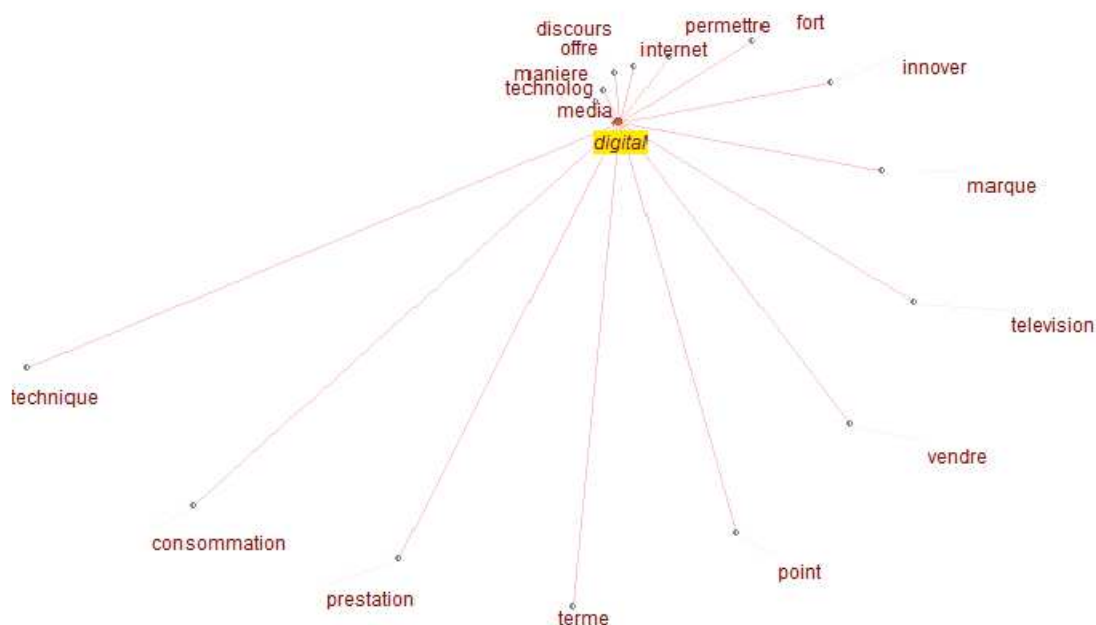
Absences significatives				
Forme	Khi2	Effectif du mot dans la classe	Nb total d'U.C.E. contenant le mot	Pourcentage d'U.C.E. contenant le mot
*CAR1	-63	28	364	8%
*FON2	-60	17	262	6%
*CDR3	-46	12	225	5%
*ANC3	-33	155	874	18%
*EFF1	-30	79	534	15%
je	-25	176	935	19%
ai	-19	98	581	17%
*SEX2	-17	165	867	19%
j	-16	125	690	18%
petit	-14	9	110	8%
an	-13	47	315	15%
me	-13	62	387	16%
partir	-12	1	47	2%
retrouver	-12	0	41	0%
m	-11	31	221	14%

Ce tableau met en lumière deux caractéristiques supplémentaires de cette classe du discours sur le marché. Tout d'abord, ce discours semble relativement étranger aux cadres de sexe féminin (Khi2=-17) ayant une carrière mono-entreprise (Khi2=-63), exerçant dans une fonction support (Khi2=-60), de statut assimilé-cadre (Khi2=-46), avec ancienneté de 10 ans et plus (Khi2=-33) et n'encadrant personne (Khi2=-30). Ensuite Les cadres, qui tiennent ce discours, semblent peu impliqués personnellement. L'absence de marqueurs de la personne comme « je » (Khi2=-25), « j » (Khi2=-16), « me » (Khi2=-13), « m » (Khi2=-11), tend à le confirmer.

#### Les principaux réseaux de formes du discours sur le marché :

La forme « digital » (Khi2=97) s'avère la plus représentative de cette classe. Son réseau de formes rassemble la majorité des formes les plus significatives (voir graphique n°22).

Graphique n°22 : réseau des formes de la forme « digital » de la classe n°4



L'analyse de ce réseau de formes confirme l'objet du discours de cette classe. La majorité des formes reliées évoquent la technologie numérique et les médias (media, technolog, Internet, innover, television, technique). Un autre groupe de formes évoquent la prestation commerciale (offre, marque, vendre, prestation, consommation). L'analyse des principales phrases précise les éléments de contexte de production du discours.

**Les phrases types de la classe du discours sur le marché :**

Celles-ci suggèrent notamment que les cadres interrogés sont conscients du changement en cours. « Les médias majeurs c'était la presse ou la télévision, maintenant si les volumes restent forts, les médias où les agences essayent de gagner de l'argent, c'est des médias comme Internet parce que la rentabilité est meilleure donc, oui, je vois l'évolution, j'ai connu cette agence quand on a démarré, Internet au tout début c'était une personne, maintenant ils sont presque 30, on voit l'évolution » (0023, U.C.E. 2172, Khi2=44). Certains s'alertent des intrusions dans la vie privée du consommateur qu'elle peut engendrer : « pour moi la publicité reste du domaine de... voilà c'est quelque chose qui permet de faire connaître un nouveau produit, ça permet de créer une image, une valeur pour une marque et de se vendre, on est là pour faire du business, on est là pour influencer les ventes mais quand mais elle est subie entre guillemets par le consommateur ». (0026, U.C.E. 2426, Khi2=37). D'autres évoquent leur rapport à cette nouvelle technologie : « c'est toujours la même chose, je n'étais pas le technicien au départ mais quand vous fréquentez ou vous engagez autour de vous ceux

*qui en sont les experts, vous êtes obligés d'apprendre, c'est pas grand-chose de plus compliqué que cela finalement, maintenant c'est plus ou moins compliqué techniquement, après on ne me demande pas d'être un expert, on me demande juste de savoir les différents leviers qu'offre le digital » (0007, U.C.E. 649, Khi2=29).*

En résumé, les formes caractéristiques de la classe n°4, les réseaux de formes et les phrases types permettent de cerner la perception du marché par les cadres interrogés. Ceux-ci décrivent un changement rapide essentiellement sous l'angle de technologie et de la prestation commerciale, sans apparaître impliqué personnellement.

#### **Le discours sur la vie sociale (classe n°5) :**

Cette classe du discours regroupe les éléments du discours des cadres relatifs à la dimension sociale de leur carrière. L'analyse des catégories grammaticales montre une présence significative des marqueurs d'une modalisation (Khi2=13), des marqueurs d'une intensité (Khi2=6), des verbes modaux (Khi2=3) et des marqueurs d'une relation discussive (Khi2=3), suggérant qu'ils envisagent leur position par rapport aux autres. Ce discours s'observe plus particulièrement chez les cadres opérationnels (\*CDR2, Khi2=6), de sexe féminin (Khi2=28), âgés de moins de 50 ans (\*AGE1, Khi2=30), ayant un parcours de carrière dans plusieurs entreprises (\*CAR2, Khi2=8).

#### **Les formes caractéristiques du discours sur la vie sociale :**

L'analyse du tableau n°64 sur les formes significativement présentes dans cette classe évoque différents aspects de cette relation.

Tableau n°64 : principales présences significatives dans la classe n°5

Présences significatives				
Forme	Khi2	Effectif du mot dans la classe	Nb total d'U.C.E. contenant le mot	Pourcentage d'U.C.E. contenant le mot
jeune	63	61	99	49%
poser	56	43	63	56%
gens	35	63	56	38%
donner	33	48	106	41%
*AGE1	30	139	522	27%
question	29	34	67	45%
*SEX2	28	203	867	23%
temperament	28	8	9	89%
rendre	25	15	26	58%
salaire	25	16	21	62%
exterieur	25	12	14	71%
compte	24	32	63	43%
changer	22	40	92	38%
ca	20	155	453	26%
pas	20	318	790	23%
embaucher	20	15	18	61%
se	18	93	244	29%
Vrai	17	57	148	32%
final	17	4	4	100%
demain	17	11	17	59%
reponse	17	4	4	100%
aller	16	121	350	27%
envie	16	29	72	38%
niveau	16	19	41	44%
challenge	16	6	8	75%
interieur	16	5	6	83%
Job	15	8	13	62%
lorsqu	15	8	13	62%

Les formes « jeune » (Khi2=63), « poser » (Khi2=56) et « gens » (Khi2=35) se situent aux trois premières places de ce tableau. Les formes « jeune » et « gens » représentent deux catégories d'interlocuteurs identifiées par les cadres interrogés. Leurs réseaux de formes sont étudiés grâce aux graphiques présentés ci-après. Ce paragraphe détaille plus spécifiquement le sens de la forme « poser ». En effet, l'analyse du concordancier de cette forme montre qu'elle correspond à deux usages. Son utilisation apparaît, soit dans l'expression « *poser une question* » (la forme « question »

(Khi2=29) apparaît en sixième position dans le tableau), soit dans le *verbatim* « se poser ». Ces deux sens possibles suggèrent le doute. La suite du tableau semble corroborer cette interprétation. En effet, plusieurs thèmes suggèrent l'existence d'enjeux. Ainsi, certaines formes évoquent la transaction telles que « donner » (Khi2=33), « rendre » (Khi2=), « salaire » (Khi2=25), « compte » (Khi2=24), « réponse » (Khi2=17). D'autres formes désignent plus spécifiquement la relation et les émotions telles que « temperament » (Khi2=28), « extérieur » (Khi2=25), « vrai » (Khi2=17), « envie » (Khi2=16). Enfin, d'autres formes (dont certaines plus éloignées dans le classement et non présentées dans ce tableau) ciblent plus spécifiquement l'anticipation de la carrière, telles que « changer » (Khi2=22), embaucher (Khi2=20), job (Khi2=15), « chômage » (Khi2=14), « profession » (Khi2=14), « avenir » (Khi2=13), « proposition » (Khi2=13), virage (Khi2=12), quitter (Khi2=12), etc. L'analyse des absences significatives (tableau n°65) permet d'approfondir cette description.

Tableau n°65 : principales absences significatives dans la classe n°5

Absences significatives				
Forme	Khi2	Effectif du mot dans la classe	Nb total d'U.C.E. contenant le mot	Pourcentage d'U.C.E. contenant le mot
media	-33	3	152	2%
*SEX1	-28	50	443	11%
*CDR1	-20	36	329	11%
*AGE3	-18	49	396	12%
achat	-11	0	46	0%
enfant	-11	1	54	2%
Sur	-9	44	326	14%
annee	-9	9	109	8%
digital	-9	0	37	0%
*EFF3	-8	46	327	14%
presse	-8	0	32	0%
annoncer	-8	1	43	2%
retraite	-8	0	33	0%
client	-7	9	96	9%
espace	-7	0	27	0%

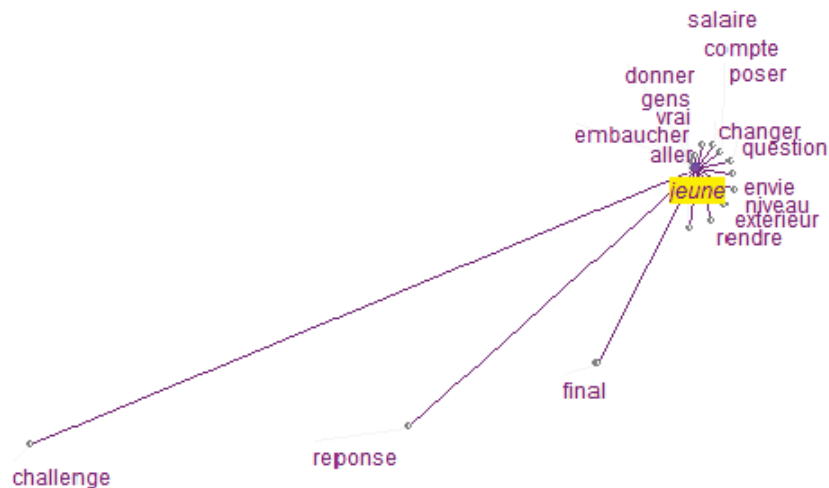
En effet, ce classement suggère l'existence de deux mondes séparés chez les cadres interrogés. D'un côté, la vie sociale se déroulant essentiellement à l'intérieur des agences. Celle-ci apparaît associée au processus d'anticipation de carrière. De l'autre, le marché avec des formes telles que « media » (Khi2=-33), achat (Khi2=-11), « digital » (Khi2=-9), « presse » (Khi2=-8), « annoncer » (Khi2=-8),

« client » (Khi2=-7), « espace » (Khi2=-7) ; mais encore le domaine privé avec des formes telles que « enfant » (Khi2=-11) ou « retraite » (Khi2=-8). L'anticipation de carrière semble se jouer essentiellement dans le cadre de la coopération collective indépendamment de l'environnement tant sur le plan de l'évolution du marché des agences média, que des réformes des retraites.

### Les principaux réseaux de formes du discours sur la vie sociale :

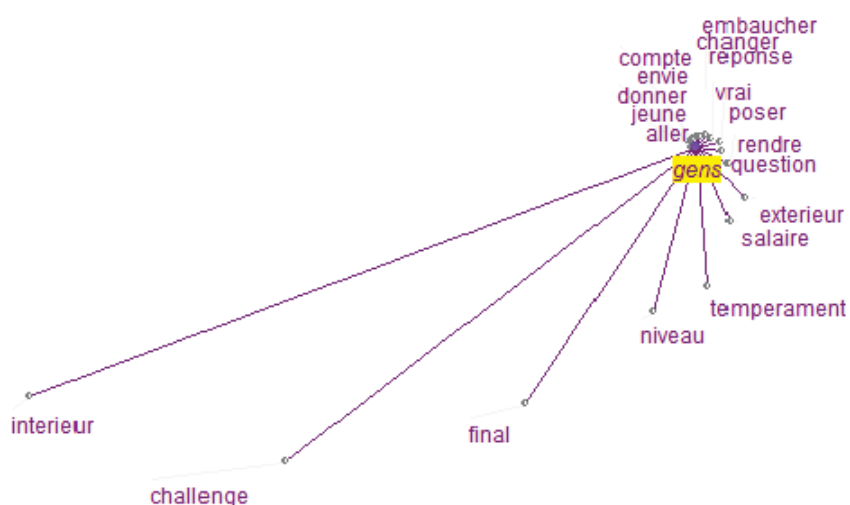
La forme « jeune » s'avère la plus significative. L'analyse du graphique n°23 permet d'analyser ses relations avec les autres formes du discours.

Graphique n°23 : réseau de formes de la forme « jeune »  
de la classe 5



L'analyse du réseau de cette forme suggère une absence de réelle polémique entre les jeunes des agences média et les cadres interrogés. Ceux-ci semblent avoir une vision positive de leur embauche (Khi2=20). La proximité des formes « vrai » (Khi2=17), « donner » (Khi2=33), « envie » (Khi2=16) et « challenge » (Khi2=16) conforte cette analyse. Il semble toutefois qu'il y ait des interrogations avec les formes « salaire » (Khi2=25), « poser » (Khi2=56), « niveau » (Khi2=16), « reponse » (Khi2=17). L'importance traditionnelle des effectifs de jeunes salariés dans les agences média semble expliquer malgré tout une attitude plutôt proche du parrainage. Le réseau de la forme « gens » (Khi2=56) présenté ci-après aborde le thème de la vie sociale de manière plus générale.

Graphique n°24 : réseau de formes de  
la forme « gens » de la classe n°5



Ce réseau de forme suggère tout d’abord que l’activité professionnelle des cadres interrogés se fait avec les autres. En effet, la forme « aller », qui demeure la plus proche de la forme analysée, comporte 121 occurrences sur 350 dans cette classe. Ces cadres « vont » avec les « gens » et les « jeune », ceci provoque un certain enthousiasme, de « l’envie », du « challenge » mais aussi parfois des « question » notamment de « temperament ». L’analyse des phrases types permet d’affiner l’exploration de ce discours.

**Les phrases types de la classe du discours sur la vie sociale :**

Le *verbatim* le plus significatif de la classe confirme la présence du thème de l’anticipation de carrière dans ce discours : « *c’est vrai que j’ai du mal à imaginer aller jusqu’à 62 mais là je me dis que j’ai la pêche, que je suis dynamique, j’ai envie, je dirais oui moi je veux aller loin mais après je n’arrive pas à m’imaginer jusqu’à quel âge, je n’arrive pas à me projeter pourquoi pas dépasser 62 si je suis dynamique* » (0001, U.C.E. 64, Khi2=26). Le suivant corrobore le caractère déterminant des relations sociales dans ce processus d’anticipation : « *j’aime le contact humain, pour moi c’est important, je suis quelqu’un de très proche des gens, je trouve que l’être humain apporte beaucoup de choses, aussi ce que c’est motivant de changer, de voir d’autres choses, moi personnellement c’est le cas, c’est motivant parce que c’est une forme de challenge, vous arrivez sur une surface plane, vous allez y faire des montagnes, essayer de grimper au fur et à mesure pour voir jusqu’où vous pouvez aller et si cela va plaire* » (0013, U.C.E. 1216, Khi2=22). Dans ce contexte, les *verbatim* suivants abordent le thème

du changement induit par la technologie numérique : « *ça fait peur la nouveauté pour certaines personnes, il y en a ça les motive et d'autres ça leur fait peur, ils ont l'impression que cela va être une forme de régression, que cela va être quelque chose qu'ils ne vont pas se sentir capables* » (0013, U.C.E. 1226, Khi2=20). Ce changement semble confronter au risque de la déchéance : « *je ne veux pas avoir de cheveux blancs, je roule en scooter, enfin je veux pas du tout donner une image d'une personne qui ne s'adapte pas et qui est à la traîne quoi, même si je vois bien que je pose souvent des questions et que les gens ont des réponses et le fait que moi je les découvre* » (0025, U.C.E. 2375, Khi2=20). En résumé, le changement et l'anticipation de la carrière semblent fortement corrélés à la relation aux autres.

#### **Le discours sur la vie privée (classe n°6) :**

Cette classe du discours traite des relations que les cadres entretiennent entre leur carrière et leur vie privée. L'analyse des catégories grammaticales fait apparaître une présence significative des marqueurs d'une modalisation (Khi2=15) et des verbes modaux (Khi2=3), du vocabulaire descriptif de la famille (Khi2=15), des marqueurs de la personne (Khi2=5). Ceux-ci suggèrent l'engagement personnel des cadres interrogés. Le classement des catégories grammaticales suggère aussi leur prise en compte de la durée avec la présence de vocabulaire lié aux Epoques/Mesure (Khi2=5) et de marqueurs d'une relation temporelle (Khi2=1). Ce discours demeure plutôt le fait des assimilés-cadres (\*CDR3, Khi2=42), de sexe féminin (\*SEX2, Khi2=26), âgés de 50 à 54 ans (\*AGE2, Khi2=39), sans responsabilité d'encadrement (\*CDR2, Khi2=57) et appartenant aux fonctions support (\*FON2, Khi2=40). Il s'avère significativement absent chez les cadres de direction (\*CDR1, Khi2=-20), de sexe masculin (\*SEX1, Khi2=-26), encadrant un effectif de 10 subordonnés et plus. Ce discours peut être spécifié grâce au classement des formes les plus significatives.



## Les formes caractéristiques du discours sur la vie privée :

L'analyse du tableau n°66 confirme le thème de ce discours :

Tableau n°66 : principales présences significatives dans la classe n°6

Présences significatives				
Forme	Khi2	Effectif du mot dans la classe	Nb total d'U.C.E. contenant le mot	Pourcentage d'U.C.E. contenant le mot
enfant	202	57	54	83%
retraite	86	25	33	73%
arreter	71	21	21	81%
femme	65	25	27	70%
fille	63	23	25	72%
profiter	63	13	13	92%
*EFF1	57	130	534	24%
partir	48	27	47	51%
vie	45	37	76	42%
choix	43	21	32	56%
continuer	43	18	29	59%
*CDR3	42	66	225	29%
*FON2	40	79	292	27%
*AGE2	39	97	392	25%
homme	34	25	16	30%
courage	33	6	6	100%
eclater	33	6	6	100%
etranger	33	7	6	100%
mes	32	30	69	39%
horaire	32	8	8	88%
perspective	32	9	8	88%
mari	30	9	13	69%
dependre	30	9	13	69%
etat	28	8	11	73%
ami	27	11	19	58%
decide	27	7	9	78%
tranquille	27	6	7	86%
*SEX2	26	164	867	19%

En effet, les formes les plus présentes abordent le thème des relations privées et familiales. Celui-ci apparait avec des formes telles que « enfant » (Khi2=202), « femme » (Khi2=65), « fille » (Khi2=63), « homme » (Khi2=34), « mari » (Khi2=30), « ami » (Khi2=27). Il semble, par ailleurs, que ce discours

soit fortement associé à la décision de départ en retraite (Khi2=86). De nombreuses formes convergent vers cette analyse : « arreter » (Khi2=71), « profiter » (Khi2=63), « partir » (Khi2=48), « vie » (Khi2=45), « choix » (Khi2=43), « continuer » (Khi2=43), « courage » (Khi2=), « eclater » (Khi2=33), « horaire » (Khi2=32), « perspective » (Khi2=32), « dependre » (Khi2=30), « etat » (Khi2=28), « decide » (Khi2=27), « tranquille » (Khi2=27). L'analyse des formes significativement absentes (tableau n°67) suggère que cette décision appartient à la sphère privée.

Tableau n°67 : principales absences significatives dans la classe n°5

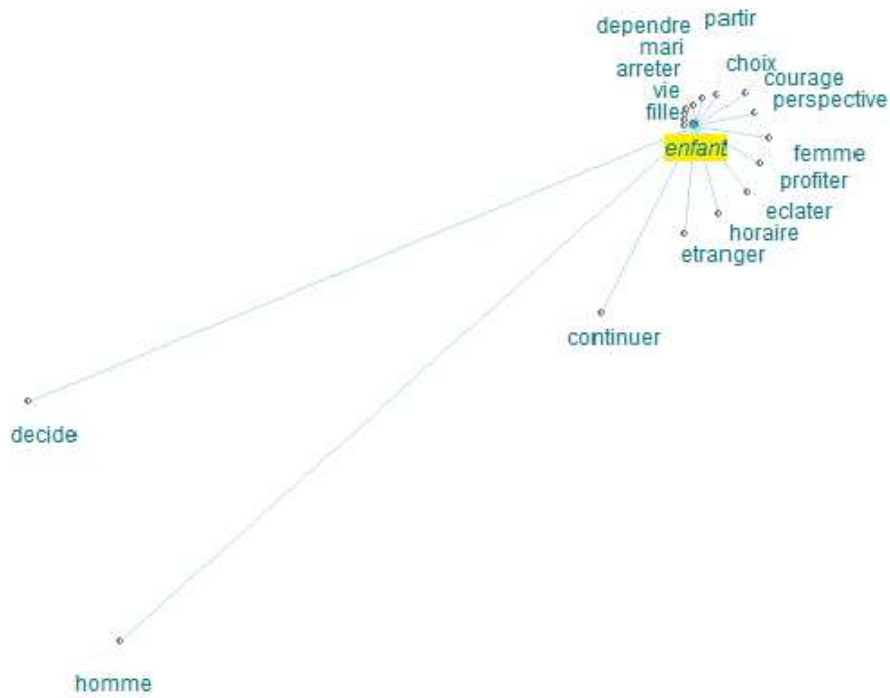
Absences significatives				
Forme	Khi2	Effectif du mot dans la classe	Nb total d'U.C.E. contenant le mot	Pourcentage d'U.C.E. contenant le mot
*EFF3	-38	15	327	5%
*SEX1	-26	36	443	8%
*CDR1	-20	25	329	8%
Ca	-18	43	453	9%
media	-17	6	152	4%
sur	-16	27	326	8%
L	-15	69	617	11%
*AGE3	-14	38	396	10%
*FON1	-13	82	691	12%
client	-12	3	96	3%
entreprise	-12	7	137	5%
formation	-11	1	70	1%
demander	-10	3	85	4%
gens	-9	9	136	7%
*CAR3	-9	12	161	7%

En effet, l'absence des formes « media » (Khi2=-17), « client » (Khi2=-12), « entreprise » (Khi2=-12), « gens » (Khi2=-9) conforte cette analyse.

## Les principaux réseaux de formes du discours sur la vie privée :

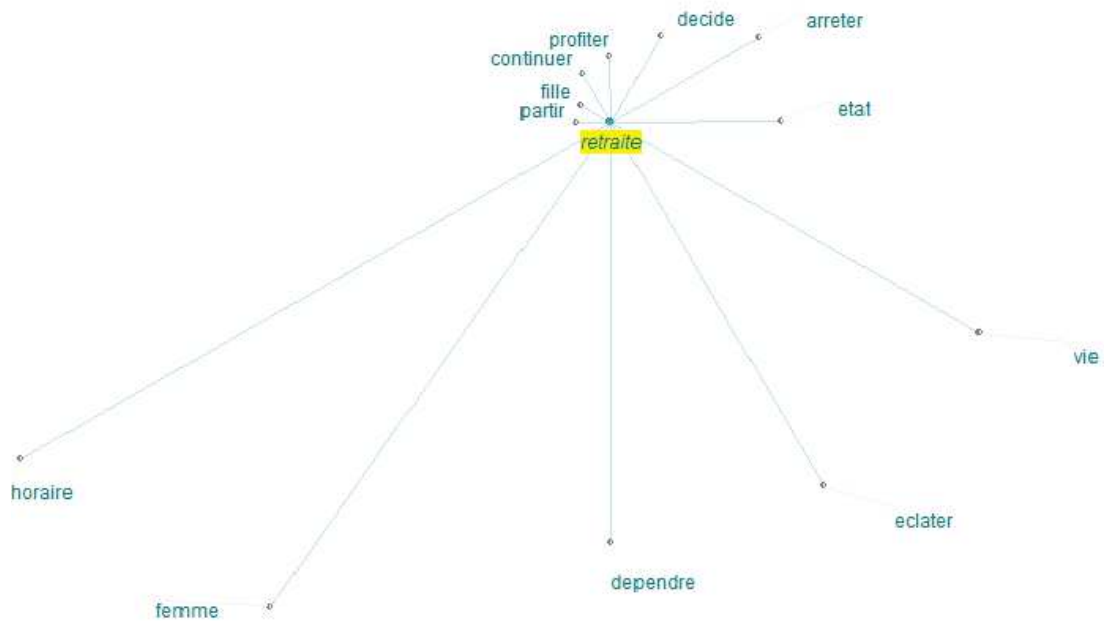
La forme « enfant » apparaît comme la plus significative de cette classe du discours.

Graphique n°25 : réseau de formes de la forme « enfant » de la classe 6



Cette forme apparaît comme un élément déterminant de la vie privée et de l'anticipation de la deuxième partie de carrière. Le « mécano » de la vie intime caractérisé par les relations entre « l'enfant », la « fille », le « mari », la « femme » et « l'homme » semble fortement conditionner les « perspective », les « choix » et les décisions. Cette forme précède et cohabite avec la forme « retraite » qui révèle un réseau de formes sensiblement différent.

Graphique n°26 : réseau de formes de la forme « retraite » de la classe n°6



En effet, celle-ci conserve deux liens avec des membres du cercle intime « fille » et « femme ». Toutefois, elle suggère que la décision de départ en retraite dépend aussi de critères tels que « profiter », « eclater » (le concordancier montre qu'il s'agit de s'éclater dans le cadre professionnel), « vie » et « horaire ».

**Les phrases types de la classe du discours sur la vie privée :**

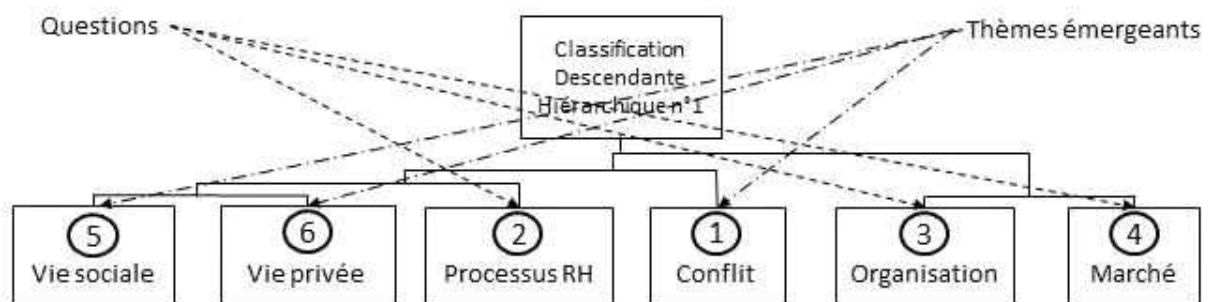
Ces dernières confirment son importance pour l'anticipation de la deuxième partie de carrière. « *si je n'avais pas cette situation personnelle, non je ne partais pas pour trouver du travail dans un autre pays, je le fais uniquement par amour, cela implique énormément de bouleversements et de changements, donc si vous le faites pour l'homme que vous aimez, vous avez beaucoup moins de soucis que si c'est juste s'installer ailleurs* » (0003, U.C.E. 267, Khi2=38). Le poids des responsabilités vis-à-vis des enfants dans les choix de carrière apparaît dans le verbatim suivant : « *avec mes enfants j'ai préféré être mère à temps complet et pas carriériste, mais c'était mon choix, j'ai commencé, j'avais 20 ans chez XYZ, je suis rentrée, je sortais de l'école, je me suis mariée, j'ai eu mes enfants et donc la vie professionnelle entre parenthèses, enfin c'était une évidence je ne cherchais pas à évoluer chez XYZ* » (0019, U.C.E. 1826, Khi2=27). La vie de couple apparaît aussi comme un facteur important : « *il me reste normalement 7 ans à faire, si ma vie prend un tournant, si jamais je n'étais*

*pas plus seule, on ne sait jamais, peut-être que j'arrêterai, car en fait le but de ma vie c'est de partir m'installer dans le Sud* » (0005, U.C.E. 358, Khi2=28). Cette sixième et dernière classe étant identifiée et caractérisée, le paragraphe suivant analyse les relations entre les classes.

### 1.1.3 Une représentation de carrière empreinte de déterminisme social

Alceste© permet de : « *mettre en avant les traces indirectes de la communication dans le vocabulaire* » (Kalampalikis et Moscovici, 2005: 16). Dans ce sens, les relations entre les classes du discours obtenues grâce à la Classification Descendante Hiérarchique permettent d'étudier la structure de la représentation sociale de carrière des cadres interrogés. Le logiciel propose d'emblée une première information, qui contribue à la compréhension de la situation (voir graphique n°27).

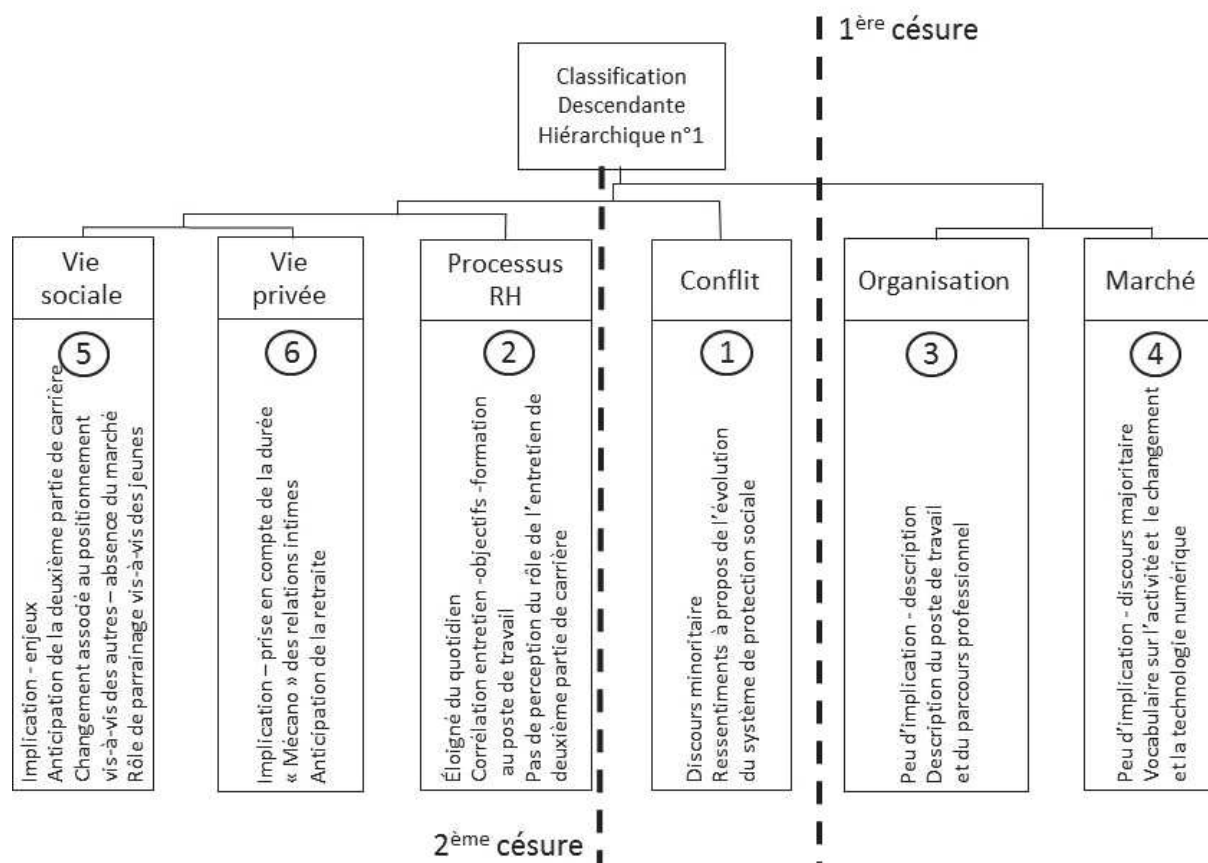
Graphique n°27 : questions et thèmes émergents dans le corpus



En effet, si la présence de trois classes (organisation, marché et processus RH) peut éventuellement s'expliquer par les réponses aux questions du guide d'entretien, trois autres classes s'avèrent des thèmes abordés spontanément par les cadres. Il s'agit du conflit, de la vie privée et de la vie sociale. Les trois questions du chercheur ont trait à l'aspect « rationnel » de l'anticipation de carrière. Une question concerne le parcours professionnel du cadre interrogé, une deuxième sa perception des outils RH de gestion de carrière, une troisième sa perception du marché des agences media. A cette approche, très orientée vers la performance professionnelle, les cadres interrogés opposent des thématiques mal prises en compte par les processus de gestion : les contingences de la vie privée, de la vie sociale et affective, les conflits. Pour ces cadres, l'anticipation de leur carrière dépasse le cadre

des processus. Dans la « vraie vie », la carrière semble faite d'impondérables et d'imprévus. L'analyse détaillée du dendrogramme apporte des précisions supplémentaires (voir graphique n°28).

Graphique n°28 : structure de la représentation sociale de l'anticipation de carrière



En effet, cette arborescence permet d'identifier deux coupures majeures dans la structure de la représentation sociale. Celles-ci divisent le discours des cadres en trois registres principaux. A gauche, un ensemble regroupe les classes n°5, 6 et 2. A droite, se situe le couple des classes n°3 et 4. Au centre, la classe du discours n°1 sur le conflit apparaît isolée. Il semble d'ailleurs possible d'évacuer rapidement son analyse pour pouvoir se concentrer ultérieurement sur l'opposition majeure des extrêmes. En effet, la présentation détaillée de la classe n°1 dans le paragraphe précédent a permis de montrer qu'elle demeure minoritaire dans le corpus. L'Analyse Factorielle de Correspondance de l'ensemble du corpus (présentée ci-après) conforte cette interprétation.



## ***Synthèse de la section 1***

L'analyse statistique des données textuelles effectuée au moyen du logiciel Alceste© révèle principalement l'existence de deux mondes séparés, illustrée par l'opposition des classes du discours (voir tableau n°68).

Tableau n°68 : la structure de la représentation sociale de carrière des cadres

Paradigme	Déterministe
Analyse Alceste©	
Classes du discours	<ul style="list-style-type: none"><li>- trois classes en lien avec le guide d'entretien : processus RH, organisation, marché</li><li>- trois classes « spontanées » émergentes : vie privée, vie sociale, conflits</li></ul>
Structure de la représentation	<ul style="list-style-type: none"><li>- deux césures principales délimitant trois registres du discours (conflit, social, économique)</li><li>- une opposition principale (confrontation entre logique sociale et logique économique) et un discours minoritaire (le conflit)</li></ul>

Le guide d'entretien s'avérait essentiellement centré sur les logiques de gestion. L'analyse Alceste© met en évidence l'émergence de trois classes du discours (sur les six identifiées). Celles-ci suggèrent l'importance des phénomènes sociaux et affectifs dans l'anticipation de la deuxième partie de carrière. En effet, les cadres interrogés relient peu leur avenir professionnel aux évolutions du marché, des technologies et de leur organisation. La réalité gestionnaire cohabite avec une réalité sociale, qui semble beaucoup plus intense. Les processus RH, destinés à les aider à anticiper, semblent perçus uniquement dans leur dimension que l'on peut probablement qualifier d'assistance sociale.

**Ces résultats tendent à conforter l'hypothèse n°1** selon laquelle le mode d'anticipation des cadres interrogés demeure déterminé par leur représentation sociale de carrière. Ils confirment les travaux de recherche précédents, qui mettent l'accent sur la dimension déterministe de la carrière des cadres. La section suivante exploite le même corpus par la méthode des cartes cognitives afin



d'observer ce que produit l'anticipation de carrière des cadres, lorsqu'ils sont placés dans la perspective individualiste.

## **Section 2 L'analyse des cartes cognitives**

Cette section présente les résultats obtenus au moyen du logiciel Decision Explorer©. Dans la mesure où il s'agit de préserver la dimension visuelle de la structure des schémas (à l'image de l'Analyse Descendante Hiérarchique), le premier paragraphe présente le protocole d'analyse particulier, établi à l'occasion de cette recherche en concertation avec la société Banxia, fournisseur du logiciel. Le deuxième détaille le phénomène de saturation observé. Le troisième présente les deux autres modes minoritaires d'anticipation.

### ***1.2.1. Le protocole d'administration des cartes cognitives***

La méthode des cartes cognitives fait l'objet de nombreuses critiques, particulièrement en ce qui concerne la collecte des données. Par conséquent, ce travail de recherche s'appuie sur la définition restrictive de Cossette *et al.* (2003) : « *une carte cognitive est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier* » (*ibid.* : 34). Ils précisent que la carte obtenue représente plus le résultat d'un processus de schématisation – c'est-à-dire d'une mise en discours – que le schéma mental. Ce discours peut, lui-même, s'avérer très éloigné des représentations utilisées dans l'action. La méthode des cartes cognitives se trouve aussi critiquée pour le manque de solidité de son protocole, en comparaison de méthodes plus proches de la psychométrie telles que les grilles de répertoire (Kelly, 1963) ou la méthode Q (Mckeown et Thomas, 1988).

Pour limiter les questions de fiabilité liés à la construction des cartes cognitives, les chercheurs utilisent souvent un protocole inspiré de la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 2010). Leur méthode de construction et de validation de la carte cognitive s'avère un processus itératif, au contact des professionnels interrogés (Laukkanen, 1998). Le contexte de l'enquête, particulièrement l'éloignement géographique et la faible disponibilité des cadres interrogés ont conduit à rechercher un protocole de collecte des données différent. Une solution, proche de celle préconisée par Cossette (2003) pour ses interviews de dirigeants, a finalement été retenue. Le protocole de cet

auteur comporte quatre étapes : exploration, validation, analyse et restitution. Toutefois, dans le cadre de cette recherche, les phases d'exploration et de restitution ont fait l'objet d'aménagements nécessaires. En effet, lors de la phase d'exploration, Cossette (*op. cit.*) demande aux sujets de construire partiellement leur propre carte en utilisant les petits schémas vierges. Ce protocole a montré quelques limites durant la phase de pré-test de la recherche. En effet, les cadres interrogés rencontrent des difficultés à s'exprimer en même temps qu'ils remplissent des petits schémas. De plus, cette solution rend très délicate la double exploitation de l'entretien par le biais de l'analyse lexicale. Une part trop importante de la conversation s'avère consacrée à la construction des schémas car il faut sans cesse rappeler au sujet la nécessité de remplir les cases. Son implication affective tend à le détourner du protocole. Par conséquent, il s'est avéré nécessaire d'adopter un protocole sensiblement modifié (voir tableau n°69).

Tableau n°69 : protocole de construction des cartes cognitives adopté pour l'enquête

Phases	Commentaires
Exploration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enregistrement du premier entretien</li> <li>- Transcription intégrale sous format texte</li> <li>- Codification libre avec Atlas TI©</li> <li>- Création de la carte cognitive à partir de la codification ouverte</li> </ul>
Validation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation de la carte complète (assemblée par le chercheur) lors d'un deuxième entretien.</li> <li>- Le sujet valide chaque lien au moyen d'un surligneur. Celui-ci a la possibilité de supprimer, de modifier ou d'ajouter des liens et des nœuds (concepts).</li> </ul>
Analyse	Analyse définitive de la carte au moyen du logiciel Decision Explorer©
Restitution	Présentation des résultats pour discussion à différents interlocuteurs (UDECAM, DRH, groupes de cadres).

La solution a consisté à enregistrer l'intégralité des premiers entretiens, puis à réaliser une transcription complète au format texte (celle-ci sert aussi de base pour le traitement par le logiciel Alceste©). Ce corpus se trouve intégré dans une unité herméneutique d'Atlas TI© afin de faire

l'objet d'une codification libre. Il s'agit d'isoler ligne par ligne les thèmes nouveaux apparaissant dans le corpus. Les liens sont établis entre les thèmes du fait de la présence de marqueurs de relations tels que des conjonctions de coordination ou des verbes. Cette dernière sert de base à la construction des cartes cognitives, constituées des nœuds et de liens établis par le chercheur. Chaque nœud contient un extrait de verbatim isolé au moyen du logiciel Atlas TI©. Comme le remarquent Fallery et Rodhain (2008), l'implication du chercheur dans cette étape apparaît très élevée et *ipso facto* implique des difficultés pour maintenir la fidélité du schéma. Cette carte construite se trouve donc soumise, en format A2, au cadre interrogé. Celui-ci peut ainsi valider ou invalider chaque lien par le biais de surligneurs de couleurs différentes, voire même modifier le contenu du schéma. Enfin, la phase de restitution de l'analyse des cartes a été limitée à des restitutions collectives pour des raisons essentiellement matérielles déjà exposées.

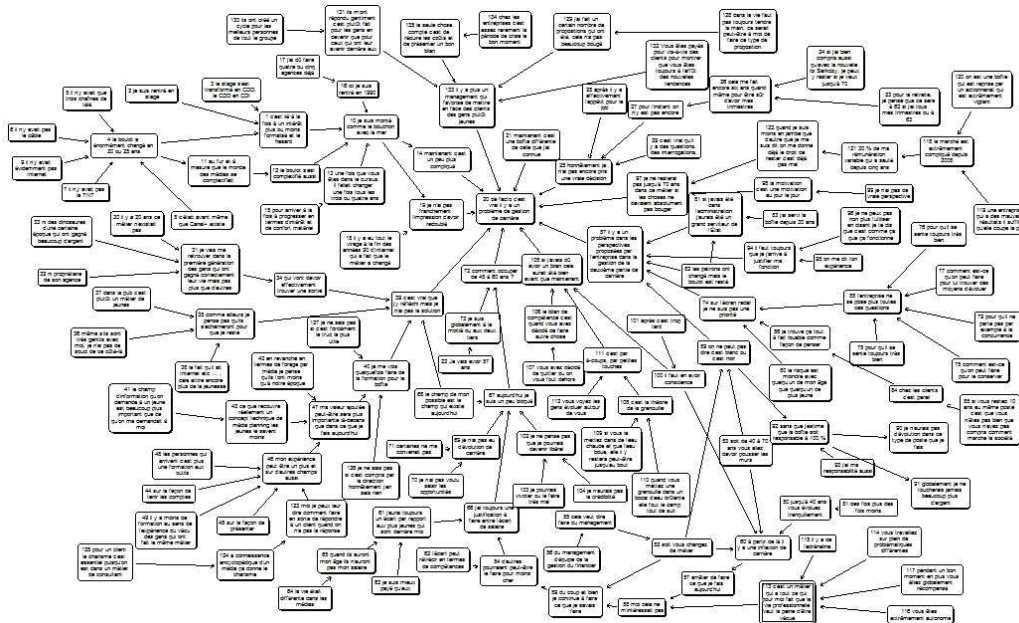
L'objectif de la recherche étant sensiblement différent du travail présenté dans l'article de Cossette, le protocole de calcul à l'aide de Decision Explorer© présente des spécificités. En effet, initialement, ce logiciel a été développé par Eden *et al.* (1992) afin d'aider les organisations à gérer la complexité du processus de décision stratégique. L'outil permet donc de représenter visuellement des schémas composés de nœuds reliés par des liens unidirectionnels. Les nœuds comportent un texte saisi par le chercheur. Ce texte peut être codé de manière bipolaire – soit une idée et son opposé (Kelly, 1963) – lorsqu'il s'agit d'une construction interactive de la carte en présence du sujet.

Dans le cadre de cette recherche, les nœuds sont simplement constitués d'extraits de *verbatim*. Les liens, qui les relient, représentent uniquement des relations causales. En effet, le logiciel propose le choix entre quatre options (cause, connotation, temporaire ou définie par l'utilisateur), cependant celles-ci demeurent ignorées des fonctions de calculs.

Decision Explorer© comporte près de 40 fonctions de calcul. Celles-ci opèrent sur la structure et les distances entre les liens d'un schéma. Au demeurant, ces calculs s'avèrent plus ou moins utiles en fonction des objectifs de recherche. Les fonctions présentées dans ce paragraphe constituent donc le résultat d'une sélection destinée à permettre la comparaison des modes d'anticipation de la carrière. Il s'agit d'un compromis entre le besoin de cumuler des résultats (pour la comparaison entre les paradigmes) et la possibilité de visualiser ces schémas afin d'accéder à la complexité individuelle. Ceci a conduit à retenir trois étapes d'analyse sur chaque carte.

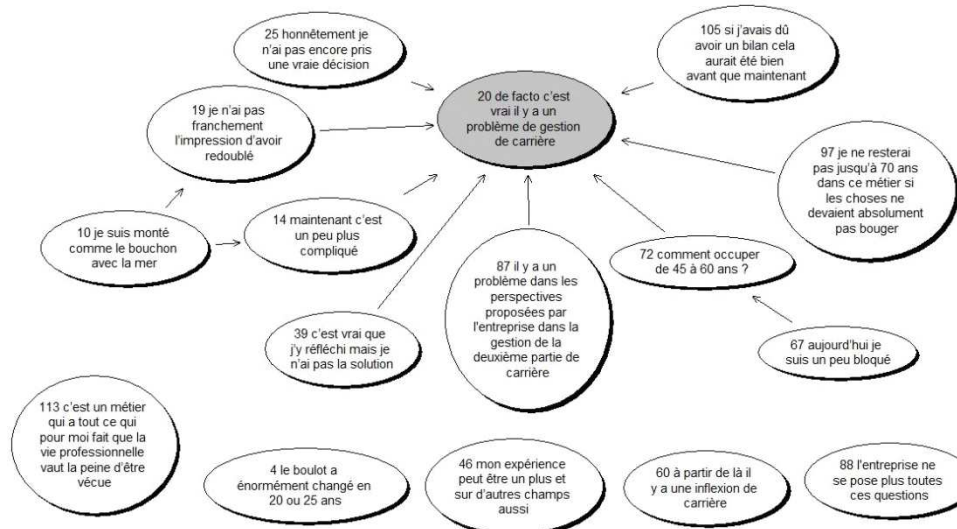
Le « résumé » du schéma : il s'agit dans un premier temps de faciliter la compréhension de la carte. En effet, l'exemple de la carte n°10nv présentée ci-après montre sa complexité et par conséquent la difficulté d'exploitation de ses données brutes.

Graphique n°30 : carte cognitive n°10nv<sup>75</sup>



L'opération consiste à visualiser uniquement les thèmes clés du schéma. Ceux-ci se trouvent constitués des nœuds qui concentrent le plus grand nombre de liens immédiats (analyse de domaine) ou de ceux, qui possèdent les plus longues ramifications dans la structure (analyse de centralité) (voir ci-après le schéma réduit de la carte n°10nv).

Graphique n°31 : schéma des calculs de domaine et de centralité de la carte n°10nv



<sup>75</sup> Carte nv : carte non validée



Ce deuxième schéma permet d'observer les racines d'un raisonnement particulier. Cette approche apparaît conforme à la perspective individualiste, qui ambitionne de saisir la complexité des modes d'anticipation de la carrière des cadres. En effet, ce protocole d'analyse permet de présenter à la fois, une synthèse des modes d'anticipation de l'ensemble des cartes et dans le même temps d'explorer les schémas individuels à l'origine de ce résultat (voir paragraphe suivant).

### ***1.2.2. La saturation du phénomène de dissonance cognitive***

Comme indiqué au paragraphe précédent, la première opération réalisée avec Decision Explorer® consiste à « résumer » chaque carte afin de ne laisser apparaître que les nœuds les plus importants (calculs de domaine et de centralité). Ce premier calcul permet de clarifier le mode d'anticipation du sujet interrogé et d'identifier le nœud porteur de l'idée principale dans le schéma. Ce procédé autorise alors à comparer les modes d'anticipation de la deuxième partie de carrière des cadres interrogés. Le tableau n°70, présente une typologie des modes d'anticipation de l'échantillon.

Tableau n°70 : typologie des modes d'anticipation

	Nb	anticipation	réaction	sommet du schéma	carte
confusion	1	dissonance	inconfort	c'est vrai que c'est pas logique	1nv
	2	dissonance	inconfort	j'ai pas forcément envie de changer	2
	3	dissonance	inconfort	malheureusement je ne sais pas voir ma carrière professionnelle d'ici dix ans	4
	4	dissonance	inconfort	si mon service disparaissait je ne serais pas très à l'aise	8
	5	dissonance	inconfort	je vis une profonde injustice	9
	6	dissonance	inconfort	de facto, c'est vrai il y a un problème de gestion de carrière	10nv
	7	dissonance	inconfort	j'y pense souvent	15
	8	dissonance	inconfort	à mon âge on se pose des questions dans ce métier	20
	9	dissonance	inconfort	je ne me vois pas très bien dans dix ans	21
	10	dissonance	inconfort	je suis actuellement complètement indécise en fin de compte	24
	11	dissonance	inconfort	je pense sincèrement que l'entreprise se séparera de moi avant dix ans	26
ignorance	12	dissonance	évitement	je n'ai aucune idée aujourd'hui, je ferai peut-être du conseil	22
	13	dissonance	évitement	je n'ai aucune vision de la chose mais cela ne m'angoisse pas plus que cela	3
	14	planification	immobilité	pourquoi chercher ailleurs ?	19
	15	planification	immobilité	ce que je veux, c'est peaufiner du mieux possible ce que je fais	5
	16	planification	immobilité	je suppose que dans dix ans ma fonction sera encore différente d'aujourd'hui	12nv
	17	planification	immobilité	dans 10 ans, si je peux continuer à faire ce que je fais pourquoi pas	14
proaction	18	planification	immobilité	c'est un métier que j'aime bien donc c'est ce que j'aimerais continuer à faire	18nv
	19	planification	immobilité	pour l'instant je ne me vois pas bougeant trop	23
	20	planification	changement	j'ai demandé à la DRH de faire un entretien de deuxième partie de carrière et un bilan de compétences	6
	21	planification	changement	pour moi c'est étape par étape	16
	22	planification	changement	j'ai donné ma démission	11nv
	23	scénario	conjectures	pourquoi ne pas me projeter aussi dans d'autres fonctions	7nv
	24	scénario	conjectures	je rechangerai encore, je n'en sais rien	13
	25	scénario	conjectures	pourquoi pas après me retrouver dans une autre fonction	17
	26	scénario	conjectures	j'essaie de réfléchir à des plans B	25

A la question : « comment voyez-vous votre situation professionnelle dans 10 ans si vous restez dans la même entreprise ? » :

- 13 cadres, soit la moitié, ne peuvent pas répondre et expriment une situation de dissonance cognitive. 11 d'entre eux avouent une forme d'inconfort, 2 déclarent ne pas savoir répondre mais ne pas y réfléchir.
- 6 autres (Nb 14 à 19) planifient de rester dans le même poste.
- 3 (Nb 20 à 22) planifient de changer leur situation (deux changent d'entreprise)
- 4 (Nb 23 à 26) envisagent différents scénarios.

Sur 26 cadres interrogés, 7 seulement sont proactifs dans l'anticipation de leur carrière. Les 19 autres sont dans une forme de passivité (confusion ou ignorance). **La dissonance cognitive** (exprimée par 13 cadres) demeure un phénomène très répandu dans la société. L'observation précise des discours et des actes quotidiens montre que tout le monde se trouve confronté à des contradictions. Ce genre de situation a fait l'objet de nombreux travaux et les possibilités de réaction sont désormais connues. Lorsqu'un individu doit gérer une contradiction entre son raisonnement et son comportement ou l'apparition d'un nouvel élément, il s'ensuit généralement une sensation d'inconfort. Deux attitudes

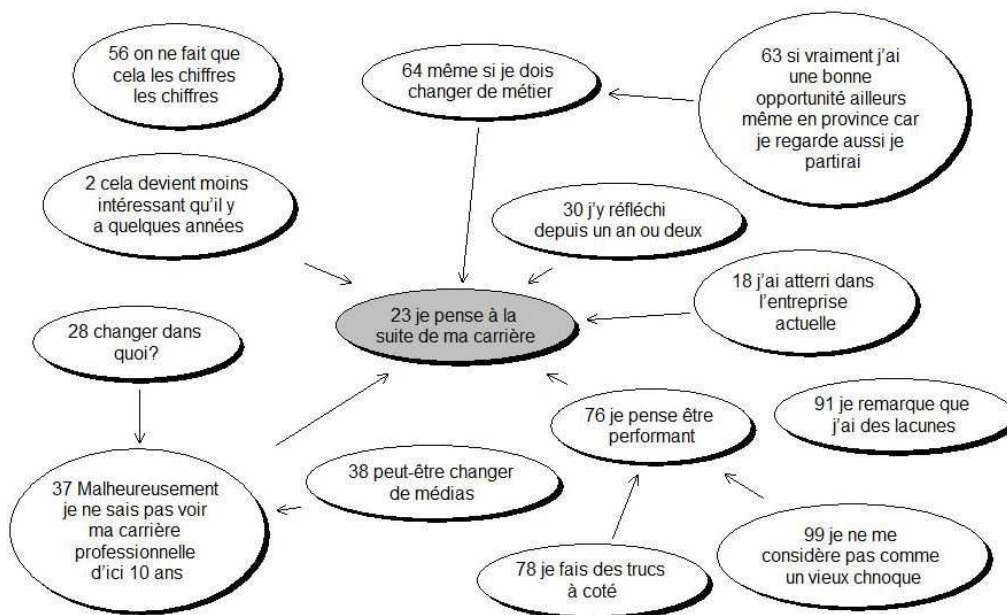


globales permettent de sortir de cette sensation : le changement (d'attitude ou de raisonnement) et l'évitement.

### L'inconfort :

La sensation d'inconfort due à la situation de dissonance cognitive apparait comme le cas majoritaire. Ce premier groupe de cadres, constate une situation bloquée en ce qui concerne les perspectives de carrière mais ne voit pas de solution et exprime cette préoccupation durant l'entretien.

Graphique n°33 : exemple d'inconfort exprimé carte n°4  
(domaines et centralités de l'ensemble du schéma)



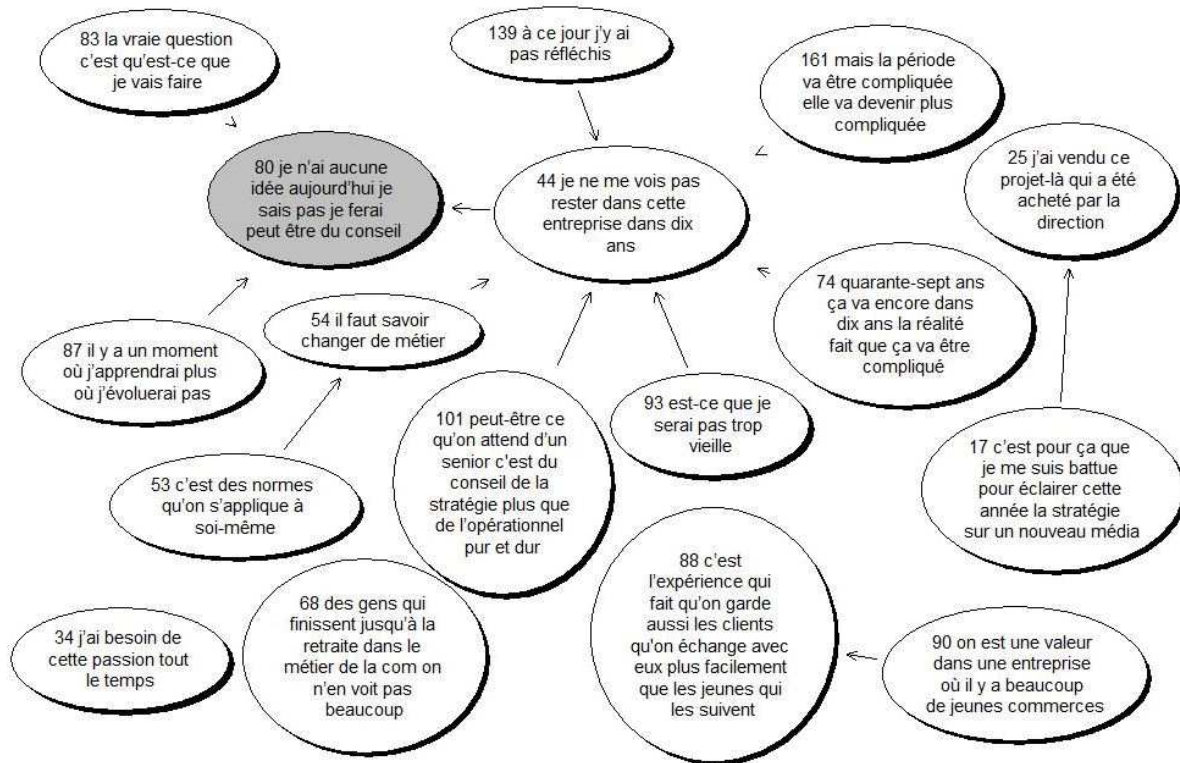
Ce cadre masculin exprime son inconfort face à l'avenir. Le nœud n°30 montre sa préoccupation : « j'y réfléchi depuis un an ou deux ». Le déclencheur de la démarche provient d'un sentiment d'usure (nœuds n°2 et 56). L'anticipation intervient a posteriori pour redresser une situation.



## L'évitement :

Le deuxième groupe se trouve constitué de deux cadres uniquement (Nb 12 et 13). Ils constatent une situation de dissonance cognitive mais n'expriment aucun inconfort, sans chercher à résoudre cette dissonance.

Graphique n°34 : exemple d'évitement exprimé carte n°22  
(domaines et centralités de l'ensemble du schéma)



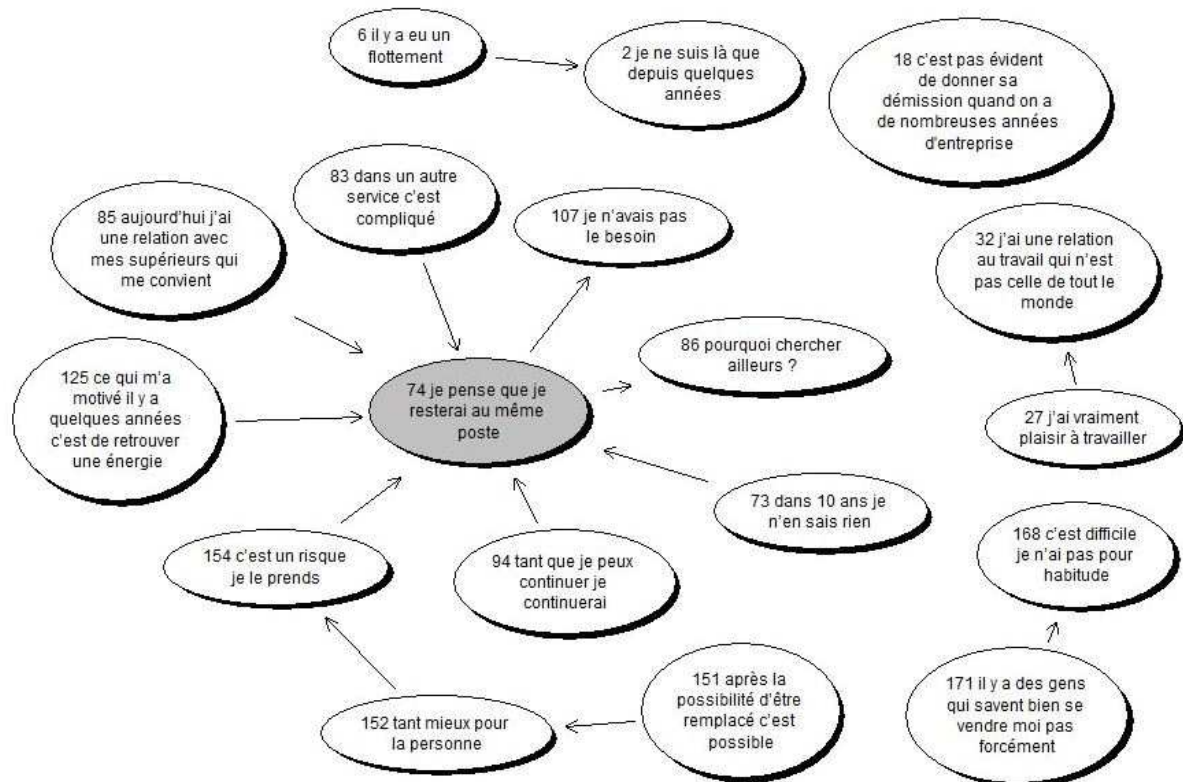
Dans l'exemple de la carte n° 22, le nœud n°139 situé en haut au centre : « à ce jour, je n'y ai pas réfléchi » illustre le phénomène d'ignorance qui permet de cohabiter avec une situation incohérente (nœuds n°44, 87, 54...).

Cependant, il reste possible que l'effectif de ce groupe s'avère plus important. En effet, il demeure très difficile de départager inconfort et évitement. Les travaux de recherche montrent que souvent le sentiment d'inconfort apparaît à l'occasion de l'entretien avec l'enquêteur, les sujets demeurant jusque-là dans l'évitement (Wicklund et Brehm, 1976). Il semble rare d'avouer des incohérences à un inconnu, qui vient faire une interview. L'expression d'un inconfort peut constituer une attitude permettant de « sauver la face ».

## L'anticipation de l'immobilité :

A ce premier groupe de 14 cadres exprimant une situation de dissonance cognitive, vient s'ajouter un groupe de 6 autres (Nb 14 à 19) qui anticipent, qu'ils demeureront toujours dans le même poste, dans dix ans.

Graphique n°35 : exemple d'immobilité anticipée carte n°19  
(domaines et centralités de l'ensemble du schéma)



Pour ce troisième groupe, il demeure difficile de déterminer s'il s'agit d'une absence de perception de l'instabilité de l'environnement des agences media (voir 2<sup>ème</sup> partie, chapitre 1, section 1) ou s'il s'agit d'une autre forme d'évitement. Il apparaît incertain que l'on puisse séparer ce groupe du précédent. Au total, cela représente 19 cadres qui sont dans une forme de passivité vis-à-vis de leur futur professionnel.

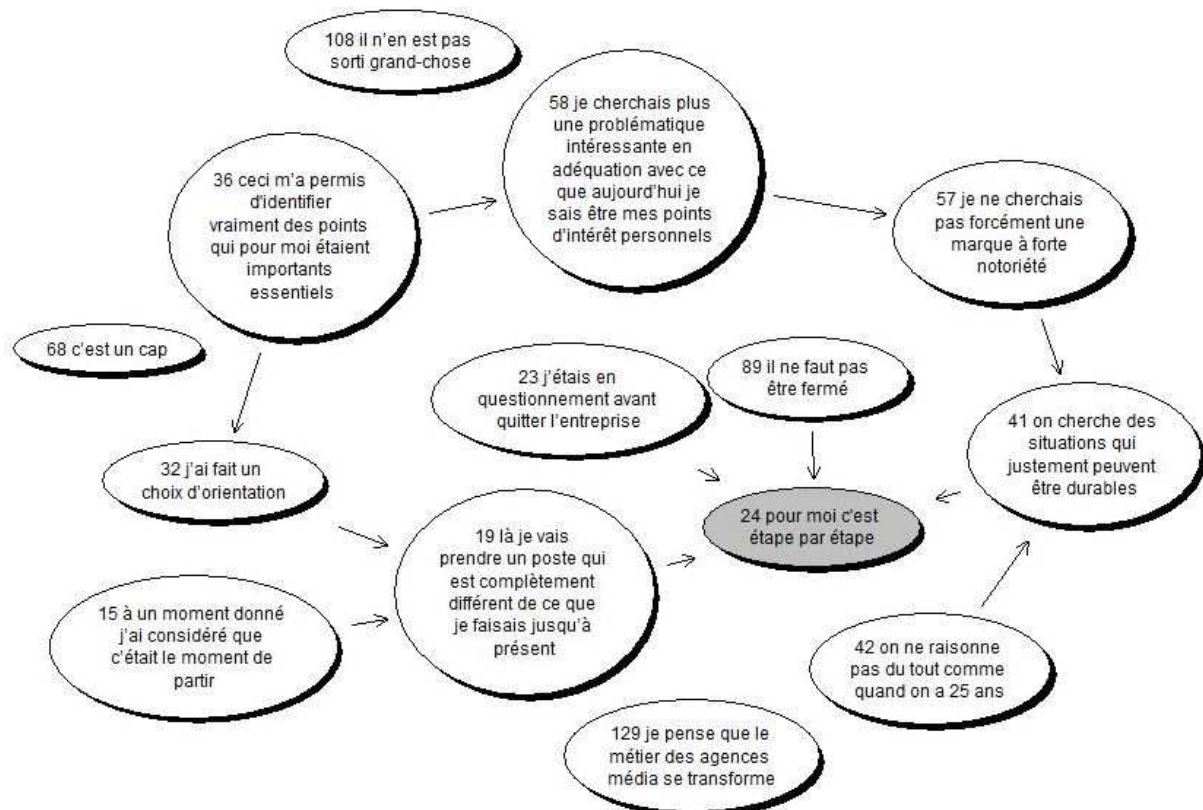
### 1.2.3 Les modes d'anticipation minoritaires dans l'échantillon

Après avoir étudié le phénomène de dissonance cognitive ressenti par certains cadres, l'analyse des résultats permet de comprendre la logique de deux autres modes d'anticipation minoritaires dans l'échantillon. En effet, certains cadres anticipent leur deuxième partie de carrière sur le mode de la planification ou au moyen de scénario.

#### La planification :

Le quatrième groupe se trouve constitué de trois cadres (Nb 20 à 22), qui ont planifié un changement de situation personnelle. Les trois cadres ont exprimé une situation de dissonance cognitive préalable ayant constitué le motif de leur démarche de changement.

Graphique n°36 : exemple de planification du changement carte n°16  
(domaines et centralités de l'ensemble du schéma)



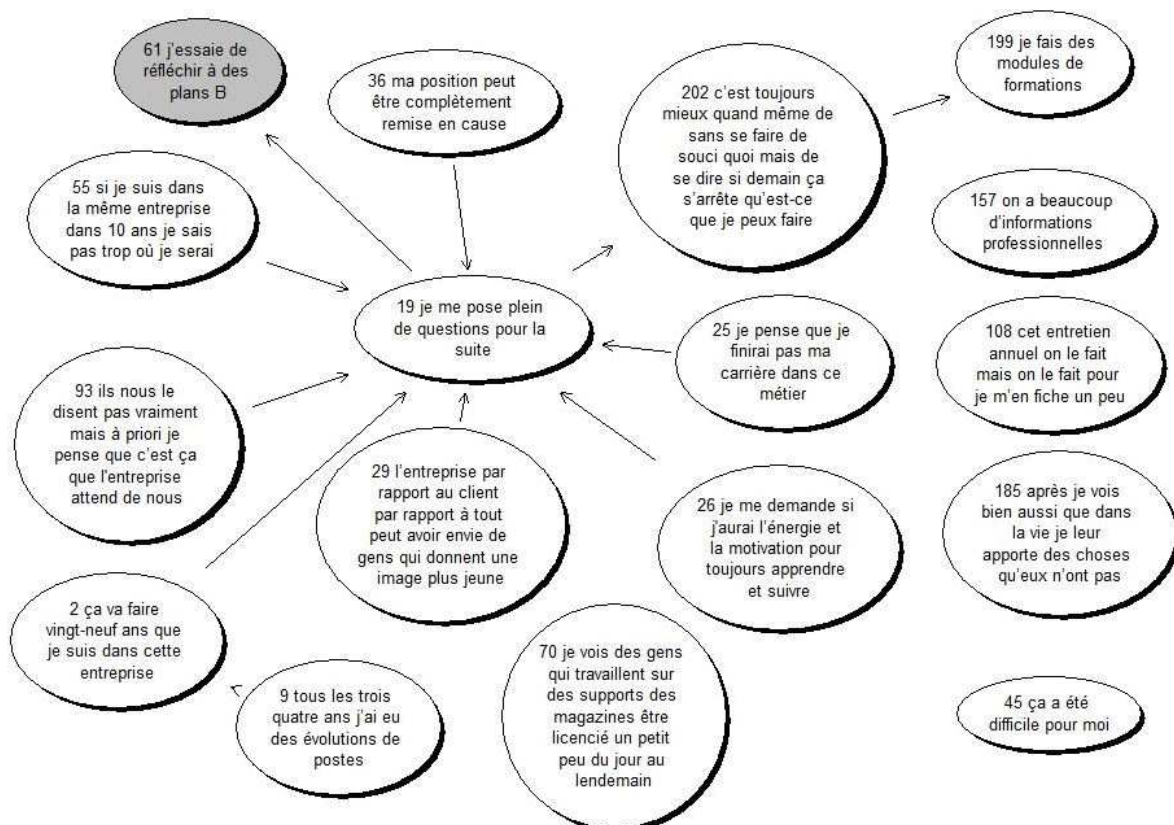
Au moment de l'interview, ce cadre féminin prend une nouvelle fonction dans une nouvelle entreprise. Ce changement apparaît comme le résultat d'une situation préalable de dissonance

cognitive. Le nœud n°23 l'atteste : « *j'étais en questionnement avant de quitter l'entreprise* ». Sa décision semble le résultat typique d'un travail de planification comme le montrent les nœuds n°15, 32, 36, 58, 57, 41 et 42. Il s'agit d'une conception du changement comme une « rupture », qui engage fortement. Par conséquent, elle n'apparaît pas capable de se re-projeter immédiatement à 10 ans. Sa réponse à la question se trouve au nœud n°24 : « *pour moi, c'est étape par étape* ». Ce mode d'anticipation reste cohérent avec le modèle de la carrière organisationnelle.

### La construction de scénarios :

Le cinquième et dernier groupe de quatre cadres (Nb 23 à 26) illustre plus des démarches d'agilité intellectuelle. Il tend à raisonner sur le mode des scénarios, prêt à saisir les opportunités et ouvert au changement.

Graphique n°37 : exemple de construction de scénarios carte n°25  
(domaines et centralités de l'ensemble du schéma)



La réponse, qui illustre un mode d'anticipation sur le mode des scénarios, apparaît au nœud n°61 : « *j'essaie de réfléchir à des plans B* ». Dans ce schéma d'anticipation, un certain nombre d'autres

arguments plaident en faveur d'une conception de carrière protéenne, chez ce cadre. Les nœuds n°55, 19 et 202 illustrent un mode d'anticipation ici et maintenant. Il demeure faiblement engageant comme le montre le nœud 202 : « *c'est toujours mieux quand même, sans se faire de souci, de se dire, si demain ça s'arrête, qu'est-ce que je peux faire* ».

### ***Synthèse de la section 2***

L'analyse des cartes cognitives permet de mettre en lumière les schémas d'anticipation des cadres interrogés, conformément à la perspective individualiste (voir tableau n°71).

Tableau n°71 : l'analyse des cartes cognitives des cadres interrogés

Paradigme	Individualiste
Analyse Decision Explorer©	
Phénomène de saturation	Dissonance cognitive : 13 cadres expriment une situation de dissonance cognitive, 6 planifient de rester dans le même poste.
Modes d'anticipation minoritaires	3 planifient de changer leur situation, 4 envisagent différents scénarios

La sélection d'un des nœuds de tête du schéma permet la comparaison de toutes les cartes et met en lumière un phénomène de saturation dans l'échantillon. Près des trois quart des cadres interrogés sur l'anticipation de leur deuxième partie de carrière se révèlent en situation de dissonance cognitive (inconfort, évitement, ignorance). Seuls, deux groupes minoritaires montrent des modes d'anticipation de type planification ou scénarios. Ceci tend à **corroborer l'hypothèse n°2** suivant laquelle l'évolution vers un mode d'anticipation individualiste place les cadres en situation de dissonance cognitive.

La prochaine section utilise les deux méthodes de mesure pour comprendre le positionnement des cadres sur la matrice des modes d'anticipation de Pina e Cunha *et al.* (2006) et tenter d'apporter des explications à ce phénomène de dissonance cognitive.

### **Section 3 Les modes d'anticipation des cadres**

En effet, cette matrice permet d'approfondir l'analyse du processus d'anticipation de carrière des cadres en identifiant la nature de l'information mobilisée ainsi que le rapport au temps. Le premier paragraphe précise les comportements d'anticipation de carrière induits par chaque mode d'anticipation de la matrice. Le deuxième paragraphe montre que le rapport des cadres interrogés à l'information reste ancré dans le mode déterministe de la planification, tel qui demeure pratiqué dans de nombreuses organisations. Le troisième paragraphe analyse leur rapport au temps.

#### ***1.3.1 Le rapport à l'information et au temps pour la carrière des cadres***

Les deux sections précédentes ont permis d'analyser le mode d'anticipation des cadres en fonction des deux paradigmes dominants. Il s'agit maintenant d'utiliser ces résultats pour positionner les cadres sur la matrice des modes d'anticipation de Pina e Cunha *et al.* (2006).

A ce stade, il convient de rappeler la place de la majorité des cadres dans les organisations ayant recours à la planification stratégique. En effet, la fixation des objectifs externes de l'organisation demeurent une prérogative de la direction ou des actionnaires. Par conséquent, les cadres se cantonnent souvent à la tactique. Celle-ci correspond à une forme de « **pratique microscopique** ».

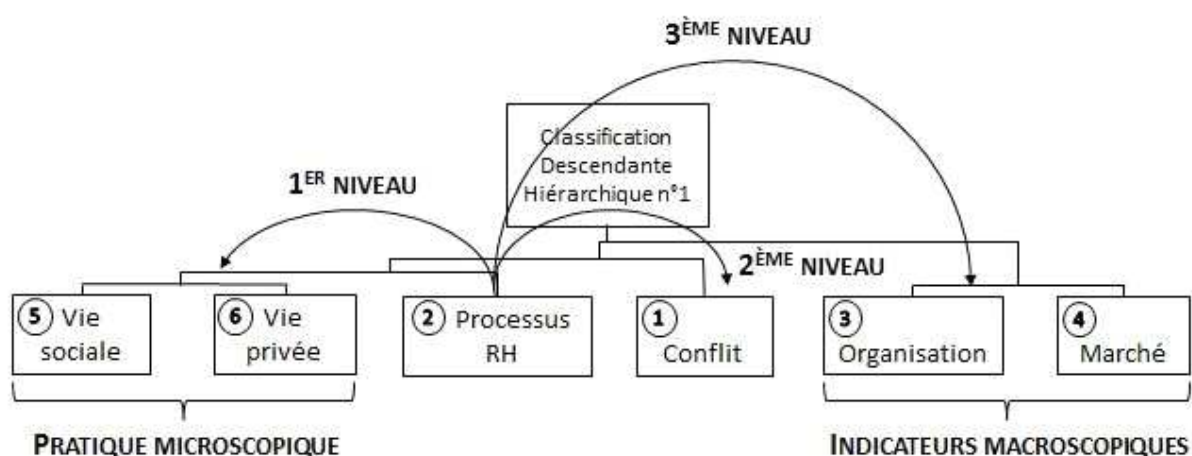
L'analyse des indicateurs macroscopiques demeurant la prérogative de la direction, l'anticipation de la carrière des cadres des organisations, qui fonctionnent sur le mode de la planification, se limite à un comportement tactique en fonction des orientations stratégiques. C'est précisément ce que montre le prochain paragraphe.



### 1.3.2. Un rapport à l'information ancré dans le mode de la planification

Comme exposé dans l'analyse du terrain d'enquête, la majorité des cadres des agences média, ont probablement connu une carrière « traditionnelle ». Ils ont donc peu été mis à contribution dans le processus de décision stratégique. Leur activité s'avère essentiellement liée au fonctionnement interne et quotidien de l'organisation. L'analyse de la proximité statistique des classes du discours en partant des processus RH permet de corroborer cette interprétation (voir graphique n°38).

Graphique n°38 : associations des classes du discours sur l'anticipation



Les cadres de l'échantillon établissent peu de liens entre leur carrière et les indicateurs macroscopiques. Ainsi, lorsqu'ils sont interrogés sur les processus RH, destinés à les aider à anticiper leur deuxième partie de carrière, l'organisation et le marché constituent le dernier des trois niveaux d'association.

En effet, ils opèrent un premier niveau d'association avec le couple des classes vie privée / vie sociale. Ces deux classes peuvent être considérées majoritairement comme de la pratique microscopique, dans la mesure où elles s'avèrent liées à la situation personnelle des cadres. Certes, certains éléments s'avèrent liés à des projections dans l'avenir comme les responsabilités d'éducation des enfants ou la négociation avec l'autre partenaire du couple : « *mon directeur financier personnel, qui est ma femme, a réalisé que le jour où je serai en retraite, elle m'aura toute la journée sur le dos, financièrement les choses ne seront plus les mêmes...* » (0023). Cependant, l'anticipation de la carrière s'avère fortement conditionnée par la qualité des relations avec le collectif de travail : « *à mon âge, même si on se dit « non je ne suis pas senior », les autres vous voient*

*comme un senior, là, pour la première fois de ma vie, je pourrais être en situation instable, inconfortable et peut-être que, cette fois-ci, j'aurais du mal à retomber sur mes pattes dans le système de l'entreprise classique » (0015).*

Cette dimension un peu statutaire semble corroborée par certains éléments du deuxième niveau d'association. Il peut s'agir de récriminations contre l'évolution du système des retraites ou d'éventuels conflits vis-à-vis des supérieurs hiérarchiques.

Les indicateurs macroscopiques, matérialisés par les logiques des organisations et du marché apparaissent uniquement au troisième et dernier niveau. Malgré la profonde mutation du secteur des agences média, l'analyse lexicale montre que des formes telles que « digital » ou « groupe » demeurent très éloignées de l'anticipation de carrière individuelle. Cette distance s'avère presque paradoxale dans la mesure où la classe de l'organisation contient les Unités de Contexte Élémentaires décrivant leur parcours professionnel. En effet, lorsque ces cadres sont interrogés sur ce sujet, ils associent leur parcours personnel aux évolutions organisationnelles (classe n°3) ou au fonctionnement du marché (classe n°4). Toutefois, l'anticipation de leur carrière s'avère reliée à des informations non marchandes (classes n°6, 5 et 1). Le passé apparaît lié aux lois du marché, le futur dépend de données affectives et sociales.

L'ensemble des éléments de ce paragraphe corrobore la thèse d'un rapport à l'information fortement ancré dans le mode déterministe de la planification stratégique où l'analyse des indicateurs macroscopiques demeure la prérogative des cadres de direction. **La représentation sociale apparaît très prégnante.** En effet, les cadres en deuxième partie de carrière au sein des agences média s'avèrent marqués par le fonctionnement historique de leurs organisations. Conformément à la matrice des modes d'anticipation, le paragraphe suivant évalue leur rapport au temps.

### ***1.3.3. Le rapport au temps, facteur déterminant de la dissonance cognitive :***

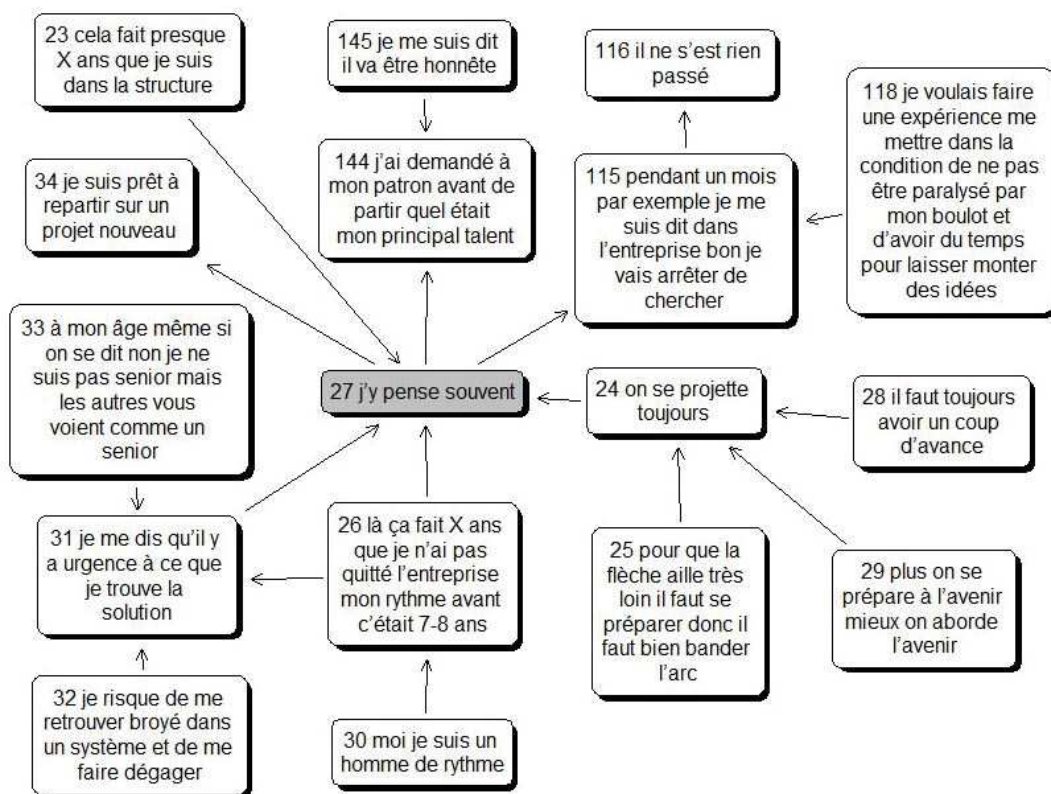
L'analyse des cartes cognitives offre la possibilité de préciser le rapport au temps des cadres interrogés. Le calcul de regroupement hiérarchique autour du nœud principal des cartes permet de préciser les sources potentielles de la situation de dissonance cognitive. Ce calcul suggère trois causes possibles, présentées ci-après.



## L'impossibilité de planifier :

Dans les interviews, plusieurs cadres expriment la sensation de sentir dans une voie sans issue. L'analyse permet de comprendre qu'ils essaient d'anticiper sur le mode de la planification. Ce mode consiste à définir un objectif précis à atteindre avant d'entreprendre des démarches de changement. Si cette phase ne peut aboutir, le processus d'anticipation se trouve bloqué. Vouloir donner un sens préalable à une situation semble bloquant et peut expliquer cette situation de dissonance cognitive. L'exemple le plus marquant semble celui de la carte n°15 (graphique n°39).

Graphique n° 39 : carte n°15 calcul  
de regroupement hiérarchique sur le nœud n°27



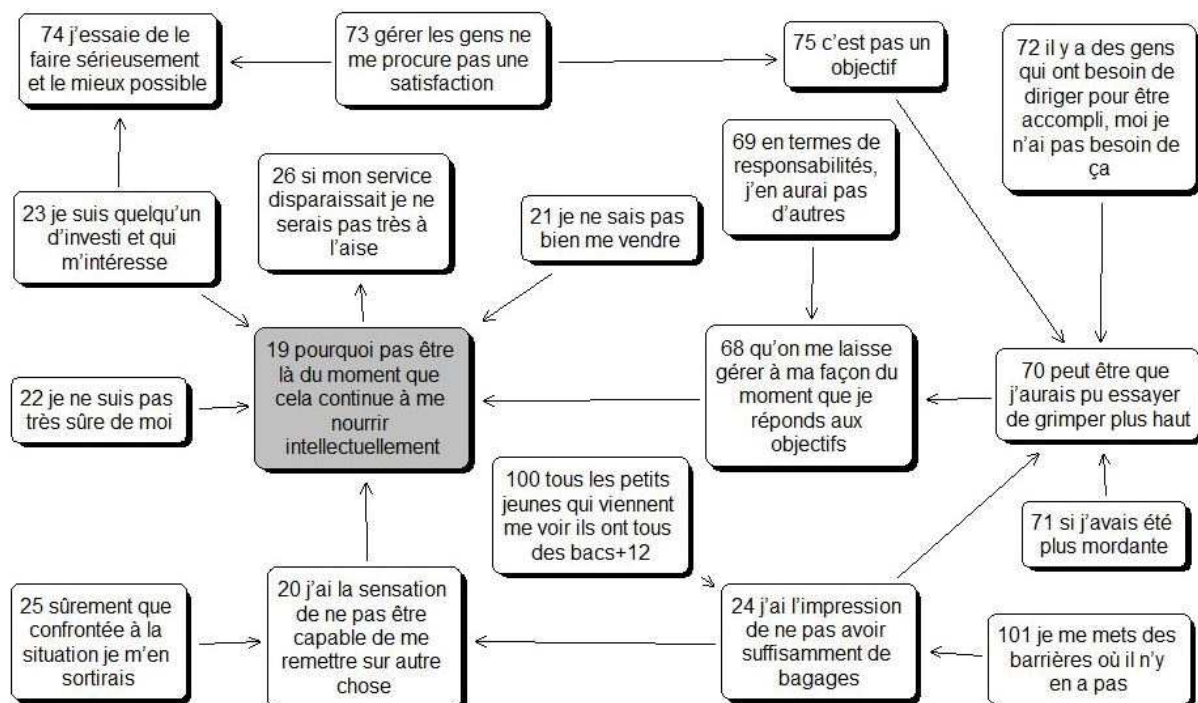
Dans l'exemple de la carte n°15 (page précédente), le cadre interrogé exprime son blocage (nœuds n°27, 31, 32). Son mode d'anticipation révèle une attitude proactive (nœud n°34). Il a déjà tenté plusieurs démarches pour anticiper la suite de sa carrière, notamment un entretien professionnel de deuxième partie de carrière sans aboutir à un projet. Il a, par ailleurs, interrogé sa hiérarchie pour trouver des pistes d'évolution (nœuds n°144 et 145). Il a, de plus, essayé une méthode de « décantation » pour trouver des idées (nœuds n°115, 116, 118). Sa situation montre les limites d'un

mode d'anticipation rationnel et structuré (la planification) dont l'efficacité repose sur la capacité à se projeter en déterminant un objectif précis (nœuds n°24, 25, 28, 29, 34). **L'incapacité à prévoir** semble constituer une des principales sources de dissonance.

### Le management par objectifs, des effets pervers ?

De nombreuses entreprises ont fait du management par objectif, la colonne vertébrale de leur système de management. Outre le fait que cette pratique peut brider la mise en place de stratégies émergentes (voir 1<sup>ère</sup> partie, chapitre 3, section 2), elle peut induire en erreur une partie des cadres interrogés. Pour certains d'entre eux, l'atteinte des objectifs permet d'anticiper le maintien dans l'emploi. Ce raisonnement repose sur la manière dont de nombreuses organisations ont géré la carrière des cadres pendant plusieurs décennies. Il s'inscrit dans le système de routines généré par ces pratiques. Il s'avère, cependant, nécessaire de prendre en compte l'évolution des modes de gestion dans les agences média. L'analyse de la carte numéro 8 (graphique n°40) permet d'illustrer ce type de schémas.

Graphique n° 40 : carte n°8 calcul  
de regroupement hiérarchique sur le nœud n°19



Cette carte présente le cas d'un cadre féminin, qui anticipe de rester 10 ans au même poste. Dans plusieurs nœuds, elle exprime un manque d'assurance (nœuds 20, 21, 70...), qui l'a amené à renoncer à la promotion hiérarchique. Dans ce contexte, son argument majeur pour anticiper le

maintien dans son poste s'avère l'atteinte de ses objectifs (nœud n°68) : « *qu'on me laisse gérer à ma façon, du moment que je réponds aux objectifs* ». Elle fait toutefois référence à un changement qui pourrait être dû à la disparition de son service (nœud n°26) mais il semble qu'elle estime cette situation peu probable.

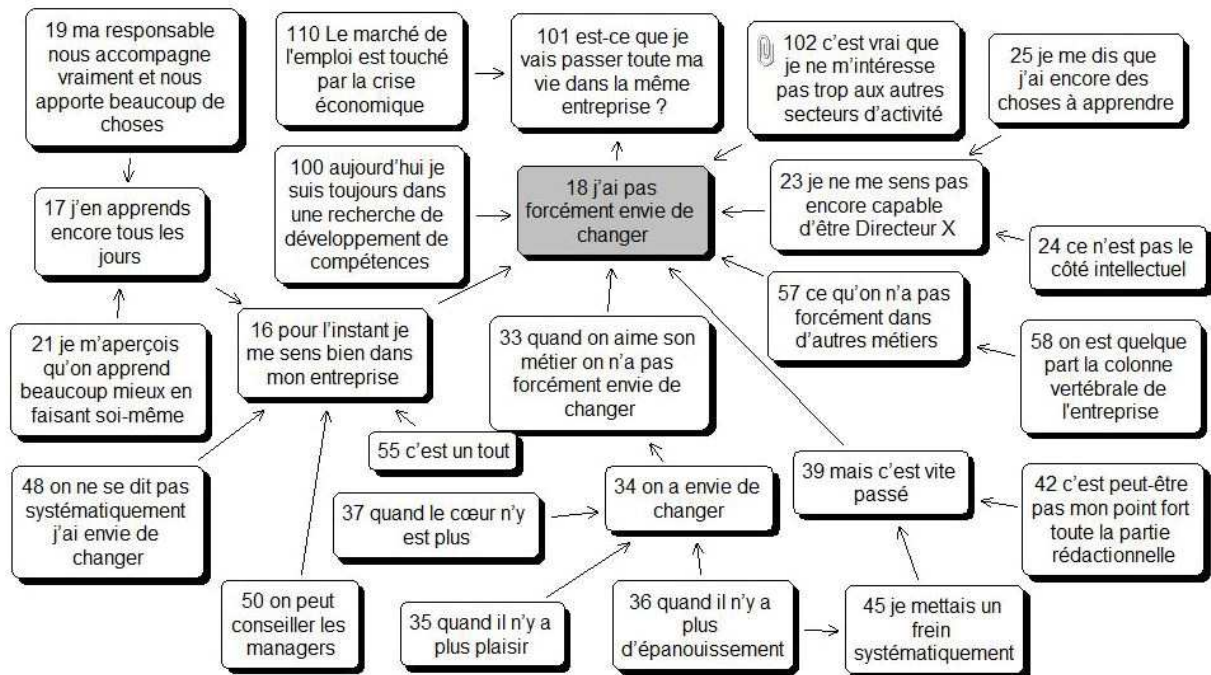
Ceci permet de revenir sur deux autres conséquences du management par objectif, qui limite leur mobilité. En effet, ce mode de management incite les cadres à s'enfermer dans l'expertise. Plus ils développent des compétences techniques ou relationnelles au poste de travail, plus les objectifs sont atteints et donc plus la hiérarchie laisse de l'autonomie. Ceci constitue un moyen d'avoir « la paix » (de bonnes appréciations dans les entretiens d'évaluation, etc.) et donc d'anticiper un futur stable.

Cette recherche de l'expertise renforce la troisième explication possible sur les situations de dissonance cognitive dans l'anticipation de la carrière. En effet, l'expertise constitue souvent la source de l'attachement au poste de travail, qui limite l'anticipation d'une éventuelle mobilité et conforte la conception d'un temps linéaire.

#### **L'attachement au poste de travail :**

Durant l'enquête, plusieurs cadres ont exprimé un sentiment de dissonance cognitive du fait de la dimension affective de leur activité. Plus que l'amour du métier, il s'agit de l'attachement au poste de travail. En effet, pour certains cadres, le plaisir des relations avec l'entourage liées au poste, peut constituer un blocage à l'anticipation. Plus un individu aime ce qu'il fait, ce qu'il vit, moins il anticipe de changer. Le cas de la carte numéro 2 (graphique n°41) illustre cette cause potentielle de dissonance cognitive dans le processus d'anticipation.

Graphique n° 41 : carte n°2 calcul  
de regroupement hiérarchique sur le nœud n°18



La carte numéro 2 présente une situation de dissonance cognitive du fait d'une incompatibilité entre un raisonnement rationnel sur la carrière et un profond attachement au poste et à l'entreprise. Ce cadre féminin se montre tout à fait conscient de la nécessité d'une certaine mobilité affichée sur le curriculum vitae, en cas de recherche d'emploi (nœuds n°101 et 110). Cependant, le calcul de regroupement hiérarchique autour du nœud n°18 : « *je n'ai pas forcément envie de changer* » permet de mettre en lumière les blocages ressentis. Ces derniers tournent majoritairement autour du plaisir pris, au quotidien, dans son poste et son entreprise (nœuds n°100, 58, 33, 16...). L'attachement au poste de travail, s'il demeure tout à fait compréhensible et respectable (voire sollicité par l'organisation) constitue un frein à l'anticipation de la mobilité.

En synthèse, le sentiment de dissonance cognitive observé semble fortement lié à l'incapacité à se projeter, condition du bon fonctionnement du mode de la planification. La séparation des rôles entre stratégie et tactique liée au management par objectifs apparaît comme une des causes. En effet, l'atteinte régulière de ces derniers et le plaisir de l'expertise au poste de travail a probablement conforté une forme de délégation de l'avenir à l'organisation.

### *Synthèse de la section 3*

Le rapport à l'information et au temps des cadres interrogés s'avère assez caractéristique de ce que décrit la littérature (voir 1<sup>ère</sup> partie, chapitre 3, section 2) sur la place des cadres dans des organisations régies par la planification stratégique (voir tableau n°72).

Tableau n°72 : mode d'anticipation des cadres interrogés

Paradigme	Déterministe
Variables	
Mode d'anticipation	Planification
Nature de l'information mobilisée	Pratique microscopique : l'anticipation de la carrière apparaît fortement associée à la vie privée et la vie sociale et très éloignée des données sur l'organisation et le marché
Rapport au temps	Incapacité à se projeter : la situation dissonance cognitive majoritaire semble liée à l'incapacité à prévoir. Celle-ci paraît liée au système de management par objectifs et au plaisir de l'expertise dans le poste

La situation de dissonance cognitive vécue par la majorité des cadres de l'échantillon semble attachée à un mode d'anticipation de la carrière qui « ne fonctionnerait plus ». Leur mode d'anticipation, la planification, apparaît dépendant du mode de gestion des agences média, tel qu'il pouvait encore être observé récemment. Ces résultats **corroborent l'hypothèse n°3** selon laquelle ils éprouvent des difficultés à adopter un rapport à l'information et au temps cohérent avec les modes d'anticipation caractéristiques de la perspective individualiste.

## Conclusion du chapitre 1

Les résultats obtenus par les deux méthodologies s'avèrent complémentaires. La perspective déterministe apparaît très prégnante alors que la perspective individualiste met à jour la dissonance cognitive (voir tableau n°73).

Tableau n°73 : synthèse du chapitre 1 de la 3<sup>ème</sup> partie

Paradigme	Déterministe	Individualiste
Méthode de mesure		
Dialogue des paradigmes	Représentation sociale très prégnante : - deux césures principales délimitant trois registres du discours (conflit, social, économique) - une opposition principale (confrontation entre logique sociale et logique économique) et un discours minoritaire (le conflit) <b>Hypothèse n°1 corroborée</b>	Dissonance cognitive : - 13 cadres expriment une situation de dissonance cognitive, 6 planifient de rester dans le même poste. - 3 planifient de changer leur situation, 4 envisagent différents scénarios <b>Hypothèse n°2 corroborée</b>
Mode d'anticipation dominant	- Mode de la planification - Nature de l'information mobilisée : pratique microscopique - Rapport au temps : incapacité à prévoir probablement liée au management par objectif <b>Hypothèse n°3 corroborée</b>	

Interrogés individuellement (l'analyse des cartes cognitives), le comportement d'une majorité de cadres révèle les manifestations de la dissonance cognitive. Pris collectivement (l'analyse lexicale), leur discours laisse apparaître une forme de logique très ancrée dans la réalité sociale et organisationnelle des agences média. Ce poids d'une représentation sociale déterministe semble expliquer un mode d'anticipation essentiellement basé sur la planification et, par conséquent, la situation de dissonance cognitive liée à la difficulté à prévoir. Ce poids suggère aussi que les cadres

s'avèrent peu enclins à adopter de nouveaux modes d'anticipation, liés à la perspective individualiste de la deuxième partie de carrière.

Ces résultats corroborent ainsi les trois hypothèses : le mode d'anticipation des cadres des agences média demeure déterminé par leur représentation sociale de carrière (H1) ; l'évolution vers un mode d'anticipation individualiste place les cadres en situation de dissonance cognitive (H2) ; Ils éprouvent des difficultés à adopter un rapport à l'information et au temps cohérent avec les modes d'anticipation caractéristiques de la perspective individualiste (H3). Le chapitre suivant discute de cette conclusion sur le plan théorique, managérial et sociétal.

## Chapitre 2 Discussion théorique, managériale et sociétale

Ce chapitre propose une discussion en trois temps. La première section aborde la discussion théorique. La deuxième section présente la discussion managériale ; la troisième section discute des conséquences sociétales du modèle individualiste.

Tableau n°74 : plan du chapitre 2 de la 3<sup>ème</sup> partie

Section 1 : Discussion théorique	2.1.1 Sur le plan des concepts
	2.1.2 Sur le plan de la méthodologie
	2.1.3 Sur le plan paradigmatique
Section 2 : Discussion managériale	2.2.1 La situation de dissonance cognitive des cadres et l'enjeu stratégique
	2.2.2 Mettre en place une gestion stratégique des RH adaptée à la complexité
	2.2.3 Concevoir un entretien professionnel adapté à la complexité

### Section 1 Discussion théorique

L'opportunité de cette recherche a permis de développer une réflexion sur trois niveaux théoriques. Le premier concerne la structuration du champ conceptuel. Le deuxième se situe au niveau de l'articulation entre concepts et méthodologies. Le troisième se rapporte aux différents niveaux d'appréhension de la question de recherche. Les paragraphes suivants détaillent chacun de ces aspects.



### 2.1.1. Sur le plan des concepts

La revue de littérature et l'enquête dans les agences média permettent de mettre en lumière les enjeux autour du modèle dominant de la planification stratégique. En effet, si l'évolution des logiques de gestion se généralise à la majorité des secteurs d'activité et si dans le même temps les cadres sont concernés par l'allongement de la durée de vie au travail, ces deux phénomènes engagent une mutation, qui dépasse le périmètre de l'entretien de deuxième partie de carrière, avec un impact sur chacun des trois concepts étudiés.

L'analyse du **concept de cadre** montre que la réflexion doit être approfondie sur l'implication de ces derniers dans les nouveaux modèles de gestion. Il semble difficile d'imaginer la disparition des traditions nationales. D'Iribarne (2006) alerte sur le fait que la singularité française : « *apparaît nettement quand on la compare à celles qui ont prédominé dans les univers anglo-saxon et germanique* » (*ibid.* : 21). On peut donc se demander s'il ne serait pas préférable d'éviter une dilution du modèle, compte tenu de la situation de dissonance cognitive observée et de ses probables effets négatifs sur la performance des organisations.

Dans le même temps, cette recherche montre à quel point les cadres français demeurent structurés autour d'une logique de compagnonnage, selon un gradient ouvrier, agent de maîtrise, cadre. Ce modèle demeure particulièrement ancré et nécessiterait un travail important si l'on veut le faire évoluer. L'UNESCO, qui a inscrit en 2010 le compagnonnage sur la « *liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'humanité* »<sup>76</sup> définit ce dernier comme : « *un réseau de transmission des savoirs et des identités par le métier* ». Cependant, l'enquête au sein de l'UDECAM suggère que la marchandisation de la connaissance dans une économie dite numérique prive les cadres en deuxième partie de carrière d'une partie de leur rôle dans le processus de transmission des savoirs. Cette déstabilisation du rôle semble perturber les identités et la performance des organisations.

L'évolution des logiques de gestion semble aussi avoir un impact profond sur le **concept de carrière**. En effet, la perspective de l'allongement de la durée du travail au cours de la vie s'inscrit au-delà du débat entre carrière « traditionnelle » et carrière « moderne », puisqu'elle nécessite d'intégrer la

---

<sup>76</sup> Source : « *Le compagnonnage, réseau de transmission des savoirs et des identités par le métier* », <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=fr&pg=00011&RL=00441>, consulté le 25 août 2015 (non repris en bibliographie).

finitude (Riverin-Simard, 2000) et une quasi-incapacité à prévoir sur une très longue durée<sup>77</sup>, tant pour les individus que pour les organisations. Il s'agit d'un recadrage du concept dans une perspective de nature individualiste, nécessitant la prise en compte des spécificités nationales déjà évoquées à propos du concept de cadre. Si les organisations ont désormais besoin de mobilité horizontale, d'innovation et d'apprentissage tout au long de la vie, dans le même temps, elles doivent pouvoir s'appuyer sur l'expérience, la loyauté, la persévérance, qui ancrent en bonne part leur performance.

Enfin, l'analyse relative au **concept d'anticipation** montre que ce champ peut encore apporter beaucoup à la compréhension des situations de gestion. L'enquête au sein de l'UDECAM suggère que, dans de nombreuses organisations, l'anticipation continue à se faire dans une logique « biologique » alors que l'anticipation nécessaire du fait des logiques de marchés et des évolutions technologiques contraint fortement cadres et organisations. La revue de littérature a permis de montrer un lien consistant entre les types de stratégie et les modes d'anticipation. Ce constat s'avère essentiel et **constitue un apport important de cette dissertation doctorale** car il suggère qu'il demeure difficile de déconnecter un changement du mode d'anticipation, d'un changement du mode de gestion. **Il apparaît pratiquement impossible de demander à la majorité des cadres d'anticiper (notamment leur carrière) sur un mode individualiste dans des organisations structurées autour du management par objectif**, dans la mesure où l'atteinte desdits objectifs représente la réalité de la réussite du cadre, et non sa capacité à anticiper.

L'analyse du concept montre aussi qu'une attention particulière doit être portée aux rapports à l'information et au temps, si l'on souhaite faire évoluer les modes d'anticipation des cadres. Il semble que l'évolution de la gestion des organisations nécessite le développement, chez les cadres en deuxième partie de carrière, d'une véritable « *intelligence informationnelle* » (Bulinge, 2014). Les résultats de cette recherche permettent aussi d'aborder, dans le paragraphe suivant, l'aspect méthodologique.

---

<sup>77</sup> On notera que la thèse de Jean-Louis Thamaïn (2010) intitulée : « *les représentations sociales de l'anticipation en gestion des ressources humaines : Le cas de l'avenir de la Bank Note* » (IAE de l'Université de Poitiers) constitue un rare spécimen d'anticipation de GRH à un horizon de vingt ans.

### ***2.1.2. Sur le plan de la méthodologie***

Concernant l'apport sur le plan méthodologique, cette recherche illustre la **complémentarité de deux approches**. De fait, théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961) et théorie des schémas (Barlett, 1932) permettent d'obtenir un regard complémentaire sur la situation de gestion. L'analyse lexicale met en lumière la logique des phénomènes normatifs alors que, dans le même temps, l'analyse des cartes cognitives révèle la logique des schémas individuels. Corrélations et causes apparaissent comme deux méthodes complémentaires de compréhension du réel, qui peuvent fournir une image enrichie de cette réalité.

Par ailleurs, chacune des méthodes conserve des domaines **appropriés à l'identification d'une des variables** des modes d'anticipation. L'analyse lexicale demeure efficace pour concaténer et catégoriser l'information mobilisée dans le processus d'anticipation. L'analyse des cartes cognitives se révèle bien adaptée à l'observation du rapport au temps.

Concernant les limites, la première se trouve liée à l'approche sectorielle, la deuxième à l'effet « genre ». Sur la première, il demeure possible de se demander dans quelle mesure transposer l'analyse à un autre secteur. Il reste cependant probable que la spécificité de l'activité des agences média demeure relative dans la mesure où il s'agit d'une activité d'achat, que l'on retrouve dans de nombreuses organisations. Par ailleurs, les transformations liées au développement de la technologie numérique en font plutôt un secteur d'activité très légèrement en avance sur un phénomène qui tend à se généraliser à l'ensemble de l'activité économique. Dans cette perspective, les agences média constituent un terrain d'observation intéressant pour ce qui risque de se généraliser assez rapidement.

La deuxième (le genre) tient à la proportion de femmes dans l'échantillon (73%), qui pourrait influencer les résultats. Toutefois, sans évacuer totalement ces limites, il subsiste un certain nombre d'arguments plaident en faveur de la robustesse du travail de recherche. De fait, la question du genre ne semble pas être déterminante, dès lors qu'il s'agit de la deuxième partie de carrière. Compte tenu de l'âge des sujets interrogés, les différences pratiques et/ou culturelles liées à l'éducation des enfants tendent à s'estomper. Ces derniers tendent à suivre leur propre cheminement et les individus se trouvent confrontés à l'anticipation de carrière dans des conditions relativement semblables. En outre, le phénomène de dissonance assez prononcé, illustré par la saturation des résultats des cartes cognitives et par la prégnance de la représentation sociale tous genres confondus, incite à considérer que les résultats demeurent solides et dignes de discussion. Enfin,

une troisième discussion s'avère possible, englobant la dimension conceptuelle et méthodologique. Il s'agit de la dimension épistémologique présentée dans le prochain paragraphe.

### ***2.1.3 Sur le plan paradigmatique***

Une prise en compte plus poussée de la dimension épistémologique des concepts et des méthodes offre **un niveau supplémentaire d'analyse** de la situation de gestion. Le dialogue des paradigmes (Guba, 1990) permet notamment d'éviter de produire un raisonnement purement « encastré » dans une logique socio-économique donnée, tout en intégrant des écoles de pensée différentes.

De plus, à condition de s'assurer de l'articulation logique entre positionnements épistémologiques et méthodologies, cette approche procure un **effet kaléidoscopique** très utile pour l'analyse des données. Le prisme de chaque méthode permet de « faire parler » le même corpus selon un angle d'approche différent, en proposant une lecture qui s'appuie sur des variables à chaque fois spécifiques.

Enfin, dans le cadre de cette recherche, c'est la prise en compte de la dimension paradigmatique, qui permet d'**évaluer la hauteur du défi** pour l'anticipation de la deuxième partie de carrière des cadres et les stratégies des organisations. Le changement de paradigme, apparu à la fin du XXe siècle et identifié par Wolff (2010) dans tous les domaines scientifiques et technologiques, trouve son écho en sociologie chez les théoriciens de la modernité avec des concepts comme la postmodernité (Lyotard, 1979), la haute modernité (Giddens, 2005), etc. Aussi, derrière les nouvelles attentes des organisations vis-à-vis de l'anticipation de carrière des cadres, on peut supposer que se profile une société nouvelle, ou du moins une profonde mutation sociétale. Dans cette perspective, on ne saurait s'étonner que la situation dissonance cognitive s'avère un phénomène très répandu. Ceci suggère la nécessité d'envisager des mesures d'accompagnement conséquentes pour aider les cadres et les organisations à appréhender ces évolutions. Cet aspect sera développé dans la prochaine section.

## **Conclusion de la section 1**

La question de recherche, centrée sur le mode d'anticipation de la deuxième partie de carrière des cadres, a justifié l'engagement d'une réflexion sur les trois niveaux théoriques de la recherche. En effet, la revue de littérature sur les trois concepts mobilisés (cadres, carrière et anticipation) a

montré la présence de deux écoles de pensées en sciences de gestion. Ceci a généré un processus d'exploration amont (les paradigmes) et aval (les méthodologies) permettant d'intégrer ces deux approches dans l'étude du terrain.

Cette démarche a ainsi permis de proposer une lecture enrichie des trois concepts. Elle suggère tout d'abord la nécessité d'accompagner l'évolution du rôle des cadres en deuxième partie de carrière dans les organisations nationales, pour le bénéfice de cette population mais aussi pour la performance des organisations. Elle questionne ensuite sur la nécessité de recadrer la définition du concept de carrière, en intégrant des dimensions plus existentielles et sociétales. Elle montre enfin que le changement attendu du mode d'anticipation des cadres en deuxième partie de carrière, loin de constituer un phénomène anodin, implique un changement radical du rapport à l'espace et au temps.

Sur le plan des méthodologies, cette recherche permet de montrer en quoi chacune de ces méthodes apporte une perception enrichie de la situation analysée (représentations sociales et schémas individuels). Elle donne des pistes pour comprendre aussi pourquoi chaque méthode s'avère plus appropriée pour saisir une catégorie de variables particulière (nature de l'information et rapport au temps).

Enfin, le recours au concept de paradigme permet rétrospectivement de structurer l'ensemble de la démarche de recherche. Le positionnement post-positiviste permet aussi de révéler la hauteur du défi auquel sont confrontés les cadres interrogés et leurs agences. La prochaine section présente cet aspect du travail de recherche.

## **Section 2 Discussion managériale**

Sur le plan managérial, un rapport de 65 pages (présenté dans les annexes) a été remis à l'UDECAM et a fait l'objet d'une présentation et d'un à la Commission sociale le 21 octobre 2014. Les trois paragraphes de cette section constituent un résumé des préconisations formulées.

Il convient toutefois de préciser que l'interprétation des résultats proposée dépassait la demande initiale. En effet, celle-ci demeurait centrée sur une procédure Ressources Humaines : l'entretien de deuxième partie de carrière. La mise en lumière, dans le rapport, de la situation des cadres et des enjeux stratégiques pour les agences média, a motivé la mise en place d'un programme de formation au niveau de l'ensemble des entreprises adhérentes du syndicat professionnel.

L'UDECAM et l'AFDAS – organisme paritaire collecteur agréé des secteurs de la culture, de la communication des médias et des loisirs – ont engagé en juillet 2015 un programme « *d'accompagnement de la transformation* », matérialisé par une formation diplômante à destination de plus de 200 cadres et collaborateurs.

Les éléments du rapport s'articulent autour de deux thèmes principaux : le lien entre le mode d'anticipation de la carrière des cadres et la stratégie des agences média ; le contenu de l'entretien de deuxième partie de carrière. Le chercheur ayant assuré, à ce stade, un rôle de consultant, les trois paragraphes suivants se trouvent construits à partir des préconisations formulées, en commençant par la dimension stratégique.

### ***2.2.1 La situation de dissonance cognitive des cadres et l'enjeu stratégique***

En effet, les difficultés d'anticipation des cadres semblent révélatrices d'une situation qui semble les dépasser et qui concerne la stratégie des agences media. Les cadres interrogés s'avèrent dans l'incapacité de prévoir, dans la mesure où la planification ne semble plus constituer le mode d'anticipation adapté au marché des agences medias.

#### **Les agences média font face à la complexité :**

L'enchevêtrement des variables situationnelles rend la prévision très difficile, voire impossible. A titre d'exemple, après une phase de croissance rapide de l'activité d'achat sur la Toile, l'explosion de l'achat programmatique perturbe de nouveau l'activité. En effet, cet achat « à haute fréquence »

n'est apparu qu'en 2010 en France mais il devrait représenter 50 à 60% des achats de la publicité numérique affichée<sup>78</sup> à l'horizon 2018 (Xerfi, 2014d). Leur situation s'avère complexe avec le besoin de renouveler un modèle économique (Xerfi, 2014d), qui leur permette de générer plus de valeur, voire de s'appuyer sur une nouvelle proposition de valeur.

### **Les cadres se trouvent confrontés à une injonction paradoxale :**

Si les agences média doivent adopter un nouveau mode d'anticipation adapté à la complexité, il paraît essentiel que leurs cadres en deuxième partie de carrière procèdent à l'identique pour leur activité professionnelle mais aussi pour leur carrière. **Aussi, il semble nécessaire de se demander si la planification et son plan d'action, attendu à la suite des entretiens de deuxième partie de carrière, constituent encore le mode d'anticipation le plus adapté.** En effet, les cadres se trouvent alors en situation de devoir traiter des injonctions paradoxales, les unes liées à l'atteinte des objectifs – modèle « planifié » dans une large mesure, les autres à rester constamment en éveil et inventifs, face aux évolutions des technologies et des marchés – modèle « créatif », alors même qu'ils n'accèdent que partiellement, voire par hasard aux informations nécessaires.

### **Peu de cadres ont accès à l'information stratégique :**

Deux raisons peuvent expliquer cette proposition. Tout d'abord, historiquement, cette information s'avérait probablement peu déterminante pour leur déroulement de carrière. Dans le modèle de la planification stratégique, les décideurs recherchent une compétence essentiellement tactique pour la ligne hiérarchique et les « grandes » décisions appartiennent aux comités de direction chargés de les élaborer (Enrègle et Thiétart, 1978; Mérigot et Labourdette, 1980). Ces schémas, certes datés, ont conservé une grande inertie. Ensuite, les travaux de recherche sur les nouveaux modèles d'affaires montrent l'existence de véritables barrières cognitives (Chesbrough, 2010). Ceux-ci nécessitent le développement d'une véritable intelligence informationnelle (Bulinge, 2014).

Aussi, bien que certaines équipes de direction communiquent sur les données du marché ou les projets stratégiques, ces indicateurs s'avèrent absents des schémas d'anticipation de carrière tels qu'observés lors de l'enquête ; en outre, l'ordre des classes du discours d'Alceste© suggère que le succès de carrière provient pour l'essentiel d'un sens tactique dans les luttes d'influence internes à l'organisation. Dans les faits, il semble que la relation aux autres et les conflits précèdent les logiques

---

<sup>78</sup> en anglais le display

de marché. Toutefois, ce sens tactique orienté vers l'organisation, qui a contribué à leur succès de carrière, devient un handicap dans un environnement instable, piloté par les changements technologiques et les résultats financiers, d'autant que peu de cadres maîtrisent leur temps.

### **Peu de cadres maîtrisent leur temps :**

Il demeure presque une banalité de rappeler que leurs journées de travail s'avèrent très chargées et limitent leur capacité d'analyse. En outre elles ne cessent d'augmenter comme le montrent les enquêtes emploi de l'Insee (voir tableau n°75).

Tableau n°75 : durée hebdomadaire moyenne de travail selon la profession<sup>79</sup>

	2005	2008 (r)	2009
Cadres et prof. intellect. sup.	43 h 07	43 h 38	43 h 54
Champ : salariés à temps complet en France métropolitaine. (r) Résultat révisé par rapport à l'édition précédente.			

Dans son analyse, Mintzberg (2008) estime que la superficialité constitue le plus important des risques professionnels des cadres. Leur « *travail est disjoint et fragmenté ; les activités sont caractérisées par la variété et la brièveté ; les décisions majeures sont prises par petites étapes successives* » (*ibid.* : 192). Tout ceci complique l'existence d'un plan d'action. Donner du sens à une situation s'avère chronophage, là où la pression est déjà forte, mais pourtant nécessaire pour pouvoir planifier. Cependant, considérer que la planification ne constitue plus le mode d'anticipation approprié pour la stratégie des agences média ni pour l'anticipation de la carrière de leurs cadres donne l'opportunité de repenser le rôle de ces derniers dans un nouveau modèle stratégique, dédié à la complexité.

### **2.2.2 Mettre en place une gestion stratégique des RH adaptée à la complexité**

La gestion stratégique des ressources humaines, représente un courant de pensée né aux Etats-Unis d'Amérique au début des années 1980 (Fombrun *et al.*, 1984), à la suite des travaux de Chandler

<sup>79</sup> Source : Insee, enquêtes Emploi. [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=T11F044](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=T11F044), consulté le 27 août 2015 (non repris en bibliographie)



(1962) sur le concept d'alignement stratégique. Un de ses objectifs principaux consiste à s'assurer qu'une organisation se révèle capable d'atteindre son objectif stratégique, grâce aux comportements organisationnels adéquats de ses membres. Delery et Doty (1996), dans un article de synthèse considèrent que la gestion stratégique des ressources humaines fait l'objet de grandes trois grandes approches théoriques : universaliste, contingente et configurationnelle. Plus récemment, Colbert (2004; Colbert et Kurucz, 2011) a ajouté une quatrième approche dédiée à la complexité et présentée dans le tableau n°76.

Tableau n°76 : les modèles de gestion stratégique des RH selon Colbert et Kurucz (2011)

	Universaliste	Contingente	Configurationnelle	Complexe
Approche	Mécaniste	systemique	systemique	dynamique
Objectif	Meilleures pratiques	Alignement stratégique	Idéo-types	Auto-organisation
Type de cohérence	Personne / poste	Interne	Externe et interne	Externe flexible
Préoccupation	Gestion sociale	Gestion sociale	Contribution stratégique	Capital humain et potentiel compétitif
Pilier de la pratique RH	Analyse de poste	Complémentarité et renforcement mutuel des pratiques		Système distribué, structure organique et mouvante

Les deux premières approches (universaliste et contingente) correspondent au courant dominant du XX<sup>e</sup> siècle. La gestion de la relation d'emploi demeure essentiellement perçue comme une contrainte vis-à-vis des objectifs stratégiques. Cette conception se modifie avec l'apparition du courant de la théorie des ressources (Barney, 1986; 1991; 1995). L'approche configurationnelle recherche l'adéquation entre les systèmes externes et internes, les ressources humaines devenant contributrices à la stratégie. La GSRH dédiée à la complexité s'inscrit dans cette logique, considérant que le maintien de la compétitivité repose sur le capital humain et sa capacité à s'auto-organiser face aux évolutions du marché. Cette nouvelle attente implique de repenser la relation d'emploi.

### **Construire une relation d'emploi adaptée à la complexité :**

En effet, ces organisations s'appuient souvent sur un haut niveau de mobilisation de leurs ressources humaines. Lawler (1988) les nomme des organisations « à haute implication ». Dans ce contexte, le salarié doit dépasser la réponse aux besoins immédiats de son poste pour servir les intérêts de la collectivité. Ce développement de compétences spécifiques se trouve stimulé par la délégation d'une part importante du processus stratégique, ce que Van der Heijden (1996) nomme la « **conversation stratégique** ». On observe alors un personnel fortement impliqué, qui ne fait plus vraiment la différence entre son intérêt personnel et celui de son organisation dans la mesure où la relation d'emploi s'articule autour de la logique du don-contredon (Balkin et Richebé, 2005; Pihel, 2007). En effet, le calcul entre ce qui est donné et reçu dans cette relation s'avère tabou. Dans ce contexte, le management par objectifs, qui tend à contractualiser la relation d'emploi, se révèle peu adapté à la recherche de ces comportements organisationnels.

### **Dépasser le management par objectifs :**

Celui-ci demeure le complément logique de la planification stratégique. Il constitue la clé de voute d'un processus qui définit les modalités de l'alignement stratégique, en articulant l'organisation du travail et les modalités de reconnaissance (Drucker, 1986). Cependant, dans un environnement complexe, le management par objectif limite la performance d'une organisation à l'atteinte des objectifs (Delavallée, 2006). Cette pression à la conformité entre en contradiction avec les attitudes proactives recherchées. Ce système présente une grande rigidité dans un environnement turbulent. Par conséquent, il semble nécessaire de diminuer la formalisation (postes, objectifs, procédures, etc.) et le système de management associé. D'ores et déjà, certaines organisations ont mis en place des politiques Ressources Humaines, qui récompensent l'apprentissage, l'acquisition de compétences et le comportement collectif plus que la performance individuelle.

### **Former à la complexité pour stimuler l'apprentissage tout au long de la vie :**

Pour les agences media, il semble nécessaire que les salariés deviennent acteurs de leur employabilité. L'attente d'un comportement d'apprentissage tout au long de la vie se trouve déjà formulée par les équipes dirigeantes lors de l'étude sur la prospective des métiers de la publicité et de la communication (Boyer et Scouarnec, 2006). Ce besoin est réapparu au cours de l'enquête menée dans le cadre de ce travail doctoral. L'appréhension de la complexité constitue probablement

l'une des conditions majeures pour l'apparition du comportement d'auto-apprentissage, dans la mesure où il stimule la pensée critique (Celuch et Slama, 2002). Les outils d'autoformation et les démarches collectives peuvent devenir intégrés dans la pratique (la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 rend possible ce type de gestion). Un questionnement stratégique quotidien et partagé par tous dans l'agence s'avère en lui-même une action de formation permanente.

### **Le rôle des cadres en deuxième partie de carrière dans cette relation d'emploi renouvelée :**

Limiter ou supprimer la formalisation liée au processus de planification stratégique suppose de compenser le contrôle par l'implication et l'initiative des collaborateurs, à commencer par les cadres. Dans ce sens, et pour peu qu'ils ne soient pas « figés » par la situation de dissonance cognitive – les cadres en deuxième partie de carrière ont beaucoup à apporter aux organisations qui font face à la complexité. Ils peuvent constituer des appuis dans les organisations – **des forces de proposition et de stabilisation** – pour faire évoluer la nature de la relation d'emploi dans la mesure où ils coopèrent souvent dans une logique de don-contredon.

En effet, plusieurs propos relevés dans l'enquête suggèrent que nombre d'entre eux ne calculent pas systématiquement et coopèrent dans une logique distante de l'intérêt personnel immédiat : « ... dans une société normalement constituée, tu dois aider ton prochain et, si tu aides ton prochain, ton prochain aidera lui-même son prochain... » (sujet n°9). Ceci peut s'expliquer par le fait qu'ils ont souvent satisfait leurs besoins primaires : « ...avec l'âge on est peut-être moins exigeant, demandeur, on n'est pas sur des demandes personnelles, on n'est plus dans l'augmentation à tout prix de nos revenus... » (sujet n°19). Ils ne recherchent plus forcément une progression en termes de statut social : « ...j'aurais peut-être un poste plus élevé avec plus de responsabilités mais je le convoite pas... » (sujet n°20). Avec cet état d'esprit, beaucoup d'entre eux sont prêts à s'adapter à des nouveaux modes d'organisation, qui demandent de l'implication et des comportements extra-rôle : « ... ma carrière ce n'est pas du tout une carrière, mon évolution est passée par là : essayer d'être utile et en interne et en externe... » (sujet n°8).

En résumé et compte-tenu des caractéristiques observées, les cadres en deuxième partie de carrière peuvent constituer le ciment de la confiance et de valeurs communes nécessaires pour les organisations qui affrontent la complexité, à condition qu'ils soient reconnus et valorisés dans ce rôle. L'entretien professionnel en constitue l'occasion propice.

### ***2.2.3. Concevoir un entretien professionnel adapté à la complexité***

Permettre aux cadres d'anticiper leur deuxième partie de carrière dans des organisations qui affrontent la complexité implique de concevoir un processus adapté. Pour mémoire, l'entretien professionnel a été instauré par la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014, pour une application qui doit débuter en février 2016. Il vient en remplacement d'une disposition issue de l'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005, qui avait instauré l'obligation d'un entretien professionnel de deuxième partie de carrière à partir de 45 ans. Le nouveau texte de loi élargit désormais l'obligation à tous les salariés à partir de deux ans d'ancienneté.

L'entretien professionnel se veut distinct de l'entretien d'évaluation des performances. Il concerne l'évolution professionnelle envisageable en termes de qualification et d'emploi. A ce stade, le manque d'information pratique limite la possibilité d'entrer dans les détails de la procédure d'un outil, dont la mise en place est, on l'a dit, prévue à partir de février 2016. Cependant, sa déconnection de l'entretien d'évaluation des performances – donc du management par objectif – montre que le législateur souhaite qu'il s'oriente avant tout vers la préservation de l'employabilité. Dans ce sens et au-delà des contraintes réglementaires, il paraît nécessaire d'aborder un certain nombre de thèmes destinés à faciliter la poursuite de la relation d'emploi.

#### **L'intérêt de débattre de la relation d'emploi :**

Le concept de relation d'emploi apparaît aux Etats-Unis d'Amérique, au début des années 1980, avec les débuts du chômage de masse. Taylor et Giannantonio (1993) la définissent comme une approche holistique de la relation de travail. Au-delà des processus RH, cette relation concerne le comportement organisationnel et les relations sociales. Ce courant de recherche s'intéresse aussi à la dimension implicite de la relation. Le tableau n°77 présente ses différentes perspectives ainsi que les concepts qui lui sont rattachés.

Tableau n°77 : Principales approches de la relation d'emploi (adapté de Hamiot, 2010)

Terrains d'observation		Comportement organisationnel, GRH et relations sociales			
Disciplines académiques		Economie, sociologie, droit, sciences politiques et psychologie			
Niveau d'analyse	Relation employé-employeur	Relation employé-employés	Relation employeur-employé		Depuis les deux perspectives
Parties impliquées	L'individu et l'organisation	L'individu et le groupe des employés	L'organisation et les représentants du personnel	L'organisation et l'individu	Les employeurs et les employés
Concepts	Contrat psychologique, support organisationnel perçu, citoyenneté organisationnelle, justice organisationnelle, motivation, satisfaction au travail	Socialisation organisationnelle, engagement organisationnel	Pouvoir, coopération et conflit, justice sur le lieu de travail, négociation collective	Relation organisation - employé, design du travail, échange supérieur/ subordonné, adéquation individu/ organisation	Contrat psychologique, biais perceptif

Le concept de relation d'emploi se rattache au paradigme individualiste. Il s'avère utilisé par des chercheurs en comportement organisationnel, en GRH ou en relations sociales. Il prend appui sur des disciplines telles que l'économie, la sociologie, le droit, les sciences politiques et la psychologie. L'ouvrage de synthèse de Coyle-Shapiro *et al.* (2004) identifie les principaux concepts, qui explorent cette relation d'emploi.

L'analyse de la colonne décrivant les concepts rattachés à l'analyse de la relation entre l'employé et l'employeur (en grisé dans le tableau) suggère l'intérêt d'enrichir l'entretien de professionnalisation à partir des champs d'observation des concepts rattachés. En effet, lorsqu'on parcourt le modèle de support d'entretien professionnel proposé par le législateur<sup>80</sup>, peu d'éléments du dialogue s'avèrent en lien avec les dimensions explicites ou implicites de la relation d'emploi, jugées pourtant déterminantes par les chercheurs.

<sup>80</sup> Source : <http://www.vae.gouv.fr/espace-ressources/fiches-outil/support-entretien-professionnel.html>, consulté le 20 février 2015 (non repris en bibliographie).

Ainsi, il semble utile de débattre du contrat psychologique (Rousseau, 1995), qui lie le cadre en deuxième partie de carrière à son organisation. Il peut en être de même avec le support organisationnel perçu (Eisenberger *et al.*, 2004), l'évaluation des comportements de citoyenneté organisationnelle (Smith *et al.*, 1983), la perception de la justice organisationnelle (Bagger *et al.*, 2006), la motivation au travail (Deci et Ryan, 2008). S'agissant, pour mémoire, d'un rendu professionnel avec les responsables de l'UDECAM, ces champs théoriques, ne font pas l'objet de développements au sein de cette discussion managériale.

### **S'assurer de modes d'anticipation adaptés à la complexité :**

Un des moyens d'éviter la situation de dissonance cognitive observée dans l'enquête demeure d'en faire un sujet de l'entretien de professionnalisation. Plusieurs formes de soutien peuvent se voir proposées aux cadres pour leur permettre d'enclencher un mode d'anticipation adapté à la complexité, bénéfique en retour autant pour l'organisation que pour les cadres. Il s'agit de les aider à ne pas confondre anticipation et prévision. Les modes d'anticipation plus en phase avec les situations complexes supposent un changement profond. Comme cela a pu être observé lors de l'analyse des processus d'anticipation, **la nature de l'information mobilisée** par un cadre détermine sa capacité à s'adapter à l'environnement. Dès lors, il devient essentiel de s'assurer de son niveau d'appréhension des données macroscopiques. Il s'agit alors d'informations qui dépassent les nécessités du poste de travail (l'atteinte des objectifs). Dans ce sens, il apparaît nécessaire de stimuler une activité de veille, qui peut aussi bien concerner l'évolution de son métier sur le marché du travail, que son diagnostic personnel des stratégies de la concurrence, etc.

### **Conclusion de la section 2**

Cette section part du diagnostic de la section précédente, selon lequel la situation de dissonance cognitive des cadres interrogés peut constituer le révélateur d'un enjeu stratégique pour les agences média. Considérant que les cadres en deuxième partie de carrière peuvent constituer un atout face à la complexité des marchés, elle propose la mise en place d'une gestion stratégique des ressources humaines appropriée (voir tableau n°78) et envisage les contenus appropriés à l'entretien de professionnalisation.

Tableau n°78 : les composants d'une GSRH de la complexité

Paradigme	Individualiste
Variables	
Stratégie	Dédiée à la complexité
Structure	Décentraliser le processus stratégique
Processus	Dépasser le management par objectifs Former à la complexité Construire une relation d'emploi basée sur le don-contredon Entretien de professionnalisation abordant différentes variables de la relation d'emploi
Rôle des cadres en deuxième partie de carrière	Conversation stratégique Force de proposition et de stabilisation dans le changement

Le changement de modèle de gestion constitue une amorce de solution pour les deux défis. D'une part, elle répond au besoin des agences média en ce qui concerne la mobilisation de leurs ressources humaines pour faire face à la complexité du marché. D'autre part, elle permet aux cadres en deuxième partie de carrière d'adopter de nouveaux modes d'anticipation tout en restant une force de proposition et de stabilisation dans le changement.

Cette section résume l'ensemble des préconisations suggérées vis-à-vis de la situation des cadres en deuxième partie de carrière dans les agences média. Cependant, comme annoncé dans l'introduction, les résultats obtenus invitent à engager une réflexion sociétale présentée dans la section suivante.

### **Section 3 Discussion sociétale**

Cette dernière section reflète la nécessité de dépasser le périmètre des agences média pour porter le débat au niveau sociétal. En effet, la saturation du phénomène observé dans l'échantillon – soit le fait que près des trois quarts des cadres interrogés apparaissent à des degrés divers en situation de dissonance cognitive lorsqu'il s'agit d'anticiper dans une perspective individualiste – autorise à penser qu'il s'agit d'un phénomène plus général.

### **2.3.1. Travailler jusqu'à 70 ans ?**

De nombreux cadres et salariés seront dans l'impossibilité de travailler jusqu'à 70 ans. D'ores et déjà, la loi n°2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement pour la sécurité sociale 2009 autorise les salariés à travailler jusqu'à 70 ans<sup>81</sup>. Pour autant, se référer à cet âge précis revêt un caractère éminemment symbolique. En effet, en 2013, l'âge moyen à la liquidation des droits à la retraite pour l'ensemble des salariés du régime général demeure légèrement inférieur à 63 ans (C.O.R., 2015). Cependant, cet âge devrait régulièrement augmenter et cache de fortes disparités individuelles. Face à cette perspective, ce paragraphe tente de lister l'ensemble des arguments relatifs aux dangers potentiels. Il traite tout d'abord du caractère abstrait des réformes, de l'ambivalence des modes de gestion et du caractère déstabilisant des nouveaux modes d'anticipation. Tout ceci confronte les cadres et les salariés à un risque de paupérisation, accentué par le phénomène de dissonance cognitive.

#### **Un changement abstrait :**

A y regarder de près, la réforme du système de protection sociale se produit en l'absence de véritables Etats Généraux. L'étude des relations professionnelles (voir 1<sup>ère</sup> partie, chapitre 2, section 3) montre que cette évolution se produit par retouches successives, ce qui la rend très abstraite et très distante pour de nombreux salariés. Il paraît, dès lors, difficile d'imaginer qu'ils adoptent rapidement de nouveaux modes d'anticipation.

#### **L'ambivalence des modes de gestion :**

Les écarts entre un discours général sur la proactivité et la réalité de la gestion des carrières dans les organisations constituent probablement une deuxième cause importante de la situation de dissonance cognitive qu'elle produit chez les salariés. On l'a vu, le poids des représentations sociales explique en grande part l'inertie des modes de gestion. Dans ce sens, Pralong (2013) rappelle que, si la carrière « traditionnelle » devient minoritaire, elle demeure toujours la mieux récompensée. Le passage d'un mode de gestion des carrières de nature déterministe à celui relevant d'un paradigme de type individualiste suppose d'aboutir rapidement à une nouvelle forme de cohérence. Si la gestion

---

<sup>81</sup> A noter qu'en Suède, le Premier ministre Fredrik Reinfeldt a proposé de changer la législation pour travailler jusqu'à 75 ans : [http://www.liberation.fr/economie/2012/02/10/le-premier-ministre-suedois-veut-la-retraite-a-75-ans\\_794977](http://www.liberation.fr/economie/2012/02/10/le-premier-ministre-suedois-veut-la-retraite-a-75-ans_794977), consulté le 6 décembre 2013 (non repris en bibliographie).



individualiste s'impose, alors il semble indispensable que les salariés puissent bénéficier de ses avantages en termes d'autonomie et de reconnaissance de la prise d'initiatives. On note une contradiction entre a) des attentes concernant l'anticipation de la deuxième partie de carrière ou les nouvelles stratégies des organisations qui veulent que les salariés soient inventifs et b) des modes d'évaluation, qui demeurent centrés sur l'atteinte des objectifs.

### **Des nouveaux modes d'anticipation déstabilisants :**

Comme le rappellent Louart *et al.* (2010) : « *le ressenti du temps est d'abord culturel* » (*ibid.* : 13). Abandonner le mode de la planification peut donc revêtir un caractère déstabilisant. La sensation d'insécurité induite par la construction de scénarios ou l'effectuation conduit certains à des manifestations de malaise, parfois pathologiques ou au retrait. Rosa (2010, 2012) dénonce une nouvelle norme sociale de la vitesse, génératrice d'aliénation. Dans les organisations, elle déstructure particulièrement les mécanismes de la reconnaissance. En effet : « *les positions que vous atteignez sont importantes pour vos chances de conserver ou de gagner l'estime sociale – mais vous ne pouvez jamais les considérer comme certaines, et vous ne pouvez jamais être sûr que ces positions resteront valables demain* » (Rosa, 2012: 81).

Cette accélération conduit à la sensation d'un travail « sans qualités » : « *l'association du flexible et du fluide avec le superficiel* » (Sennett, 2000: 102). La figure traditionnelle de l'expert, jadis reconnu pour sa maîtrise d'un périmètre délimité, entre en contradiction avec la fluidité exigée. La négation de la valeur de son expérience passée au profit d'une apparence de performance instantanée possède des effets profondément destructeurs, qui ont probablement contribué à la naissance du concept de « risques psychosociaux ».

### **Un danger de paupérisation :**

La disparition progressive des spécificités du système national de protection sociale instaure un changement de société où chaque salarié doit anticiper sa deuxième partie de carrière, pour ainsi dire dès son insertion sur le marché du travail. Les promoteurs de ce modèle s'appuient sur l'idée d'une désynchronisation des temps de la vie (travail, vie privée, éducation). La carrière deviendrait un maillage personnalisé d'activités tout au long de la vie. La tradition des emplois de transition en fin de carrière aux Etats-Unis d'Amérique<sup>82</sup> illustre ce phénomène. Ces emplois de transition

---

<sup>82</sup> en anglais : *bridge jobs*

complètent le versement d'une pension de retraite et peuvent éventuellement permettre de diminuer la contrainte financière.

Cependant, les générations qui se trouvent déjà en deuxième partie de carrière ne disposent pas du même délai pour faire face aux changements du système de protection sociale. En effet, les possibilités d'accès à un emploi de transition apparaissent extrêmement limitées, pour trois raisons exposées *supra* dans la revue de littérature : a) la dualisation du marché du travail (Amossé et Ben Alima, 2010), b) l'ancrage des représentations sociales négatives des seniors (Duyck et Guérin, 2008) et c) les situations d'épuisement professionnel (Volkoff et Gollac, 1996; Volkoff, 2011). Cet ensemble constitue un véritable danger pour la génération, dès lors qu'elle s'installe en deuxième partie de carrière. De nombreux cadres et salariés ne pourront pas travailler beaucoup plus longtemps, soit parce qu'ils feront l'objet de discrimination, soit parce qu'ils seront épuisés.

Entre février 2008 et 2015, le nombre de demandeurs d'emploi de 50 ans et plus inscrits à Pôle Emploi a progressé de 168%<sup>83</sup>. Un sondage de l'Institut français des seniors<sup>84</sup> relève qu'ils sont prêts à faire de nombreuses concessions pour retrouver un emploi (poste différent, baisse de salaire, changement de métier, déménagement). Cependant, ceux qui perdent leur emploi risquent de rejoindre les cohortes des chômeurs de longue durée et pour une durée de plus en plus longue. Ils se trouvent donc dans l'impossibilité de cumuler un nombre de trimestres suffisant pour une pension de retraite à taux plein<sup>85</sup>. Par conséquent, celle-ci peut se retrouver sensiblement diminuée lors de la liquidation, du fait des règles complexes de décote. Cette perspective annonce une paupérisation des retraités, déjà identifiée pour les revenus les plus bas, notamment par une étude de l'Observatoire Européen de l'Épargne en collaboration avec l'INSEE<sup>86</sup>. Cependant, ces analyses tendent à ignorer le facteur amplificateur de la dissonance cognitive.

---

<sup>83</sup> Source : <http://www.pole-emploi.org/statistiques/selectionstatistique>, consulté le 26 août 2015 (non repris en bibliographie).

<sup>84</sup> Source : [http://lentreprise.lexpress.fr/actualites/1/actualites/chomage-les-seniors-prets-a-tout-pour-retrouver-un-emploi-sondage\\_1666877.html](http://lentreprise.lexpress.fr/actualites/1/actualites/chomage-les-seniors-prets-a-tout-pour-retrouver-un-emploi-sondage_1666877.html), consulté le 26 août 2015 (non repris en bibliographie).

<sup>85</sup> [http://www.lemonde.fr/politique/article/2012/10/23/seniors-cherchent-trimestres-a-tout-prix-pour-partir-a-la-retraite\\_1779582\\_823448.html](http://www.lemonde.fr/politique/article/2012/10/23/seniors-cherchent-trimestres-a-tout-prix-pour-partir-a-la-retraite_1779582_823448.html), consulté le 30 octobre 2012 (non repris en bibliographie).

<sup>86</sup> Source : [http://www.xerficanal-economie.com/emission/Didier-Davydoff-Quels-revenus-pour-les-futurs-retraites-\\_2157.html](http://www.xerficanal-economie.com/emission/Didier-Davydoff-Quels-revenus-pour-les-futurs-retraites-_2157.html), consulté le 11 décembre 2014 (non repris en bibliographie)

### **Une situation de dissonance cognitive qui amplifie ce danger :**

Les cadres et les salariés, on l'a dit *supra*, se trouvent confrontés à une forme d'injonction paradoxale : ils sont sommés d'adopter des comportements d'anticipation relevant du paradigme individualiste, alors que rien ne les prépare et que la perspective s'avère négative. Le passage d'un modèle de société basé sur le déterminisme à un autre basé sur l'individualisme provoque des réactions de tétanie et d'évitement, qui peuvent expliquer que certains cadres tiennent des propos relevés dans l'enquête tels que : « *je préfère ne pas y penser* » (0021) ou « *je continue jusqu'à ce qu'on me flingue, le système est sclérosé* » (0009) ou bien encore « *dans dix ans, je pense que je resterai au même poste* » (0019). Cette situation de dissonance cognitive accroît le danger pour le maintien dans l'emploi dans leur deuxième partie de carrière. Dans cette perspective, les risques de paupérisation pourraient dépasser le périmètre des bas revenus pour concerner une réduction sensible de la classe moyenne (Chauvel, 2014). « *Le socle républicain reconnaît les droits fondamentaux individuels et prohibe les discriminations* » (Montargot et Peretti, 2014: 185). Dans ce contexte, la situation décrite apparaît alarmante sur deux des piliers des valeurs inscrites dans la Constitution française, en l'occurrence l'égalité et la fraternité<sup>87</sup>.

### **2.3.2. Le vide stratégique**

Le titre de ce paragraphe fait directement référence à l'ouvrage de Baumard (2012), qui constate l'incapacité des élites à concevoir de grands desseins. Le retour de considérations tactiques au

---

<sup>87</sup> Constitution du 4 octobre 1958 en vigueur :

#### **PRÉAMBULE**

Le peuple français proclame solennellement son attachement aux Droits de l'homme et aux principes de la souveraineté nationale tels qu'ils ont été définis par la Déclaration de 1789, confirmée et complétée par le préambule de la Constitution de 1946, ainsi qu'aux droits et devoirs définis dans la Charte de l'environnement de 2004.

En vertu de ces principes et de celui de la libre détermination des peuples, la République offre aux territoires d'outre-mer qui manifestent la volonté d'y adhérer des institutions nouvelles fondées sur **l'idéal commun de liberté, d'égalité et de fraternité et conçues en vue de leur évolution démocratique.**

#### **ARTICLE PREMIER.**

La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. **Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens** sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances. Son organisation est décentralisée.

détriment de celles stratégiques compense l'absence de vision. Ceci se traduit par une succession de prises de décision (à titre d'exemple : les multiples réformes du système de protection sociale) sans réelle cohérence car toujours inachevées. Ce processus expose à un risque social majeur et il semble utile de revenir à l'approche théorique de l'anticipation pour envisager de possibles solutions.

En effet, parmi le groupe de chercheurs en stratégie se référant à la philosophie des processus, Das (2004) analyse l'efficacité des différents modes de décision stratégique. A cette fin, il propose une matrice qui oppose, sur un premier axe, la résolution de problème ou l'opportunisme et, sur un deuxième axe, l'orientation vers un futur proche ou lointain (voir tableau n°79).

Tableau n°79 : modes de décision stratégique et orientation vers le futur (Das, 2004: 67)<sup>88</sup>

		Mode de décision	
		Résolution de problème	Opportuniste
Orientation vers le futur	Proche	Approprié	
	Lointain		Approprié

L'auteur considère, que le mode « *résolution de problème* » demeure approprié à une orientation vers un futur proche. Autrement dit, dans un environnement relativement immédiat, la recherche rationnelle et méthodique de solutions pour l'atteinte d'un objectif s'avère très efficace. Cependant, ce mode de décision stratégique trouve ses limites dans un environnement complexe. Dans ce cas, un mode de décision opportuniste guidé par une orientation vers un futur lointain s'avère plus approprié. L'abandon du modèle rationnel de la prévision, au profit de la saisie des opportunités de l'instant (modes des scénarios ou de l'effectuation), doit pouvoir rester cohérent grâce à l'existence d'une vision. Cependant, dans la mesure où l'objet de cette section concerne une évolution sociétale, il semble que le concept de « **grand dessein** » soit peut être plus approprié, puisqu'il marque plus la dimension sociale. En effet, le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales définit le grand dessein en ces termes : « *projet, visée qui, en raison de leur importance, sont de nature à entraîner*

<sup>88</sup> Traduction de l'auteur

*des conséquences remarquables dans un secteur de l'activité humaine* »<sup>89</sup>. Le paragraphe suivant expose son application au concept de deuxième partie de carrière.

### **2.3.3 Le grand dessein et la deuxième partie de carrière**

Comme le concept de deuxième partie de carrière (Riverin-Simard, 2000), cette définition implique des dimensions sociétales et existentielles. Elle peut donc concerner l'individu, l'organisation, la nation ou l'Europe. Ce paragraphe aborde ces deux aspects.

#### **Renouveler le débat politique :**

Il peut paraître déplacé dans une thèse en sciences de gestion d'aborder ce type de débat sur un plan qualifié de « politique ». Pour autant, il semble difficile d'éviter d'exclure ledit débat sur le plan des valeurs morales, ici, le refus de la paupérisation et d'un travail « forcé » relatif aux « petits travaux d'appoint » chargés de compenser la décote des pensions de retraite. En effet, il ne saurait être question de mettre en doute la dimension éthique des acteurs en charge des réformes du système de protection sociale dans la mesure où leur démarche se veut téléologique et pragmatique dans le but de gérer le vieillissement de la population tout en maintenant l'équilibre des comptes sociaux. Dans cette perspective, le Conseil d'Orientation des Retraites tente régulièrement d'évaluer l'équité des mesures, même s'il concède que son maintien n'est pas toujours facile (C.O.R., 2015: 60).

Cependant, ce raisonnement éthique demeure « encastré » dans la situation de gestion. Ce faisant, il tend imperceptiblement à remettre en cause certaines normes sociales fondatrices du modèle démocratique national. Ainsi, les phénomènes d'exclusion de certaines catégories, telles que les jeunes et les seniors (Bellini et Duyck, 2009: 191), méritent une attention particulière. Ce débat nécessaire peut contribuer à la construction d'un nouveau dessein collectif.

#### **Construire un avenir qui dépasse le matérialisme ?**

Le niveau d'incertitude qui pèse sur la deuxième partie de carrière (voir 1<sup>ère</sup> partie, chapitre 2, section 3) rend l'anticipation sur le mode de la prévision très aléatoire. Le vieillissement de la

---

<sup>89</sup> Source : <http://www.cnrtl.fr/definition/dessein>, consulté le 6 août 2015 (non repris en bibliographie).

population, la situation financière des comptes sociaux et sur un autre niveau l'épuisement potentiel des ressources naturelles apparaissent comme des obstacles incontournables dans une société qui semble prôner le bonheur dans la consommation, telle qu'elle a été construite au cours du XX<sup>ème</sup> siècle. Cependant, comme le remarque Riverin-Simard (2000), il semble essentiel de proposer une interprétation positive de l'avenir.

Dans ce contexte, un des moyens d'opérer le découplage du bien-être et de la croissance du PIB (Caminel *et al.*, 2014) semble de favoriser l'éclosion de tous les ferments de spiritualité (perspective individualiste) voire de sacré (perspective déterministe) déjà présents dans les organisations (Brasseur et Duyck, 2013; Duyck et Mhenaoui, 2013). Illich (1971, 1973, 1977) demeure un des précurseurs de la critique de la société industrielle. Il dénonce le conditionnement des populations, conduisant à l'appauvrissement spirituel et matériel de pans entiers. Il s'avère particulièrement critique en ce qui concerne le concept de « besoins ». Ceux-ci : « *correspondent presque exclusivement avec les marchandises* » (Illich, 1977: 25). Ce système de sens matérialiste perdurera tant que la société demeure capable d'y répondre pour le plus grand nombre. Cependant, les difficultés liées à la deuxième partie de carrière pourraient le remettre en cause, au profit d'une nouvelle forme de spiritualité, dont on voit déjà poindre le concept en sciences de gestion. Comme le précise Voynnet-Fourboul (2011) : « *l'objectif des valeurs de spiritualité est le sens, la cohérence et l'harmonie intérieure, obtenus en transcendant la réalité quotidienne. Si la question du sens ultime est un besoin humain de base, alors la spiritualité doit être une valeur de base que l'on doit retrouver dans toutes les sociétés* » (*ibid.* : 204).

### **Conclusion de la section 3**

En conclusion, cette section aborde le débat de société, qui semble nécessaire du fait du risque de sacrifice d'une génération (voir tableau n°80).

Tableau n°80 : les enjeux sociétaux liés à la deuxième partie de carrière

Paradigme	Individualiste
Variables	
Anticipation	Risque de paupérisation - Changement très abstrait - Ambivalence des modes de gestion - Nouveaux modes d'anticipation déstabilisants - Dissonance cognitive qui amplifie le danger de paupérisation
Vide stratégique	- L'opportunisme requiert un grand dessein
Le grand dessein et la carrière	- Renouveler le débat politique - Construire un avenir qui dépasse le matérialisme

Ce risque apparaît tout d'abord lié au caractère abstrait et lointain des réformes du système de protection sociale déjà effectuées. Il se trouve accentué par l'ambivalence des modes de gestion des organisations. L'écart demeure très important entre un discours sur la proactivité et la perception de la gestion des carrières. Enfin, l'adoption de nouveaux modes d'anticipation basés sur un changement permanent, peuvent avoir des effets déstabilisants – voire pathogènes – s'ils ne sont pas accompagnés d'une orientation vers le long terme. Tous ces éléments expliquent une situation de dissonance cognitive qui amplifie le risque de paupérisation.

Un véritable vide stratégique (Baumard, 2012) subsiste actuellement face à cette situation. L'adoption de modes d'anticipation opportunistes (scénarios ou effectuation) nécessite de pouvoir s'appuyer sur un grand dessein (individuel, organisationnel et sociétal).

Les moyens pour construire un grand dessein dans la complexité apparaissent au nombre de trois. Il demeure tout d'abord possible de renouveler le débat politique autour de cette évolution sociétale, qui détruit insensiblement le contrat social national et donne la primauté au marché sur l'individu. La recherche d'alternative passe probablement par une réflexion sur les valeurs sociétales. Les limites matérielles de la situation (déficit des comptes sociaux, vieillissement de la population, épuisement des ressources) impliquent probablement de construire un avenir, qui dépasse le matérialisme. Dans cette perspective, il peut s'avérer profitable de se tourner vers de nouvelles formes de spiritualité,

pour renouveler le contrat social. Cette évolution aurait pour conséquence de donner un nouveau rôle aux cadres en deuxième partie de carrière, dans la gestion du changement permanent.

## Conclusion du chapitre 2

Le deuxième chapitre a pour vocation de discuter les résultats selon trois axes : théorique, managérial et sociétal (voir tableau n°81 *infra*).

Tableau n°81 : synthèse du chapitre 2 de la 3<sup>ème</sup> partie

Paradigme	Individualiste
Axes Théorique	Concepts : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle du cadre ancré dans les traditions nationales</li> <li>- Carrière intégrant la finitude et la difficulté à prévoir</li> <li>- Mode d'anticipation basé sur l'intelligence informationnelle</li> </ul> Méthodologies : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Complémentarité des approches</li> <li>- Spécificité des variables mesurées</li> </ul> Paradigmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau supplémentaire d'analyse</li> <li>- Effet kaléidoscopique dans l'analyse des données</li> </ul>
Managérial	L'enjeu stratégique de la complexité <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion stratégiques des RH adaptée à la complexité</li> <li>- Entretien de professionnalisation s'appuyant sur les concepts de la relation d'emploi</li> </ul>
Sociétal	Nécessité d'un grand dessein <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de paupérisation</li> <li>- Danger lié à la dissonance cognitive</li> <li>- Dépasser le matérialisme</li> <li>- Capital humain des cadres en deuxième partie de carrière</li> </ul>

Pour synthétiser, la section 1 présente les apports théoriques de ce travail de recherche, qui se situent à trois niveaux (conceptuel, méthodologique et épistémologique). Sur le plan conceptuel,



cette recherche confirme l'ancrage du rôle du cadre dans les traditions nationales des organisations. Elle suggère la nécessité d'un recadrage du concept de carrière, dépassant le débat entre carrière « traditionnelle » et carrière « moderne » pour intégrer l'allongement de la durée du travail au cours de la vie. Enfin, l'analyse des modes d'anticipation montre la nécessité d'aider les cadres à développer une véritable intelligence informationnelle. Sur le plan méthodologique, cette recherche met en lumière la complémentarité des méthodes utilisées, et ainsi enrichit la compréhension des résultats. Chacune des méthodes permet d'identifier un lot de variables spécifiques. Ainsi, l'analyse lexicale facilite le repérage de la nature de l'information mobilisée dans le processus d'anticipation. L'étude des cartes cognitives informe sur le rapport au temps des cadres interrogés. Sur le plan épistémologique, la prise en compte des paradigmes dans le processus de recherche fournit un niveau supplémentaire d'analyse et crée un effet kaléidoscopique dans l'analyse des données, en modifiant la combinaison des variables observées.

La section 2 expose les raisons qui conduisent à considérer que la situation de dissonance cognitive des cadres interrogés révèle un enjeu stratégique pour les agences média. Ces dernières doivent désormais gérer la complexité de leur marché. Les développements ont permis d'envisager les solutions en termes de gestion stratégique des ressources humaines dédiées à la complexité. Cette modification du système RH implique de diminuer l'influence du management par objectifs pour orienter la relation d'emploi vers un modèle de type don-contredon. La modification suppose aussi d'appuyer le contenu de l'entretien de professionnalisation sur les concepts issus des travaux de recherche sur la relation d'emploi (contrat psychologique, support organisationnel perçu, etc.).

La section 3 élargit le débat, considérant que ce qui se trouve mis en lumière dans le secteur des agences média, dépasse largement ce secteur d'activité et annonce un enjeu de société. En effet, on peut y percevoir des risques de paupérisation, amplifiés par la situation de dissonance cognitive. Cette situation génère la nécessité de reconstruire un grand dessein au niveau individuel, organisationnel ou sociétal. Face aux incertitudes et à l'accélération constante des processus sociaux (Rosa, 2012), un engagement de nature spirituelle apparaît comme des moyens de découpler le bien-être de la croissance du PIB, tout en constituant des facteurs de stabilité dans le changement (Brasseur et Duyck, 2013). Dans cette perspective, les cadres en deuxième partie de carrière constituent le capital humain des organisations, cadres, qui, on l'a dit de multiples façons « n'ont pas de date de péremption » comme l'expose Guérin dès 2002 (Guérin, 2002), mais continuent à faire l'objet de ségrégation (Ennyer, 2011). Ces cadres expérimentés peuvent aider les organisations à gérer la complexité, à la condition d'un changement progressif des valeurs individuelles, organisationnelles et sociétales.

# Conclusion générale

---

La conclusion générale porte sur six éléments : rappel de l'objectif de la thèse ; champs conceptuels mobilisés ; *modus operandi* ; principaux résultats ; apports ; et prolongements.

## **Rappel de l'objectif de la thèse :**

Cette thèse cherche à comprendre la manière dont des cadres des agences média anticipent leur deuxième partie de carrière.

En effet, les réformes du système de protection sociale ont désormais pour objectif le maintien dans l'emploi des salariés âgés (Guillemard, 2003). La disparition d'un âge de départ à la retraite « couperet » laisse place à une situation individuelle pour chaque salarié. Dans ce contexte, il s'avère probable qu'un nombre conséquent de cadres devra travailler jusque vers 70 ans pour maintenir un niveau de pension suffisant.

A cette fin, l'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005 a instauré la mise en place des entretiens de deuxième partie de carrière dans les organisations. Cependant, peu de cadres semblent prendre la mesure des réformes déjà engagées et adopter un mode d'anticipation en conséquence. Par ailleurs, la situation du marché de l'emploi et l'intensification du travail (Dares, 2014a) pose la question de leur réelle capacité à travailler plus longtemps. Ceci aboutit d'une part à l'adoption par les firmes d'une gestion stratégique des ressources humaines appropriée à la situation, et d'autre part, à une interrogation plus vaste, et de nature sociétale, sur une reformulation des paradigmes relatifs au type de société, qui, en filigrane, semble s'installer.

## **Champs conceptuels mobilisés :**

La revue de littérature a mobilisé trois concepts en sciences de gestion (cadres, carrière et anticipation). Elle fait apparaître une opposition entre deux paradigmes : déterministe / individualiste. D'un côté, (paradigme 1) malgré des évolutions sensibles et un cadre juridique rénové concernant la durée du travail, la perspective déterministe fait le constat que le mode de gestion des organisations n'a pas fondamentalement changé et demeure fortement marqué par un déterminisme social et organisationnel, relevant, selon d'Iribarne (1989), des traditions nationales. De l'autre (paradigme 2) on assisterait à l'apparition d'une nouvelle ère où les organisations et les

cadres se trouvent confrontés au changement permanent du marché, ce qui nécessite de s'inscrire dans le cadre d'une perspective individualiste.

La revue de littérature autour du concept de deuxième partie de carrière (Riverin-Simard, 2000) rattache, pour l'essentiel, ce dernier au paradigme individualiste. Anticiper la carrière dans cette perspective implique donc d'adopter des modes d'anticipation appropriés tels que la méthode des scénarios ou de l'effectuation (Pina e Cunha *et al.*, 2006) mais, à l'usage, très éloignés du mode dominant dans les organisations françaises, à savoir les modalités déterministes de la planification stratégique.

Ce constat a conduit à l'adoption d'une posture post-positiviste permettant de mobiliser ces deux paradigmes (Guba, 1990) sur les plans théorique et méthodologique, en formulant la question de recherche suivante : quels sont les modes d'anticipation de la deuxième partie de carrière de cadres de 45 ans et plus au sein d'agences média ?

Cette question conduit à tester trois hypothèses :

Hypothèse 1 : le mode d'anticipation des cadres demeure déterminé par leur propre représentation sociale de carrière.

Hypothèse 2 : l'évolution vers un mode d'anticipation individualiste place les cadres en situation de dissonance cognitive.

Hypothèse 3 : ils éprouvent des difficultés à adopter un rapport à l'information et au temps cohérent avec les modes d'anticipation caractéristiques de la perspective individualiste.

### ***Modus operandi :***

Le terrain choisi concerne les agences médias fortement soumises à des contraintes technologiques, amenant une forme de bouleversement de leur métier, du fait en grande partie, de l'engagement vers la numérisation des médias. Ainsi, les cadres sont amenés à s'interroger sur leur devenir. Pour autant, la phase exploratoire dans ce secteur et les premiers entretiens ont montré une faible réactivité des cadres face aux questions relatives à la « deuxième partie de carrière ». Cette situation a conduit à réaliser une enquête auprès de 26 cadres de 45 ans et plus au sein de cinq agences membres de l'Union des Entreprises de Conseil et d'Achat Média (UDECAM).

La méthodologie s'appuie sur deux approches visant à saisir les dimensions déterministe et individualiste des modes d'anticipation de la carrière des cadres ainsi que la nature de l'information mobilisée mais aussi leur rapport au temps. Pour cette dimension déterministe, le recours à la

théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961) a conduit à utiliser l'analyse lexicale au moyen du logiciel Alceste® ; concernant la posture individualiste et la mobilisation de la théorie des schémas (Barlett, 1932), l'analyse de cartes cognitives, exploitées avec le logiciel Decision Explorer® s'est avérée pertinente.

### **Principaux résultats :**

L'analyse des résultats permet de corroborer les trois hypothèses. Conformément à la première hypothèse, la représentation sociale de carrière des cadres interrogés apparaît très prégnante et se caractérise par une faible prise en compte de la logique de marché dans l'anticipation de leur deuxième partie de carrière. L'analyse des cartes cognitives corrobore la deuxième hypothèse en montrant que près des trois quarts d'entre eux font face à une situation de dissonance cognitive vis-à-vis d'un mode d'anticipation de type individualiste. Enfin, l'étude de leurs rapports à l'information et au temps, caractéristique de la planification, conforte la troisième hypothèse. Ce rapport rend l'adoption d'un mode individualiste d'anticipation de la deuxième partie de carrière (scénarios, effectuation) très difficile

### **Apports :**

Ceux-ci se trouvent à trois niveaux (théorique, managérial et sociétal).

### **Sur le plan théorique**

Les apports se situent au niveau des concepts, des méthodologies et de l'épistémologie (les paradigmes).

La mobilisation des trois concepts (cadres, carrière et anticipation) montre à la fois l'ancrage profond du rôle des cadres dans les traditions nationales (Iribarne, 1989) et en même temps la rupture avec ces dernières que représentent le concept de deuxième partie de carrière et les nouveaux modes d'anticipations nécessaires (scénarios, effectuation).

Le recours à deux méthodologies 1) théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961) et 2) théorie des schémas (Barlett, 1932)) met en lumière tout autant la complémentarité de ces approches que leur spécificité dans l'analyse des résultats. L'analyse lexicale évalue la dimension déterministe du processus d'anticipation et la nature de l'information mobilisée. L'analyse des cartes cognitives permet de comprendre comment les cadres anticipent cette carrière dans une perspective individualiste. Elle fournit en outre des informations sur leur rapport au temps.

Le recours à ces deux approches se trouve aussi justifié par la prise en compte d'un niveau d'analyse supplémentaire dans la mesure où les paradigmes déterministe et individualiste traversent le champ conceptuel. Le positionnement épistémologique post-positiviste fait bénéficier le travail doctoral d'un effet kaléidoscopique, qui enrichit l'analyse des données. Ainsi, le prisme de chaque méthode permet de « faire parler » le même corpus selon un angle d'approche différent, en proposant une lecture qui s'appuie sur des variables à chaque fois spécifiques. La combinaison des deux méthodes enrichit les résultats : le recours à l'analyse Alceste© met en lumière la structure d'une norme sociale, difficilement observable avec l'analyse de Decision Explorer© et, réciproquement, cette dernière montre une saturation du phénomène de dissonance cognitive, peu détectable au moyen de l'analyse lexicale.

### **Sur le plan managérial**

La situation de dissonance cognitive vécue par les cadres apparaît tout d'abord comme le révélateur d'un enjeu stratégique. Les agences média font face à un marché particulièrement complexe, qui a dû s'adapter très rapidement aux évolutions technologiques et marketing imposées par un usage massif de la Toile. Dans ce contexte, les cadres en deuxième partie de carrière peuvent constituer un atout du fait de leur expérience, à la condition de mettre en place une gestion stratégique des RH adaptée à la complexité. Ceci implique notamment de décentraliser le processus de décision stratégique et d'orienter la relation d'emploi vers un modèle de type don-contre-don. En effet, il paraît difficile de demander aux cadres d'adopter de nouveaux comportements d'anticipation basés sur l'autonomie et l'initiative, dans un système contraint par le management par objectifs où toute performance demeure le résultat d'une contractualisation.

Par ailleurs, l'entretien de professionnalisation s'avérerait probablement mieux adapté à la complexité s'il aborde des thèmes matérialisés par les concepts de la relation d'emploi, tels que le contrat psychologique, le support organisationnel perçu, etc.

### **Sur le plan sociétal**

Ce diagnostic conduit aussi à poser une question de société car a) se profile, comme il a été exposé *supra* l'abandon du modèle de la baisse tendancielle de la durée du travail, au profit de celui d'une

augmentation : en témoignent les débats relatifs au travail du dimanche<sup>90</sup> et à l'abandon des 35 heures<sup>91</sup> qui apparaissent comme des bonus sociaux essentiels ; b) le nombre probable de salariés concernés en France par la situation de dissonance cognitive confronte le pays à un défi social majeur. Les réformes des retraites et de l'allocation chômage, caractérisant ce que Guillemard (2003) nomme la « police des âges », s'avèrent peu compréhensibles pour le non-spécialiste et créent un risque de paupérisation. Elles imposent une compétition accrue entre salariés et qui pose *ipso facto* la question du lien social.

En d'autres termes on peut s'interroger sur le point de savoir si la logique de marché qui sous-tend le modèle individualiste et l'accélération qu'elle impose (Rosa, 2010) ne va pas accroître *in fine* la distance entre les individus comme l'anticipe Illich (1973) dès le début des années 1970. S'agit-il d'un dialogue de sourds, au sein duquel la productivité et la croissance seraient le but ultime, quasi incantatoire du bien-être, là où le partage, et la transmission dans une logique de compagnonnage pourraient assurer les mises à jour nécessaires des plus anciens, (jeunes vers seniors) autant que l'apprentissage de la culture et des métiers de l'entreprise, fussent-ils menacés par l'évolution des technologies.

Les travaux sur l'importance des traditions nationales, réalisés par d'Iribarne (1989), suggèrent l'impérative nécessité de leur prise en compte, pour aboutir à un modèle socio-économique performant. Dans ce sens, il paraît peu probable que l'emprunt du concept de convivialité, mobilisé par Illich (1973), à un auteur français traitant de gastronomie, soit le fait du hasard. Selon Brillat-Savarin (1839), la gastronomie se caractérise par un rapport particulier au temps : « *ceux qui mangent vite et sans attention ne discernent pas les impressions du second degré* » (*ibid.* : 55). Cette gastronomie constitue un exemple symbolique d'une conjugaison harmonieuse entre lien social et excellence nationale.

Aussi, on peut s'interroger sur le point de savoir s'il ne serait pas nécessaire de renouveler le débat politique autour de cette évolution et de rechercher la construction d'un « grand dessein » aussi bien au niveau individuel, organisationnel que sociétal. Autrement dit, faire le pari qu'il demeure possible de trouver un modèle national dans la mondialisation des marchés sans sacrifier le lien social, caractéristique de cette spécificité nationale et garant de sa performance. En effet, comme le remarque Riverin-Simard (2000), il demeure essentiel de proposer une interprétation positive de l'avenir. Dans cette perspective, il semble nécessaire de repenser l'organisation non plus simplement

---

<sup>90</sup> [http://www.assemblee-nationale.fr/13/dossiers/derogations\\_repos\\_dominical\\_pour\\_salaries\\_volontaires.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/13/dossiers/derogations_repos_dominical_pour_salaries_volontaires.asp), consulté le 25 août 2015 (non repris en bibliographie).

<sup>91</sup> A ce sujet, l'intervention de M. Macron auprès du MEDEF le 28 août 2015 laisse peu de place au doute [http://www.lemonde.fr/politique/video/2015/08/28/pourquoi-emmanuel-macron-s-en-prend-aux-35-heures\\_4739496\\_823448.html](http://www.lemonde.fr/politique/video/2015/08/28/pourquoi-emmanuel-macron-s-en-prend-aux-35-heures_4739496_823448.html), consulté le 28 août 2015 (non repris en bibliographie).

comme un lieu de production et de productivité, mais aussi comme un espace d'échanges et ainsi de réintroduire une forme « d'humanité ». Dans cette perspective, les concepts de spiritualité au sein des organisations (perspective individualiste) ou de sacré (perspective déterministe) n'apparaissent plus comme une utopie ou une incantation (Duyck et Mhenaoui, 2013) mais bien comme une volonté délibérée de renouer avec la question du sens « ultime » du travail (Voynnet-Fourboul, 2011).

### **Prolongements :**

Il convient tout d'abord de noter que le rapport d'enquête transmis à l'UDECAM en 2014 a motivé la mise en place en juillet 2015 d'un programme « *d'accompagnement de la transformation* », matérialisé par une formation diplômante à destination de plus de 200 cadres et collaborateurs des agences média. Ce type d'initiative devrait se reproduire dans les secteurs d'activité, touchés par la transformation numérique. En effet, Besson (2010) évoque le défi, que constitue, pour les seniors, le passage : « *de structure hiérarchiques à des réseaux dans des structures plates ou organiques où le temps change de sens* » (*ibid.* : 103). Le développement de la mise en réseau par le biais des technologies numériques implique un accompagnement des salariés car il modifie profondément l'organisation du travail et le rapport au temps. Dans cette perspective, un GRT « *GRH et transformations numériques* » se trouve en cours de constitution au sein de l'AGRH.

Ensuite, les défis soulevés par la deuxième partie de carrière impliquent, comme il a été dit *supra*, de renouveler la question du sens ultime du travail, tant au niveau individuel, qu'organisationnel et sociétal. Il s'agit notamment d'éviter que le travail devienne un outil d'aliénation pour préserver sa dimension créatrice, voir contribuer à un grand dessein. Dans cette perspective, un certain nombre de travaux de recherche ont déjà été engagés. Concernant le concept de sacré, il convient de noter la parution d'un ouvrage collectif (Lardellier et Delaye, 2012) – et la publication d'un article sur lien entre sacré et relation d'emploi (Merle et Hamiot, 2012) – ainsi que l'existence de rencontres annuelles sur le thème « *Entreprise et sacré* » (*Propedia* (Groupe IGS) - 3S (CIMEOS, EA 4177, Université de Bourgogne)). La prochaine rencontre a lieu le 11 décembre 2015. A propos du concept de spiritualité, on note la publication récente de deux thèses en sciences de gestion (Mhenaoui, 2014; Brini, 2015) et d'un cahier spécial de la revue RIMHE (Brasseur et Duyck, 2013). Enfin, le 4 novembre 2015 a lieu la première réunion du GRT « spiritualité » de l'AGRH.

Tous ces événements, bien loin de l'utopie, et qui concernent directement des organisations productrices de biens et de richesses, s'avèrent porteurs d'espoir. Les exemples ne manquent pas en France où par exemple, Inditex Zara finance un programme de réinsertion de jeunes « dont plus

personne ne veut » et leur offre un emploi en sortie, en Tunisie où Sodexo reçoit le label de « meilleur employeur mondial » décerné par le cabinet Aon Hewit (Duyck, 2015), etc. De la même manière que l'on s'est interrogé, entre autres, sur la culture d'entreprise, et passant ainsi d'une perspective individuelle à une perspective collective, ne pourrait-on poser la question : « *les entreprises ont-elles une âme ?* » (Etchegoyen, 1994). Brillat-Savarin (1839), ambassadeur de la convivialité, affirmait que : « *la destinée des nations dépend de la manière dont elles se nourrissent* » (*ibid.* : 11). En ce début de XXIème siècle, cette nourriture sera-t-elle spirituelle ?



# Bibliographie

---

- Abric J.-C., Apostolidis T., *et al.* (2003) *Méthodes d'étude des représentations sociales*, Ramonville Saint-Agne, Érès, 295p.
- Ackoff R. L. (1990) *Strategy, Systems Practice*, Vol.3, n°6, pp.521-524.
- Allard Poesi F. (1996). *Cartes cognitives : pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain*. Vème conférence de l'AIMS, 13-15 mai, Lille, 41p.
- Amossé T., Ben Alima M.-A., décembre 2010, Mobilité et stabilité sur le marché du travail : une dualisation en trompe-l'oeil, *Connaissance de l'emploi* n°75, 4p.
- Amossé T., Delteil V. (2004) L'identité professionnelle des cadres en question, *Travail et emploi*, n°99, pp.63-79.
- Ansoff I. H. (1965) *Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion*, New York, McGraw-Hill Book, 241p.
- Ansoff I. H. (2007) *Strategic Management - 11th edition*, New York, Palgrave Macmillan, 272p.
- Antoine M., Deflandre D., *et al.* (2006) *Faut-il brûler la gestion des compétences ? : Une exploration des pratiques en entreprise*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, 272p.
- Apec, décembre 2013, Les cadres sans emploi en 2012, Les Etudes de l'Emploi Cadre n°2013-87, 20p.
- Apec, janvier 2013, Les cadres séniors en emploi - Situation professionnelle et regards sur l'avenir, Les Etudes de l'Emploi Cadre n°2013-03, 8p.
- Arrow K. J.(1962) Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention. in Research, U.-N.B.C.f.E. (éditeurs), *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*, Princeton, Princeton University Press, pp.609 - 626.
- Arthur M. B. (1994) The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, n°4, pp.295-306.
- Arthur M. B., Rousseau D. M. (éditeurs) (2001) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* New York, Oxford University Press, 408p.
- Arthus P., Virard M.-P. (2014) *Croissance zéro - Comment éviter le chaos ?*Fayard, 200p.
- Aubert P. (2005) Les salaires des seniors sont-ils un obstacle à leur emploi ?, *INSEE Référence*, pp.41-52.
- Autume A., Betbèze J.-P., *et al.*, Les seniors et l'emploi en France, Conseil d'Analyse Economique, 243p.
- Axelrod R. (1973) Schema Theory: An Information Processing Model of Perception and Cognition, *The American Political Science Review*, Vol.67, n°4, pp.1248-1266.
- Bagger J., Cropanzano R., *et al.*(2006) La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveaux développements. in El Akremi, A., *et al.* (éditeurs), *Comportement Organisationnel Volume 2 – Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Bruxelles, pp.25-45.
- Balazs G., Faguer J.-P. (1996) Une nouvelle forme de management, l'évaluation, *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol.114, n°1, pp.68-78.
- Balkin D. B., Richebé N. (2005). *A Gift Exchange Perspective on Organizational Training*. 16ème Conférence de l'AGRH, 15 & 16 septembre 2005, Paris,
- Barlett F. C. (1932) *Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology*, London, Cambridge University Press, 317p.
- Barney J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17, n°1, pp.99-120.
- Barney J. B. (1986) Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *Academy of Management Review*, Vol.11, n°3, pp.656-655.
- Barney J. B. (1995) Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, Vol.9, n°4, pp.49-61.
- Baruch Y. (2004) Transforming careers:from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives, *Career Development International*, Vol.9, n°1, pp.58 - 73.

- Batiani Guthleber E. (2011) *Passage - Un Abécédaire de la Gestion des Ages*, Paris, AFMD - Association Française des Managers de la Diversité, 91p.
- Baumard P. (2012) *Le vide stratégique*, Paris, CNRS Editions, 250p.
- Becker G. S. (1964) *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, New York, NBER - Columbia University Press, 187p.
- Bédard R. (1981) Recherches en psychologie de l'adulte, *Revue des sciences de l'éducation*, Vol.7, n°3, pp.393-416.
- Bédard R. (1983) Crise et transition chez l'adulte dans les recherches de Daniel Levinson et de Bernice Neugarten, *Revue des sciences de l'éducation*, Vol.IX, n°1, pp.107-126.
- Bellini S., Duyck J.-Y. (2009) *En âge de travailler. Recherches sur les âges au travail*, Paris, Vuibert, 197p.
- Bellini S., Duyck J.-Y., et al. (2005). *Gestion des seniors : une typologie des pratiques Le cas d'entreprises du Poitou-Charentes*. 16ème Congrès de l'AGRH : (Ré)concilier l'économique et le social, 15 et 16 septembre 2005, Université Paris Dauphine - CREPA, Paris (France), 26p.
- Benzécri J.-P. (1973) *L'analyse des données - Tomes 1 et 2*, Paris, Dunod, 1234p.
- Bergère J.-M., Chassard Y. (éditeurs) (2013) *A quoi servent les cadres ?*, Paris, Odile Jacob, 217p.
- Besson D.(2010) Les nouvelles régulations des entrelacs entre temps de travail et temps hors-travail dans les post-bureaucraties : la déqualification de l'expérience des seniors. in Duyck, J.-Y., et al. (éditeurs), *Temps du travail et GRH*, Paris, Vuibert - Collection AGRH, pp.93-127.
- Besson D., Haddadj S., et al. (2003) Discours sur les compétences organisationnelles et individuelles, *Revue Française de Gestion*, Vol.2003/4, n°145, pp.69-91.
- Blommestein H. J., Vayvada Derya E., et al. (2010) OECD Sovereign Borrowing Outlook No.3, *OECD Journal: Financial Market Trends*, Vol.2010, n°2, pp.1-15.
- Boltanski L. (1979) Les systèmes de représentation d'un groupe social : les « cadres », *Revue française de sociologie*, pp.631-667.
- Boltanski L. (1982) *Cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, Editions de Minuit, 528p.
- Bostrom N. (2014) *Superintelligence - Paths, Dangers, Strategies*Oxford University Press, 328p.
- Bouffartigue P. (éditeurs) (2001) *Cadres : La grande rupture*, Editions La Découverte, 348p.
- Bouffartigue P., Gadéa C. (1997) Les ingénieurs français. Spécificités nationales et dynamiques récentes d'un groupe professionnel, *Revue française de sociologie*, Vol.38, n°2, pp.301-326.
- Bouffartigue P., Gadéa C. (2000) *Sociologie des cadres*La découverte - collection Repères, 120p.
- Bouffartigue P., Pochic S. (2001). "*Cadres nomades*" : mythe et réalités à propos des recompositions des marches du travail des cadres. Actes des Huitièmes Journées de Sociologie du Travail "Marché du travail et différenciations sociales :approches comparatives", 21-23 juin, LEST, Aix en Provence, 10p.
- Boutinet J.-P. (1993) *Psychologie des conduites à projet - Cinquième édition*, Paris, PUF Que sais-je?, 126p.
- Boutinet J.-P. (1995) *Psychologie de la vie adulte - Quatrième édition*, Paris, PUF Que sais-je ?, 126p.
- Boutinet J.-P. (1999a) Brouillage des âges et quêtes identitaires, *Education permanente*, n°138, pp.9-18.
- Boutinet J.-P. (1999b) L'adulte immature, *Sciences Humaines*, n°91, pp.22-25.
- Boutinet J.-P. (2005) *Anthropologie du projet*, Paris, PUF - Quadrige, 409p.
- Boutinet J.-P. (2008) Cet adulte polychrone d'une toute autre modernité, en quête de conciliation de ses temporalités, *Carriérologie*, Vol.11, n°1, pp.251-252.
- Boyer L., Scouarnec A., 2002, La prospective métier: Définition, intérêts et proposition méthodologique, Cahier de recherche DMSP 13p.
- Boyer L., Scouarnec A., décembre 2006, Démarche Prospective Métier Pub/Com - Rapport final, Observatoire des métiers de la publicité - Centre de Recherche DMSP, Université Paris-Dauphine - I.A.E. Caen - Groupe ESSCA, 86p.
- Brasseur M., Duyck J.-Y. (2013) Dossier Spiritualité et Management, *RIMHE*, n°8, pp.2-70.
- Brillat-Savarin (1839) *Physiologie du goût ou méditations de gastronomie transcendante*, Paris, Charpentier Librairie-Editeur, 498p.

- Brillet F., Gavaille F. (2014) Le face à face entreprises / seniors : nouveaux enjeux et nouvelles problématiques, *Question(s) de management ?*, n°6, pp.49-59.
- Brini M.-F. (2015). *Engagement et spiritualité au travail - Le cas de la société Sodexo Tunisie*. Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion de Tunis - Université de La Rochelle, Institut d'Administration des Entreprises de La Rochelle, soutenue le 8 juillet 2015, La Rochelle.
- Brousse C., Wolff L., *et al.*(2011) Les « superviseurs » au cœur des débats sur la nomenclature européenne ESeC. in Bouffartigue, P., *et al.* (éditeurs), *Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement ?*, Paris, Armand Colin/Recherches, pp.287-299.
- Brousseau K. R., Driver M. J., *et al.* (1996) Career Pandemonium: Realignment organizations and individuals, *Academy of Management Executive*, Vol.10, n°4, pp.52-66.
- Brown S. L., Eisenhardt K. M. (1997) The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, n°1, pp.1-34.
- Brown S. L., Eisenhardt K. M. (1998) *Competing on the Edge: Strategy As Structured Chaos*, Watertown, Massachusetts, Harvard Business Review Press, 299p.
- Brynjolfsson E., McAfee A. (2014) *The Second Machine Age - Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, New York, W. W. Norton & Company Inc., 320p.
- Bulinge F. (2014) *Maîtriser l'information stratégique - Méthodes et techniques d'analyse*, Louvain-la-Neuve, de boeck, 267p.
- C.O.R., 6 décembre 2001, Retraites : renouveler le contrat social entre les générations - Orientations et débats, Premier rapport du Conseil d'orientation des retraites Conseil d'orientation des retraites, 396p.
- C.O.R., Juin 2015, Évolutions et perspectives des retraites en France - Rapport annuel du COR, Conseil d'Orientation des Retraites, 161p.
- Cadin L. (2005) Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ?, *Les Cahiers du gdr CADRES*, n°10, pp.45-57.
- Cadin L., Bender A.-F., *et al.* (2000). *Carrières nomades et contextes nationaux*. "Internationalisation de la gestion des ressources humaines?", 11e Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, 16 novembre - 17 novembre, Paris, 21p.
- Caminel T., Frémeaux P., *et al.* (2014) *Produire plus, polluer moins : l'impossible découplage ?*, Paris, Les petits matins / Institut Veblen, 80p.
- Caradec V. (2012) *Sociologie de la vieillesse et du vieillissement: Domaines et approches*, Paris, Armand Colin, 128p.
- Cartigny L. (2003). *La dynamique intergénérationnelle au sein des organisations*. Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, 20-22 novembre, Grenoble, 521-536p.
- Cavalli S. (2007) Modèle de parcours de vie et individualisation, *Gérontologie et société*, Vol.4, n°123, pp.55-69.
- Celuch K., Slama M. (2002) Promoting Critical Thinking And Life-Long Learning: An Experiment With The Theory Of Planned Behavior, *Marketing Education Review*, Vol.12, n°2, pp.13-22.
- Cergors, novembre 2006, Baromètre Adia - Observatoire des Discriminations, Centre d'Etude et de Recherche sur les Organisations et les Relations Sociales de l'Université Paris I Panthéon Sorbonne, 25p.
- Chabert C., Avril 2003, Age et emploi : la problématique des "travailleurs âgés" - Synthèse documentaire, CERREQ, 26p.
- Chandler A. D. J. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Massachusetts and London, England, The M.I.T. Press, 463p.
- Chartron G., Moreau F., octobre 2011, Culture-Médias & Numérique, "Quelles innovations, quelles ruptures dans la société et l'économie numériques ?" Rapport de ARP-ANR,
- Chatzis K., De Coninck F., *et al.* (1995) L'accord A. Cap 2000 : la "logique compétence" à l'épreuve des faits, *Travail et emploi*, n°64, pp.35-47.
- Chauvel L. (2007) Les nouvelles générations devant la panne prolongée de l'ascenseur social, *Revue de L'OFCE*, Vol.2006/1, n°96, pp.35-50.

- Chauvel L. (2014) Moyennisation ou polarisation ? La dynamique des classes moyennes en France et dans un monde globalisé, *Cahiers Français*, n°378, pp.21-27.
- Chesbrough H. (2010) Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, *Long Range Planning*, Vol.43, n°2-3, pp.354-363.
- Chia R.(2009) Re-educating Attention: What is Foresight and How is it Cultivated? in Tsoukas, H., *et al.* (éditeurs), *Managing the Future: Foresight in the Knowledge Economy*, Oxford, John Wiley & Sons, pp.21-37.
- Christin-Moulin J. (2008). *Processus décisionnel de départ à la retraite : étude exploratoire auprès de cadres du secteur privé français*. Université Paul Cezanne - Aix Marseille III, Institut d'Administration des Entreprises, soutenue le 22 novembre, Aix - Marseille.
- Cléach M. (2007) Le projet à l'épreuve du trajet dans le parcours professionnel du sujet adulte, *Carriérologie*, Vol.11, n°1, pp.89-102.
- Cocula B., Peyrouet C. (1989) *Didactique de l'expression - de la théorie à la pratique*, Paris, Librairie Delagrave, 319p.
- Colbert B. A. (2004) The Complex Resource-based View: Implications For Theory And Practice In Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, Vol.29, n°3, pp.341-358.
- Colbert B. A., Kurucz E. C.(2011) A Complexity Perspective on Strategic Human Resource Management. in Allen, P., *et al.* (éditeurs), *The SAGE Handbook of Complexity and Management*, Londres, Sage Publications Ltd, pp.401-417.
- Collins J. C., Porras J. I. (1996) Building Your Company's Vision, *Harvard Business Review*, pp.65-77.
- Cossette P. (2003) Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.2, n°1, pp.1-18.
- Cossette P., Audet M., *et al.*, (2003), *Cartes cognitives et organisations*;328p.
- Costanzo L. A. (2004) Strategic foresight in a high-speed environment, *Futures*, n°36, pp.219-235.
- Costanzo L. A., Mackay R. B. (éditeurs) (2009) *Handbook of Research on Strategy and Foresight*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited, 568p.
- Courtois T. (2009) La ménagère a moins de cinquante ans. Ou : être populaire selon Médiamétrie, *Mouvements*, Vol.1, n°57, pp.30-36.
- Coyle-Chapiro J. a. M., Shore L. M., *et al.* (2004) *The Employment Relationship - Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford, Oxford University Press, 380p.
- Cristol D. (2008). *La fabrique des cadres: du rôle de cadre à l'identité du manager*. « Carrières et contextes » 5<sup>ème</sup> journées d'étude sur les carrières, 22-23 mai, Lyon, 16p.
- Cristol D. (2010) Des compétences du responsable au responsable compétent, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol.XVI, n°39, pp.337-360.
- D'ortun F. (2005) Les intérêts des travailleurs vieillissants : travaillerez-vous au-delà du 3<sup>e</sup> âge ?, *Carriérologie*, Vol.10, n°1, pp.209-219.
- Daniel C., Esclous L., *et al.*, Juin 2013, Retour à l'emploi des seniors au chômage - Rapport d'évaluation, n°RM2013-023P, Inspection Générale des Affaires Sociales, 295p.
- Dany F., Livian Y.-F. (2002) *La nouvelle gestion des cadres - Employabilité, individualisation et vie au travail*, Paris, Vuibert, 179p.
- Dany F., Mallon M., *et al.* (2003) The odyssey of career and the opportunity for international comparison, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, n°5, pp.705-712.
- Dares, septembre 2011, Emploi des seniors - Synthèse des principales données sur l'emploi des seniors, Document d'études n°164, 101p.
- Dares, Juin 2013, Activité des seniors et politiques de l'emploi, Tableau de bord trimestriel 35p.
- Dares, mai 2013, Les ruptures conventionnelles de 2008 à 2012, Dares Analyses n°031, 12p.
- Dares, juillet 2014, Conditions de travail - Reprise de l'intensification du travail chez les salariés, Dares Analyses n°49, 11p.
- Dares, Août 2014, Le travail de nuit en 2012 - Essentiellement dans le tertiaire, Dares Analyses n°062, 8p.



- Das T. K. (2004) Strategy and Time: Really Recognizing the Future. in Tsoukas, H., *et al.* (éditeurs), *Managing the Future - Foresight in the Knowledge Economy*, Oxford, Blackwell Publishing, pp.58-74.
- De Larquier G., Remillon D., 4 mai 2012, Assiste-t-on à une transformation uniforme des carrières professionnelles vers plus de mobilité ?, Travail et emploi n°113, 19p.
- Deci E. L., Ryan R. M. (2008) Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health, *Canadian Psychology*, Vol.49, n°3, pp.182-185.
- Defillippi R. J., Arthur M. B. (1994) The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, n°4, pp.307-324.
- Delavallée E. (2006) *Quand fixer des objectifs ne suffit plus ! - Quel management pour obtenir le meilleur de ses collaborateurs*, Paris, Editions d'Organisation, 143p.
- Delery J. E., Doty D. H. (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°4, pp.802-835.
- Delteil V., Dieuaide P. (2004) Mutations de l'activité et du marché du travail des cadres : l'emprise croissante des connaissances, *Revue de l'IRES*, n°37, pp.59-91.
- Desmarais C., Abord De Chatillon E. (2010) Le rôle de traduction du manager - Entre allégeance et résistance, *Revue Française de Gestion*, Vol.2010/6, n°205, pp.71-88.
- Dietrich A., Lozier F. (2014). *Sécurisation des parcours professionnels : la mise en regard de dispositifs expérimentaux*. Colloque international "Trajectoires Professionnelles et Dispositifs Publics en Action" 12-14 juin 2014, Université Paris Dauphine, 15p.
- Doeringer P. B., Piore M. J. (1971) *Internal labor markets and manpower analysis*, Londres, M.E. Sharpe, 212p.
- Dolléans E. (1943) *Histoire du travail*, Paris, Domat-Montchrestien, 416p.
- Drucker P. F. (1957) *The Practice of Management*, New York, Harper & Brothers,
- Drucker P. F. (1986) *Management - Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Truman Talley Books - E.P. Dutton, 553p.
- Drucker P. F. (1999) Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, *California Management Review*, Vol.41, n°2, pp.79-94.
- Dupuy J.-P. (2005) *Aux origines des sciences cognitives*, Paris, La Découverte, 188p.
- Durand R. (2003) Predicting a Firm's Forecasting Ability: The Role of Organizational Illusion of Control and Organizational Attention, *Strategic Management Journal*, n°24, pp.821-838.
- Durkheim E., (1894), *Les règles de la méthode sociologique*;80p.
- Duyck J.-Y.(2015) Esprit es-tu là ? L'entreprise en quête de spiritualité. in Zeineb, B.A.M. (éditeurs), *Ambivalences*, Tunis, LARIME-ESSECT, pp.297-315.
- Duyck J.-Y., Bellini S. (2006) Introduction générale au cahier spécial Management des Seniors, *Management et Avenir - Cahier Spécial : Management des Seniors*, Vol.1, n°7, pp.73-74.
- Duyck J.-Y., Guérin S.(2008) La représentation des seniors au travail: sont-ils talentueux ? in Peretti, J.-M. (éditeurs), *Tous talentueux: Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*, Paris, Eyrolles, pp.153-161.
- Duyck J.-Y., Mhenaoui I. (2013) La spritualité et l'entreprise - Principaux concepts et outils de mesure, *RIMHE*, Vol.2013/4, n°8, pp.57-70.
- Duyck J.-Y., Vilette M.-A. (éditeurs) (2010) *Temps du travail et GRH*, Paris, Vuibert - Collection AGRH, 363p.
- Eden C., Ackermann F., *et al.* (1992) The Analysis of Cause Maps, *Journal of Management Studies*, Vol.29, n°3, pp.309-324.
- Eden C., Spender J. C. (1998) *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*, London, Sage, 257p.
- Eisenberger R., Jones J. R., *et al.*(2004) The Employment Relationship - Examining Psychological and Contextual Perspectives. in Coyle-Chapiro, J.A.M., *et al.* (éditeurs), Oxford, Oxford University Press, pp.206-225.
- Eisenhardt K. M. (1999) Strategy as strategic decision making, *Sloan Management Review*, Vol.40, n°3, pp.65-72.
- Eisenhardt K. M. (2002) Has Strategy Changed?, *Sloan Management Review*, n°Winter, pp.88-91.

- Elbaum M., Marchand O. (1994) Emploi et chômage des jeunes dans les pays industrialisés : la spécificité française, *Travail et emploi*, n°58, pp.111-121.
- Elder G. H. J., Kirkpatrick Johnson M., et al. (2003) The Emergence and Development of Life Course Theory. in Mortimer, J.T., et al. (éditeurs), *Handbook of the Life Course*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers
- Ennyer B. (2011) A quel âge est-on vieux ? La catégorisation des âges : ségrégation et réification des individus, *Gérontologie et société*, Vol.2011/3, n°138, pp.127-142.
- Enrègle Y., Thiétart R. A. (1978) *Précis de direction et de gestion*, Paris, Editions d'Organisation, 382p.
- Erikson E. H. (1964) *Insight and Responsibility: Lectures on the Ethical Implications of Psychoanalytic Insight*, New York, W.W. Norton, 256p.
- Etchegoyen A. (1994) *Les entreprises ont-elles une âme ?*, Paris, Francois Bourin, 292p.
- Falcoz C. (2003) *Bonjour les managers, adieu les cadres !*, Eyrolles, Editions d'Organisation, 193p.
- Falcoz C. (2011). *Pour en finir avec les carrières sans frontière - Prolonger et dépasser le courant des 'boundaryless career' pour un programme renouvelé de recherche sur la gestion des carrières*. XXII<sup>e</sup> congrès de l'AGRH « Vers un management des ressources humaines et bienveillant ? », 26 au 28 octobre, Marrakech, Maroc, 20p.
- Fallery B., Rodhain F. (2008). *Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique*. Actes du Congrès de l'AGRH, 9-12 novembre, Dakar (Sénégal), 28p.
- Fayol H. (1918) *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 133p.
- Fayolle J., Guyot F. (2014) *Le vocable de Sécurisation des Parcours Professionnels* Presses de Sciences Po, 100p.
- Ference T. P., Stoner J. A., et al. (1977) Managing the Career Plateau, *The Academy of Management Review*, Vol.2, n°4, pp.602-612.
- Festinger L. (1957) *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, California, Stanford University Press, 291p.
- Fiévet G. G. C. (1992) *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Paris, InterEditions, 272p.
- Fischer G.-N. (2005) *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale - 3e édition*, Paris, Dunod, 278p.
- Fombrun C., Tichy N., et al. (1984) *Strategic Human Resource Management*, New York, John Wiley & Sons, 499p.
- Forette F. (1997) *La révolution de la longévité*, Paris, Bernard Grasset, 222p.
- Forrester V. (1996) *L'horreur économique*, Paris, Fayard - Le livre de poche, 192p.
- Gabilliet P. (2004). *Dynamiques comportementales et conduites d'anticipation en environnement organisationnel*. Conservatoire National des Métiers, soutenue le 3 mars 2004, Paris.
- Gaullier X. (1988) *La Deuxième carrière: ages, emplois, retraites*, Paris, Seuil, collection L'épreuve des Faits, 408p.
- Gaullier X. (1999) *Les temps de la vie: emploi et retraite*, Paris, Esprit, 258p.
- Gautié J., mars 2002, Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes, Document de travail Centre d'Etude de l'Emploi n°15, 34p.
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., et al. (2008) *Méthodologie de la recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson Education, 384p.
- Gazier B. (2006) L'employabilité. in Allouche, J. (éditeurs), *Encyclopédie des ressources humaines - 2ème édition*, Paris, Vuibert, pp.350-357.
- Geertz C. (1973) *The Interpretation of Cultures: Selected Essays* Basic Books, 470p.
- Giddens A. (2005) *La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration*, Paris, Presses Universitaires de France - collection Quadrige Grands textes, 474p.
- Gingras M., Spain A., et al. (2006) La carrière, un concept en évolution, *Carriérologie*, Vol.10, n°3-4, pp.411-426.
- Giraud L., Dany F., et al. (2011). *Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité ?* XXII<sup>e</sup> congrès de l'AGRH « Vers un management des ressources humaines et bienveillant ? », 26 au 28 octobre, Marrakech, Maroc, 20p.
- Glaser B. G., Strauss A. A. (2010) *La découverte de la théorie ancrée - Stratégies pour la recherche qualitative*, Paris, Armand Colin, 409p.

- Gomez-Mejia L. R., Balkin D. B., *et al.* (1998) *Managing Human Resources - Second Edition*, Upper Saddle River, New Jersey 07458, Prentice Hall, 586p.
- Granovetter M. S. (1973) The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, Vol.78, n°6, pp.1360-1380.
- Grant A. M., Parker S., *et al.* (2009) Getting Credit For Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel, *Personnel Psychology*, Vol.62, n°1, pp.31-55.
- Gratton L. (2004) *The Democratic Enterprise*, London, Prentice Hall, 254p.
- Grazini F. (2009) Processus d'action stratégique : vers une typologie des profils de managers, dans le référentiel des prismes stratégiques, *Cahier de Recherche du C.E.R.A.G.*, n°2009-19 E4,
- Grelet Y. (2002) Des typologies de parcours - Méthodes et usages, *CEREQ – Notes de travail Génération 92*, n°20, pp.47.
- Grimand A. (2007). *Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines : l'exemple du management des compétences*. Actes du XVIIIème Congrès de l'AGRH, Fribourg, 22p.
- Guba E. G.(1990) The Alternative Paradigm Dialog. in Guba, E.G. (éditeurs), *The Paradigm Dialog*, Newbury Park, California, SAGE Publications Inc, pp.17-28.
- Guba E. G., Lincoln Y. S.(1994) Competing Paradigms in Qualitative Research. in Denzin, N.K., *et al.* (éditeurs), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc., pp.105-117.
- Guérin S. (2002) *Le Grand retour des seniors*, Paris, 146p.
- Guillemard A.-M. (2003) *L'âge de l'emploi - Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin, 287p.
- Guillemard A.-M. (2005) Politiques publiques et cultures de l'âge - Une perspective internationale, *Politix*, Vol.4, n°72, pp.79-98.
- Guilloux V. (2003) La remise à plat des achats d'espace télévision, *Décisions Marketing*, n°29, pp.85-90.
- Gunz H. (1989) The dual meaning of managerial careers: Organizational and individual levels of analysis, *Journal of Management Studies*, Vol.26, n°3, pp.225-250.
- Halal W. E. (1998) *The New Management Democracy and Enterprise are Transforming Organizations*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 284p.
- Hall D. T. (éditeurs) (1986) *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 366p.
- Hall D. T. (1996) Protean Careers of the 21st Century, *Academy of Management Executive*, Vol.10, n°4, pp.8-16.
- Hall D. T. (2004) The protean career: A quarter-century journey, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, n°1, pp.1-13.
- Hall D. T., Chandler D. E. (2005) Psychological Success: When the Career Is a Calling, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, n°2, pp.155-176.
- Hall D. T., Mirvis P. H. (1995) The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.47, n°3, pp.269-289.
- Hall D. T., Moss J. E. (1998) The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt, *Organizational Dynamics*, Vol.26, n°3, pp.22-37.
- Hamel G. (1996) Strategy as Revolution, *Harvard Business Review*, pp.69-82.
- Hamiot J.-Y. (2010). *Employment relationship in Academic Sciences*. Workshop on Research Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management, May 17-19, Paris, Université Paris Dauphine - DRM - Management & Organisation, 18p.
- Hamiot J.-Y., Vincent M. (2014) Anticiper, une question de confiance ? Quand l'anticipation de la carrière rencontre la stratégie des entreprises, *Question(s) de management ?*, n°8, pp.73-82.
- Handy C. (1995) *Le temps des paradoxes*, Paris, Editions Village Mondial, 272p.
- Harmon-Jones E., Mills J.(1999) An introduction to the theory of cognitive dissonance, its revisions, and current controversies. in *Cognitive Dissonance: Perspectives on a pivotal theory in social psychology*, Washington, DC, pp.pp. 3-21.
- Havighurst R. J. (1948) *Developmental tasks and education.*, Chicago, University of Chicago Press, 86p.

- Hirsch P. M., Shanley M.(2001) The rhetoric of boundaryless-or, how the newly empowered managerial class bought into its own marginalization. in Arthur, M.B., *et al.* (éditeurs), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* New York, Oxford University Press, pp.218-233.
- Huff A. S. (1997) A Current And Future Agenda For Cognitive Research In Organizations, *Journal of Management Studies*, Vol.34, n°6, pp.947-952
- Illich I. (1971) *Une société sans école*, Paris, Editions du Seuil, 223p.
- Illich I. (1973) *La convivialité*, Paris, Seuil, 160p.
- Illich I. (1977) *Le chômage créateur - Postface à La convivialité*, Paris, Seuil, 95p.
- Ilmarinen J. E. (2001) Aging Workers in Finland and in the European Union: Their Situation and the Promotion of their Working Ability, Employability and Employment *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, Vol.26, n°4, pp.623-641.
- Ilmarinen J. E. (2005) *Toward a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), 467p.
- Inkson K. (2004) Images of career: Nine key metaphors, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, n°1, pp.96-111.
- Iribarne P. D. (1989) *La logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Editions du Seuil, Collection Points, 280p.
- Iribarne P. D. (2006) *L'étrangeté française*, Paris, Seuil, 298p.
- Iribarne P. D., Henry A., *et al.* (1998) *Cultures et mondialisation - Gérer par-delà les frontières*Seuil, 359p.
- Jodelet D., Abric J.-C., *et al.* (1989) *Les représentations sociales*, Paris, Presses Universitaires de France - Collection Sociologie d'aujourd'hui, 424p.
- Johnson-Laird P. N. (1980) Mental Models in Cognitive Science, *Cognitive Science*, Vol.4, n°1, pp.71-115.
- Johnson G., Scholes K., *et al.* (2005) *Stratégique - 7ème édition*, Paris, Pearson, 732p.
- Jolivet A. (2008) Réforme des retraites de 2003 : quel impact sur l'emploi des seniors ?, *Retraite et société*, Vol.2008/2, n°54, pp.9-31.
- Jolivet A. (2009) De nouvelles règles pour la mise à la retraite d'office. Vers la retraite à 70 ans ?, *Retraite et société*, Vol.2009/1, n°57, pp.190-197.
- Kalampalikis N.(2003) L'apport de la méthode Alceste dans l'analyse des représentations sociales. in Abric, J.-C. (éditeurs), *Méthodes d'étude des représentations sociales*, Ramonville Saint-Agne, Érès
- Kalampalikis N., Moscovici S. (2005) Une approche pragmatique de l'analyse Alceste, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, Vol.2005/2, n°66, pp.15-24.
- Kanfer R., Ackerman P. L. (2004) Aging, Adult Development, and Work Motivation, *The Academy of Management Review*, Vol.29, n°3, pp.440-458.
- Katz D., Kahn R. L. (1966) *The Social Psychology of Organizations*, New York, John Wiley & Sons,
- Kelly G. A. (1963) *Theory of Personality: The Psychology of Personal Constructs*, London, WW Norton & Co, 208p.
- Kuhn T. S. (1983) *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Editions Flammarion, 285p.
- Kuznets S. (1967) Population and Economic Growth, *Proceedings of the American Philosophical Society*, Vol.111, n°3, pp.170-193.
- Langley A., Smallman C., *et al.* (2013) Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow, *Academy of Management Journal*, Vol.56, n°1, pp.1-13.
- Lardellier P., Delaye R. (2012) *Le sacré dans la relation d'emploi : tout peut-il s'échanger ?*, Paris, Hermes Science Publications, 506p.
- Laroche H.(2007) Kathleen M. Eisenhardt - La stratégie à l'épreuve du temps. in Loilier, T., *et al.* (éditeurs), *Les grands auteurs en stratégie*, Mondeville, éditions EMS, pp.493-509.
- Laroche H., Falcoz C., *et al.* (2004). *Le manager en tant que managé : mandat, jugements et évaluation*. Congrès de l'AGRH 2004 La GRH mesurée !, 1 au 4 septembre 2004, Montréal, Canada, 18p.



- Laroche H., Nioche J.-P. (1998) *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, 378p.
- Lasswell H. D.(1948) The structure and function of communication in society. in Bryson, L. (éditeurs), *The Communication of Ideas*, New York, Harper, pp.37-51.
- Laukkanen M.(1998) Conducting causal mapping research: opportunities and challenges. in Eden, C., et al. (éditeurs), *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*, London, Sage
- Lawler Iii E. E. (1988) Choosing an Involvement Strategy, *Academy of Management Executive*, Vol.2, n°3, pp.197-204.
- Lawler Iii E. E. (1994) From Job-Based to Competency-Based Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, n°1, pp.3-15.
- Lawrence P. R., Lorsch J. W. (1989) *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation, 237p.
- Lazear E. P. (1979) Why Is There Mandatory Retirement?, *Journal of Political Economy*, Vol.87, n°6, pp.1261-1284.
- Lazzari Dodeler N., Tremblay D.-G. (2014) Travailler plus longtemps ? Les pratiques de conciliation-emploi-famille/vie personnelle dans la perspective d'une diversité de parcours de vie, *Question(s) de management ?*, n°6, pp.91-110.
- Le Corff Y., Gingras M. (2001) L'Inventaire des préoccupations de carrière : une mesure de l'adaptabilité à la carrière, *L'orientation scolaire et professionnelle*, Vol.40, n°1, pp.2-11.
- Le Roy F. (2004) *Les stratégies de l'entreprise - 2e édition*, Paris, Dunod - collection Les topos, 128p.
- Le Roy F.(2007) Carl Von Clausewitz, Penser la guerre, penser la stratégie. in Loilier, T., et al. (éditeurs), *Les grands auteurs en stratégie*, Mondeville, éditions EMS, pp.401-416.
- Leca B., Plé L. (2013) Une épistémologie à hauteur d'homme : l'anthropologie interprétative de Clifford Geertz et son apport potentiel à la recherche francophone en management *Management & Avenir*, Vol.2, n°60, pp.35-52.
- Lemarchand Y. (1999). *A propos des origines militaires de la méthode des sections homogènes, retour sur les mécanismes de l'innovation comptable*. 22e Congrès annuel de l'European Accounting Association, 5-7 May, Bordeaux, 30p.
- Levinson D. J. (1978) *The Seasons of a man's life*, New York, 363p.
- Levinson D. J. (1986) A Conception of Adult Development, *American Psychologist*, Vol.41, n°1, pp.3-13.
- Lewin K. (1999) Experiments in Social Space (1939), *Reflections*, Vol.1, n°1, pp.7-13.
- Lincoln Y. S., Guba E. G.(2000) Paradigmatic Controversies, Contradictions and Emerging Influences. in Denzin, N.K., et al. (éditeurs), *Handbook of Qualitative Research - Second Edition*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc., pp.163-188.
- Loisel J.-P. (2002) Les seniors et l'emploi. L'intérim, une solution ou un facteur aggravant de précarisation ?, *Retraite et société*, Vol.2, n°36, pp.29-49.
- Louart P., Duyck J.-Y., et al.(2010) Travail et concordance des temps. in Louart, P., et al. (éditeurs), *Temps du travail et GRH*, Paris, Vuibert - Collection AGRH, pp.11-29.
- Lyotard J.-F. (1979) *La Condition postmoderne : rapport sur le savoir*, Paris, Editions de minuit, 109p.
- Macneil I. R. (1985) Relational contract: What we do and do not know, *Wisconsin Law Review*, pp.483-525.
- Madrikakis S. (1990) *Forecasting, Planning, and Strategy for the 21 st Century*, New York, The Free Press, 293p.
- Madrikakis S., Hogarth R. M., et al. (2010) Why Forecasts Fail. What to Do Instead, *Sloan Management Review*, Vol.51, n°2, pp.83-90.
- Marbot E., mai 2005, La place des seniors dans l'entreprise : une comparaison internationale, Les Notes de benchmarking international Institut de l'Entreprise, 82p.
- Marbot É. (2001). *Le sentiment de fin de vie professionnelle chez les plus de cinquante ans : définition, mesure et déterminants*. Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, Institut d'Administration des Entreprises soutenue le 27 Novembre 2001, Aix en Provence.

- Marbot É., Peretti J.-M. (2000). *Le sentiment de fin de vie professionnelle : une spécificité française ?* "Internationalisation de la gestion des ressources humaines?", 11e Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, 16 et 17 novembre, Paris, 18p.
- Marbot É., Peretti J.-M. (2004) *Les seniors dans l'entreprise*, Paris, Pearson Education France, 170p.
- Martinet A. C. (1983) *Stratégie*, Paris, Vuibert,
- Maslow A. H. (1943) A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, n°50, pp.370-396.
- Mckeown B., Thomas D. (1988) *Q Methodology*, Londres, 83p.
- Mcluhan M. (1968) *Pour comprendre les médias : les prolongements technologiques de l'homme*, Paris, Mame - Seuil,
- Mead G. H. (1934) *Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*, Chicago, University of Chicago Press, 401p.
- Meadows D. H., Meadows D. L., et al. (1972) *The Limits To Growth - A Report For The Club Of Rome's Project On The Predicament Of Mankind*, New York, Universe Books, 205p.
- Mériaux O. (2009) Les parcours professionnels : définition, cadre et perspectives, *Education permanente*, Vol.181, n°2009-4, pp.11-21.
- Mérigot J. G., Labourdette A. (1980) *Eléments de gestion stratégique des entreprises*, Paris, Editions Cujas, 354p.
- Merle K., Hamiot J.-Y.(2012) Le sacré dans la relation d'emploi : tout peut-il s'échanger ? in Lardellier, P., et al. (éditeurs), *Entreprise et Sacré : regards transdisciplinaires*, Paris, Hermes Science Publications, pp.107-122.
- Mhenaoui I. (2014). *Le partage intergénérationnel des connaissances : une contribution à l'influence de la spiritualité du travail - Le cas de la Société Nationale des Chemins de Fer Tunisiens*. Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion - Option : Gestion des Ressources Humaines, Université de Poitiers, I.A.E. de Poitiers, soutenue le 25 juin 2014, Poitiers.
- Minsky M.(1975) A Framework for Representing Knowledge. in Winston, P.H. (éditeurs), *The Psychology of Computer Vision*, New York, McGraw-Hill, pp.163-189.
- Mintzberg H. (1994) *Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, Simon and Schuster, 458p.
- Mintzberg H. (2003) *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 688p.
- Mintzberg H. (2008) *Le manager au quotidien – les 10 rôles du cadre*, Paris, Editions d'Organisation,
- Mintzberg H., Ahlstrand B., et al. (2009) *Safari en pays stratégie - L'exploration des grands courants de la pensée stratégique - 2ème édition*, Paris, Pearson, 486p.
- Montargot N., Peretti J.-M. (2014) Regards de responsables sur les notions d'égalité, non-discrimination et diversité, *Management & Avenir*, Vol.2014/2, n°68, pp.183-200.
- Moore G. E. (1965) Cramming more components onto integrated circuits, *Electronics*, Vol.38, n°8, pp.114–117.
- Moscovici S. (1961) *La psychanalyse, son image et son public : étude sur la représentation sociale de la psychanalyse*, Paris, Presses Universitaires de France, 650p.
- Nanteuil M. D., El Akremi A. (2005) *La société flexible : travail, emploi, organisation en débat* Ramonville-Saint-Agne (Haute-Garonne) Erès,
- Ng T. W. H., Feldman D. C. (2007) Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.70, n°2, pp.336-351.
- Orlikowski W. J., Hofman J. D. (1997) An Improvisational Model of Change Management: The Case of Groupware Technologies, *Sloan Management Review*, Vol.38, n°2, pp.11-21.
- Paradeise C., Lichtenberger Y. (2001) Compétence, compétences, *Sociologie du travail*, n°43, pp.33-48.
- Pennings J. M. (1987) Structural Contingency Theory: A Multivariate Test, *Organization Studies*, Vol.8, n°3, pp.223-240.
- Piaget J. (1976) *La formation du symbole chez l'enfant*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 310p.
- Pichault F., Rorive B., et al., Étude "TIC et métiers en émergence", Laboratoire d'Études sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication - Université de Liège, 20p.
- Pihel L. (2007). *Manager dans la déstabilisation opérationnelle. Pour une réflexion située des ressorts de l'implication durable et des modèles d'accompagnement à produire*. "Outils, modes et modèles", XVIII° Congrès annuel de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, 19 au 21 septembre, Université de Fribourg, Suisse, 24p.

- Pina E Cunha M., Palma P., *et al.* (2006) Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight, *Futures*, n°38, pp.942-955.
- Pochic S.(2001) Le chômage des cadres dans les années 1990 : quelles déstabilisations ? in Bouffartigue, P., *et al.* (éditeurs), *Cadres : La grande rupture*, Editions La Découverte, pp.189-206.
- Pochic S.(2010) Les cadres et la menace du chômage : mobilisation catégorielle contre un risque récurrent. in Demazière, D., *et al.* (éditeurs), *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte - Recherches, pp.378-390.
- Polli R., Cook V. (1969) Validity of the Product Life Cycle, *The Journal of Business*, Vol.42, n°4, pp.385-400.
- Popper K. (2002) *The Logic of the Scientific Discovery*, London, Routledge Classics, 545p.
- Porter M. E. (1982) *Choix stratégiques et Concurrence - Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, 426p.
- Porter M. E.(2005) The CEO as strategist in Mintzberg, H., *et al.* (éditeurs), *Strategy Bites Back: It Is Far More and Less, Than You Ever Imagined...* Harlow, Prentice Hall, Financial Times, pp.44-45.
- Poussou-Plesse M.(2007) Du principe d'une "seconde partie de carrière" à la défense d'une cause des "quinquas" - Étude de cadres seniors en « repositionnement professionnel ». in Reguer, D. (éditeurs), *Vieillesse et parcours de fins de carrière : contraintes et stratégies*, ERES - Pratiques gérontologiques, pp.125 - 156.
- Pralong J. (2009). *Les Mondes de la Carrière - Approche socio-cognitive du succès objectif de carrière des cadres français*. Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Ouest Nanterre-La Défense, Ecole doctorale Economie, organisations, société, soutenue le 16 décembre 2009, Nanterre.
- Pralong J.(2013) Nouvelles organisations, nouvelles carrières ? Succès objectif et "monde de la carrière" dans les organisations postindustrielles. in Dany, F., *et al.* (éditeurs), *La gestion des carrières - Population et contextes*, Paris, Vuibert, collection AGRH, pp.227-244.
- Pras B., Tarondeau J.-C. (1979) Typologies de la recherche en gestion, *Enseignement et Gestion*, n°9, pp.5-11.
- Pringle J. K., Mallon M. (2003) Challenges for the boundaryless career odyssey, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, n°5, pp.839-853.
- Reday-Mulvey G. (2005) Working Beyond 60 - Introduction: Key Policy Issues and Recommendations, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, n°30, pp.604-619.
- Reilly M. D. (1982) Working Wives and Convenience Consumption, *Journal of Consumer Research*, Vol.8, n°4, pp.407-418.
- Reinert M. (2008). *Mondes lexicaux stabilisés et analyse statistique du discours*. 9ème journées internationales d'analyse statistique de données textuelles, 12-14 mars, Lyon, 13p.
- Reynaud J.-D. (2001) Le management par les compétences : un essai d'analyse, *Sociologie du travail*, n°43, pp.7-31.
- Reyre G. (2004) *Du courage d'être manager* Editions Liaisons, 271p.
- Rifkin J. (1995) *The End of Work - The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, New York, G. P. Putnam's Sons, 350p.
- Riverin-Simard D. (1980) Développement vocationnel de l'adulte : vers un modèle en "escalier", *Revue des sciences de l'éducation*, Vol.6, n°2, pp.325-349.
- Riverin-Simard D.(2000) Career Development in the second part of the working life. in Collin, A., *et al.* (éditeurs), *The Future Of Career*, Cambridge, Cambridge University Press, pp.115-129.
- Riverin-Simard D. (2001) Les âges et la révolution du travail, *Revue Francophone Internationale de Carrièreologie*, Vol.8, n°1-2, pp.79-90.
- Riverin-Simard D., Dion J.-M. (1979) Vers un modèle du développement vocationnel de l'adulte, *The Canadian Journal of Higher Education*, Vol.IX, n°3, pp.1-17.
- Robette N. (2001) Explorer et décrire les parcours de vie : les typologies de trajectoires, *CEPED*, n°halshs-01016125,
- Rosa H. (2010) *Accélération - Une critique sociale du temps* La Découverte, 479p.
- Rosa H. (2012) *Aliénation et accélération - Vers une théorie critique de la modernité tardive*, Paris, La Découverte, 155p.

- Rosen B., Jerdee T. H. (1977) Too Old, or Not Too Old., *Harvard Business Review*, pp.97-106.
- Rosen D. L., Granbois D. H. (1983) Determinants of Role Structure in Family Financial Management, *Journal of Consumer Research*, Vol.10, n°2, pp.253-258.
- Rousseau D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, New York, Sage Publications Inc., 264p.
- Ruau J.-Y. (2007) Vieux, Seniors, Aînés... Cibles des médias et médias eux-mêmes, *Gérontologie et société*, Vol.1, n°120, pp.77-90.
- Saglio J. (2007) Les arrêtés Parodi sur les salaires : un moment de la construction de la place de l'État dans le système français de relations professionnelles, *Travail et emploi*, n°111, pp.53-73.
- Samson R. J. (2005) Hyperjobs: The New Higher-Level Work and How to Grow Into It, *The Futurist*, n°Special section "Future Careers", pp.1-6.
- Sarasvathy S. D. (2001) Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift From Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, *Academy of Management Review*, Vol.26, n°2, pp.243-263.
- Sauvy A. (1973) *Croissance zéro ?* Calmann-Lévy, 331p.
- Savickas M. L.(2002) Career Construction: A Developmental Theory of Vocational Behavior. in Brown, D., et al. (éditeurs), *Career Choice and Development - Fourth edition*, San Francisco, Josey Bass, pp.149-205.
- Savoie-Zajc L.(2004) Validation des méthodes qualitatives. in Mucchielli, A., et al. (éditeurs), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines - 2e édition*, Paris, pp.293-296.
- Schumpeter J.(1950) The Process of Creative Destruction. in *schumpeter capitalism socialism and democracy - 3rd Edition* New York, Harper Torchbooks, pp.81-86.
- Semprini A. (2003) *La société de flux - Formes du sens et identité dans les sociétés contemporaines*, Paris, L'Harmattan, 281p.
- Sennett R. (2000) *Le travail sans qualités*, Paris, Albin Michel, 224p.
- Shinn T. (1978) Des Corps de l'Etat au secteur industriel : genèse de la profession d'ingénieur, 1750-1920, *Revue française de sociologie*, pp.39-71.
- Siggelkow N. (2001) Change in the Presence of Fit: the Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne, *Academy of Management Journal*, Vol.44, n°4, pp.838-857.
- Silberzahn P. (2014) *Effectuation : Les principes de l'entrepreneuriat pour tous*, Montreuil, Pearson France, 174p.
- Simon H. A. (1992) De la rationalité substantive à la rationalité procédurale, *Piste*, n°3,
- Smith C. A., Organ D. W., et al. (1983) Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, n°4, pp.653-663.
- Sullivan S. E. (1999) The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, Vol.25, n°3, pp.457-484.
- Sullivan S. E., Arthur M. B. (2006) The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.69, n°1, pp.19-29.
- Super D. E. (1957) *The psychology of careers: an introduction to vocational development*, New York, 362p.
- Super D. E. (1980) A life-span, life-space approach to career development, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.16, n°3, pp.282-298.
- Taylor M. S., Giannantonio C. M. (1993) Forming, Adapting, and Terminating the Employment Relationship: A Review of the Literature from Individual, Organizational, & Interactionist Perspectives, *Journal of Management*, Vol.19, n°2, pp.461-515.
- Teissier N. (2005). *Réussite économique des entreprises : quels enjeux sur la qualité de la relation d'emploi des cadres en France*. 16ème Congrès de l'AGRH : (Ré)concilier l'économie et le social, 15 et 16 septembre 2005, Université Paris Dauphine - CREPA, Paris (France), 18p.
- Ternynck E. (2011) Senior ou expert ?, *Revue européenne du droit social*, Vol.10, n°1, pp.68-74.
- Thamain J.-L. (2010). *Les représentations sociales de l'anticipation en Gestion des Ressources Humaines. Le cas de l'avenir de la Bank Note*. Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Poitiers, Institut d'Administration des Entreprises, soutenue le 15 novembre 2010, Poitiers.
- Thiétart R.-A., *Al. E.* (2007) *Méthodes de Recherche en Management - 3ème édition*, Paris, 586p.



- Tissier-Desbordes E. (1998) Les études qualitatives dans un monde postmoderne, *Revue Française du Marketing*, n°168/169, pp.39-49.
- Tréguer J.-P., Segati J.-M. (2005) *Les nouveaux marketings - 2ème édition - Marketing générationnel, gay marketing, marketing ethnique: Marketing générationnel, gay marketing, marketing ethnique*, Paris, Dunod, 264p.
- Tsoukas H. (2004) *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology*, Oxford, Oxford University Press, 428p.
- Tsoukas H., Shepherd J. (2004) Coping with the future: developing organizational foresightfulness, *Futures*, n°36, pp.137-144.
- Tzu S. (1972) *L'art de la guerre*, Paris, Flammarion - collection Champs, 256p.
- Van Der Heijden K. (1996) *Scenarios - The Art of Strategic Conversation*, Chichester, Wiley & Sons Ltd, 305p.
- Volkoff S., Séance plénière du 4 mai « Population active, emploi, travail et retraite », Les seniors pourront-ils travailler plus longtemps ?, n°Document de travail n°7, Conseil d'Orientation des retraites, 12p.
- Volkoff S., Gollac M. (1996) Citius, altius, fortius [L'intensification du travail], *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol.114, pp.54-67.
- Voynnet-Fourboul C. (2011) La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership. , *Revue management et avenir*, n°48, pp.202-220.
- Wack P. (1985) Scenarios: shooting the rapids - How medium-term analysis illuminated the power of scenarios for Shell management, *Harvard Business Review*, pp.139-150.
- Warzee C. (2009) Départs du marché du travail dans les régions à l'horizon 2020 Le papy-boom n'explique pas tout, *INSEE Première*, n°1255,
- Waterman J. R. H., Waterman J. A., et al. (1994) Toward a Career-Resilient Workforce, *Harvard Business Review*, Vol.72, n°4, pp.87-95.
- Weaver W., Shannon C. E. (1975) *Théorie mathématique de la communication*, Paris, Editions Retz - C.E.P.L., 189p.
- Weick K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing - Second Edition*, New York, 294p.
- Weick K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, 235p.
- Weick K. E., Bougon M. G. (1986) Organizations as cognitive maps: Charting ways to success and failure, *The thinking organization*, pp.102-135.
- Whitehead A. N. (1995) *Procès et réalité: Essai de cosmologie* Gallimard, 592p.
- Wicklund R. A., Brehm J. W. (1976) *Perspectives on Cognitive Dissonance*, Hoboken, Etats Unis d'Amérique, John Wiley & Sons Inc., 366p.
- Wiener N. (1961) *Cybernetics : Control and Communication in the Animal and the Machine --2nd. ed*, Cambridge, Massachusetts, The MIT press, 212p.
- Willekens F.(1999) The Life Course: Models and Analysis. in van Wissen, L.G., et al. (éditeurs), *Population Issues*, pp.2.
- Wolff F. (2010) *Notre humanité - D'Aristote aux neurosciences* Fayard, 384p.
- Xerfi, mars 2014, La presse magazine, n°3COM02, 82p.
- Xerfi, janvier 2014, Les agences de publicité et de communication, n°3COM09, 83p.
- Xerfi, juillet 2014, Les agences médias en France, XERFI 700 n°4COM04, 76p.
- Xerfi, 19/06/2014, Stratégies des médias numériques - Business models et monétisation face à la transition mobile et au nouvel écosystème publicitaire, Xerfi Precepta, 258p.
- Zarifian P. (1999) *Objectif compétence - Pour une nouvelle logique*, Paris, Editions Liaisons, 229p.
- Zeithaml V. A. (1985) The New Demographics and Market Fragmentation, *Journal of Marketing*, Vol.49, n°3, pp.64-75.
- Zune M.(2005) De l'universalisme managérial à la diversité du réel : le modèle des carrières nomades face au cas des informaticiens. in Nanteuil de, M., et al. (éditeurs), *La société flexible*, Ramonville-Saint-Agne, ERES « Sociologie économique », pp.267-289.

# Table des matières générale

---

Remerciements .....	3
Plan sommaire.....	4
Introduction.....	6
Section 1 Intérêt et objet de la recherche.....	6
1.1. L'intérêt de la recherche .....	6
1.2. L'objet de la recherche .....	9
Section 2 Posture épistémologique.....	11
Section 3 Posture méthodologique.....	12
3.1. Une étude sectorielle : les agences médias .....	13
3.2. L'exploitation des données.....	13
Section 4 Le plan retenu.....	14
4.1. La première partie .....	14
4.2. La deuxième partie .....	14
4.3. La troisième partie.....	15
1 <sup>ère</sup> partie - Les trois concepts convoqués.....	16
Chapitre 1    Définition d'une population de cadres de 45 ans et plus.....	18
Section 1    Deux conceptions théoriques de la population cadre .....	19
1.1.1    Les cadres comme produit de l'histoire nationale .....	19
1.1.2.    Des cadres ou des managers ? .....	21
1.1.3.    Les obstacles au maintien dans l'emploi.....	22
Synthèse de la section 1 .....	25
Section 2    Les cadres en deuxième partie de carrière : des « seniors » ?.....	26
1.2.1    Un concept flou .....	26
1.2.2    Du marketing et de la théorie des rôles sociaux .....	28
1.2.3    Les obstacles au maintien dans l'emploi des seniors.....	29
Synthèse de la section 2 .....	32
Section 3    Les apports de la psychologie.....	34
1.3.1    Le senior en psychologie : un adulte tardif ?.....	34
1.3.2    De l'adulte « étalon » à l'existence du senior .....	36

1.3.3	Les obstacles au maintien dans l'emploi des adultes.....	37
	Synthèse de la section 3 .....	39
	Conclusion du chapitre 1 .....	40
Chapitre 2	L'évolution des conceptions de la carrière.....	42
Section 1	Trois conceptions du parcours de carrière.....	44
2.1.1	La carrière « traditionnelle » .....	44
2.1.2	La carrière protéenne .....	50
2.1.3	La carrière sans frontière .....	54
	Synthèse de la section 1 .....	57
Section 2	Carrières « modernes » et contexte national.....	58
2.2.1	Le débat sur la réalité des carrières « modernes » .....	58
2.2.2	Les carrières à la lumière des relations professionnelles nationales .....	62
2.2.3	Accords conventionnels et politique de l'emploi en deuxième partie de carrière ...	63
	Synthèse de la section 2 .....	70
Section 3	Concevoir la carrière en deux parties ? .....	71
2.3.1	Le contexte de l'allongement de l'espérance de vie.....	73
2.3.2	Les interrogations sur l'avenir du travail.....	75
2.3.3	Le modèle théorique retenu .....	77
	Synthèse de la section 3 .....	80
	Conclusion du chapitre 2 .....	81
Chapitre 3	Les théories de l'anticipation.....	86
Section 1	De la stratégie et de l'anticipation.....	87
3.1.1.	Pourquoi se référer à la stratégie dans un travail sur l'anticipation ? .....	87
3.1.2.	Des définitions relevant des deux paradigmes .....	88
3.1.3.	Les modes d'anticipation en stratégie selon Pina e Cunha et al.....	91
	Synthèse de la section 1 .....	97
Section 2	La place des cadres dans les processus d'anticipation des organisations.....	98
3.2.1	De la place réservée aux cadres dans la littérature en stratégie .....	98
3.2.2	L'importance de la planification en stratégie.....	99
3.2.3	Les cadres entre stratégie et tactique.....	101
	Synthèse de la section 2 .....	102
Section 3	Correspondances entre modes d'anticipation en stratégie et types de carrière.....	103
3.3.1	Les quatre modèles de la carrière .....	104
3.3.2	Les cadres et les modalités d'anticipation .....	107

3.3.3 Le rapport au temps et à l'information, de nouveaux défis ? .....	108
Synthèse de la section 3 .....	109
Conclusion du chapitre 3 .....	110
Conclusion de la 1 <sup>ère</sup> partie.....	112
2 <sup>ème</sup> partie - Terrain d'enquête, question de recherche et choix méthodologique .....	114
Chapitre 1 Les spécificités du terrain d'enquête.....	115
Section 1 Les agences média .....	116
1.1.1. Le secteur de la communication et des médias, un changement de paradigme ? .	116
1.1.2. La place des agences média dans le marché de la publicité .....	117
1.1.3. Une activité exposée aux turbulences économiques et technologiques.....	118
Synthèse de la section 1 .....	121
Section 2 L'évolution des métiers au sein des agences média .....	122
1.2.1. Le modèle historique des relations professionnelles dans le secteur de la publicité ..	123
1.2.2. L'étude prospective de l'Observatoire des Métiers de Publicité .....	125
1.3.3. Les nouvelles attentes vis-à-vis des cadres .....	126
Synthèse de la section 2 .....	128
Section 3 Le terrain d'enquête .....	130
1.3.1. Les entreprises participantes .....	130
1.3.2. Le calendrier de l'enquête.....	131
1.3.3. La demande des professionnels .....	133
Synthèse de la section 3 .....	136
Conclusion du chapitre 1.....	136
Chapitre 2 Question de recherche, positionnement épistémologique, et hypothèses.....	139
Section 1 La formulation de la question de recherche.....	140
2.1.1. La construction de l'objet de recherche : la contribution de la théorie de la dissonance cognitive .....	140
2.1.2. L'apport de la revue de littérature .....	142
2.1.3. La question de recherche .....	142
Synthèse de la section 1 .....	143
Section 2 le positionnement épistémologique et le modèle théorique .....	143
2.2.1. Le choix d'une posture post-positiviste.....	144
2.2.2. Deux approches simultanées.....	146
2.2.3. Le modèle théorique retenu .....	147
Synthèse de la section 2 .....	148



Section 3 La formulation des hypothèses et le design de la recherche .....	149
2.3.1. Les hypothèses .....	149
2.3.2 L'opérationnalisation des concepts et le guide d'entretien.....	150
2.3.3 Le design de la recherche .....	152
Synthèse de la section 3 .....	157
Conclusion du chapitre 2 .....	158
Chapitre 3 le choix de la méthodologie et des méthodes de mesure.....	159
Section 1 Le choix de méthodologies en fonction des deux paradigmes .....	160
3.1.1. De la cohérence entre positionnement épistémologique et méthodologie.....	160
3.1.2. De la théorie des représentations sociales et du logiciel Alceste© .....	162
3.1.3 De la théorie des schémas et du logiciel Decision Explorer© .....	162
Synthèse de la section 2 .....	163
Section 2 L'utilisation des méthodes pour l'analyse des modes d'anticipation .....	164
3.2.1. Les critères de positionnement sur la matrice de Pina e Cunha et al. (2006).....	164
3.2.2. L'identification de la nature de l'information mobilisée.....	165
3.2.3. L'identification du rapport au temps.....	166
Conclusion de la section 2 .....	166
Conclusion du chapitre 3 .....	167
Conclusion de la 2 <sup>ème</sup> partie .....	168
3 <sup>ème</sup> partie - Exploitation des résultats, discussion théorique, managériale et sociétale .....	170
Chapitre 1 L'exploitation des résultats.....	170
Section 1 L'analyse statistique de données textuelles.....	171
1.1.1 Le protocole de l'analyse lexicale d'Alceste© .....	172
1.1.2 Les résultats de l'analyse Alceste© .....	174
1.1.3 Une représentation de carrière empreinte de déterminisme social .....	205
Synthèse de la section 1 .....	208
Section 2 L'analyse des cartes cognitives .....	209
1.2.1. Le protocole d'administration des cartes cognitives .....	209
1.2.2. La saturation du phénomène de dissonance cognitive.....	214
1.2.3 Les modes d'anticipation minoritaires dans l'échantillon.....	219
Synthèse de la section 2 .....	221
Section 3 Les modes d'anticipation des cadres.....	222
1.3.1 Le rapport à l'information et au temps pour la carrière des cadres .....	222
1.3.2. Un rapport à l'information ancré dans le mode de la planification .....	223

1.3.3. Le rapport au temps, facteur déterminant de la dissonance cognitive : .....	224
Synthèse de la section 3 .....	229
Conclusion du chapitre 1 .....	230
Chapitre 2 Discussion théorique, managériale et sociétale .....	232
Section 1 Discussion théorique .....	232
2.1.1. Sur le plan des concepts .....	233
2.1.2. Sur le plan de la méthodologie.....	235
2.1.3 Sur le plan paradigmatique .....	236
Conclusion de la section 1 .....	236
Section 2 Discussion managériale .....	238
2.2.1 La situation de dissonance cognitive des cadres et l'enjeu stratégique .....	238
2.2.2 Mettre en place une gestion stratégique des RH adaptée à la complexité .....	240
2.2.3. Concevoir un entretien professionnel adapté à la complexité .....	244
Conclusion de la section 2 .....	246
Section 3 Discussion sociétale .....	247
2.3.1. Travailler jusqu'à 70 ans ? .....	248
2.3.2. Le vide stratégique .....	251
2.3.3 Le grand dessein et la deuxième partie de carrière .....	253
Conclusion de la section 3 .....	254
Conclusion du chapitre 2 .....	256
Conclusion générale .....	258
Bibliographie.....	265
Table des matières générale .....	278
Table des matières des tableaux.....	283
Table des matières des graphiques.....	286

# Table des matières des tableaux

---

Numéro	Titre	Page
1	évolution de l'espérance de vie à la naissance et à 60 ans	8
2	positionnement de ce travail de recherche selon le critère de nouveauté (adapté de Pras et Tarondeau, 1979)	12
3	Articulation théorique de la 1 <sup>ère</sup> partie	17
4	Plan du chapitre 1 de la 1 <sup>ère</sup> partie	18
5	cadres et managers reflètent deux paradigmes	25
6	le paradigme déterministe et le concept de senior	33
7	l'adulte, un concept individualiste	39
8	concepts et paradigmes concernant la population observée	40
9	plan du chapitre 2 de la 1 <sup>ère</sup> partie	43
10	un modèle des carrières managériales (FERENCE <i>et al.</i> , 1977: 603)	47
11	Les effets interactifs de deux métacompétences : adaptabilité et conscience de soi (Hall, 2004: 7)	53
12	les deux dimensions de la carrière sans frontière (adapté de Sullivan et Arthur, 2006: 22)	55
13	concepts de la carrière et paradigmes respectifs	57
14	le débat sur les carrières « modernes » au plan international	59
15	principales mesures législatives ou conventionnelles en faveur du maintien dans l'emploi des seniors	64
16	Principales mesures législatives ou conventionnelles en faveur de la sécurisation des parcours professionnels	68
17	politiques de l'emploi pour la fin de carrière et paradigmes respectifs	70
18	la deuxième partie de carrière selon la perspective individualiste	81
19	spécificités du concept de deuxième partie de carrière	83
20	plan du chapitre 3 de la 1 <sup>ère</sup> partie	86
21	Les modes d'anticipation organisationnelle adaptés de Pina e Cunha <i>et al.</i> ( <i>op.cit.</i> : 948)	92
22	modes d'anticipation et paradigmes respectifs	97
23	l'alignement stratégique et le rôle tactique des cadres	103

24	les modes d'anticipation applicables à la carrière	104
25	les paradigmes de la deuxième partie de carrière	110
26	types de carrière et modes d'anticipation	111
27	Les deux paradigmes, les cadres, la carrière et l'anticipation	112
28	plan du chapitre 1 de la 2ème partie	115
29	Répartition des dépenses de communication média et hors média des annonceurs (Xerfi, 2014b: 16)	120
30	la mutation des dépenses publicitaires (Xerfi, 2014c: 20)	121
31	modèles de la communication et paradigmes respectifs	122
32	grille des critères de la catégorie cadres	123
33	l'évolution du secteur de la communication vers un modèle de la compétence	129
34	entreprises participantes à l'enquête	130
35	agenda des entretiens dans le cadre de l'enquête	131
36	caractéristiques de l'échantillon retenu	133
37	la demande des professionnels du secteur	136
38	le contexte de l'enquête et le changement de paradigme	137
39	plan du chapitre 2 du livre 2	139
40	Paradigmes alternatifs de la recherche (Guba et Lincoln, 1994 : 109)	145
41	Positionnement épistémologique de la recherche (adapté de Guba et Lincoln, 1994: 109)	147
42	prémises et hypothèses de la recherche	149
43	le guide d'entretien retenu	151
44	Préoccupations éthiques de la recherche	153
45	critères d'acceptation interne de la recherche	155
46	stratégies de triangulation adoptées	156
47	critères de confirmation externe de la recherche	157
48	positionnement épistémologique et design de la recherche	158
49	plan du chapitre 3 de la 2ème partie	160
50	le choix de deux méthodes dans le cadre de cette recherche	163
51	les modes d'anticipation recherchés pour la deuxième partie de carrière	165
52	méthodes de recueil des données pour chaque axe de la matrice	166
53	le choix de deux méthodes dans le cadre de cette recherche	167
54	plan du chapitre 1 de la 3ème partie	171
55	la codification du corpus pour le traitement par le logiciel Alceste©	173
56	principales présences significatives dans la classe n°1	178
57	principales absences significatives dans la classe n°1	179

58	principales présences significatives dans la classe n°2	183
59	principales absences significatives dans la classe n°2	184
60	principales présences significatives dans la classe n°3	188
61	principales absences significatives dans la classe n°3	189
62	principales présences significatives dans la classe n°4	192
63	principales absences significatives dans la classe n°4	193
64	principales présences significatives dans la classe n°5	196
65	principales absences significatives dans la classe n°5	197
66	principales présences significatives dans la classe n°6	201
67	principales absences significatives dans la classe n°5	202
68	la structure de la représentation sociale de carrière des cadres	208
69	protocole de construction des cartes cognitives adopté pour l'enquête	210
70	typologie des modes d'anticipation	215
71	l'analyse des cartes cognitives des cadres interrogés	221
72	mode d'anticipation des cadres interrogés	229
73	synthèse du chapitre 1 de la 3ème partie	230
74	plan du chapitre 2 de la 3ème partie	232
75	durée hebdomadaire moyenne de travail selon la profession	240
76	les modèles de gestion stratégique des RH selon Colbert et Kurucz (2011)	241
77	Principales approches de la relation d'emploi (adapté de Hamiot, 2010)	245
78	les composants d'une GSRH de la complexité	247
79	modes de décision stratégique et orientation vers le futur (Das, 2004: 67)	252
80	les enjeux sociétaux liés à la deuxième partie de carrière	255
81	synthèse du chapitre 2 de la 3ème partie	256

# Table des matières des graphiques

---

Numéro	Titre	Page
1	salaire à l'ancienneté et subventions implicites aux jeunes et aux salariés âgés (Gautié, 2002: 19)	29
2	parallélismes des phases de la vie (Reday-Mulvey, 2005: 3)	35
3	l'hypothèse de la courbe de vie des produits (adapté de : Polli et Cook, 1969: 386)	46
4	modèle développemental de la prise de décision de carrière (Super, 1980: 294)	40
5	l'éventail des activités de développement de carrière (Hall, 1986 : 4)	51
6	les étapes de carrière de la carrière protéenne (Hall, 1996: 9)	52
7	schéma du développement vocationnel de l'adulte (Riverin-Simard, 1980: 329)	77
8	le processus stratégique comme système d'information (Mérigot et Labourdette, 1980: 2)	89
9	la gestion stratégique des ressources humaines (Fombrun <i>et al.</i> , 1984: 35)	101
10	articulation épistémologique de la recherche	114
11	schéma général d'un système de communication (Shannon & Weaver, 1975 : p.35)	116
12	taux de croissance de l'activité économique et des investissements publicitaires dans les médias	119
13	un modèle théorique s'appuyant sur deux paradigmes	148
14	différences de calcul des classes du discours	176
15	les six classes du discours identifiées par Alceste©	177
16	réseau de la forme « gamin » dans la classe n°1	180
17	réseau de la forme « con » dans la classe n°1	181
18	réseau de la forme « formation » dans la classe n°2	185
19	réseau de la forme « entretien annuel » dans la classe n°2	185
20	réseau de la forme « entretien de deuxième partie de carrière » dans la	

	classe n°2	185
21	réseau de formes de la forme « achat » de la classe n°3	190
22	réseau des formes de la forme « digital » de la classe n°4	194
23	réseau de formes de la forme « jeune » de la classe 5	198
24	réseau de formes de la forme « gens » de la classe n°5	199
25	réseau de formes de la forme « enfant » de la classe 6	203
26	réseau de formes de la forme « retraite » de la classe n°6	204
27	Questions et thèmes émergents dans le corpus	205
28	structure de la représentation sociale de l'anticipation de carrière	206
29	Analyse Factorielle de Correspondance du corpus	207
30	carte cognitive n°10nv	212
31	schéma des calculs de domaine et de centralité de la carte n°10nv	212
32	calcul de regroupement hiérarchique autour du nœud n°20 de la carte n°10nv	213
33	exemple d'inconfort exprimé carte n°4 (domaines et centralités de l'ensemble du schéma)	216
34	exemple d'évitement exprimé carte n°22 (domaines et centralités de l'ensemble du schéma)	217
35	exemple d'immobilité anticipée carte n°19 (domaines et centralités de l'ensemble du schéma)	218
36	exemple de planification du changement carte n°16 (domaines et centralités de l'ensemble du schéma)	219
37	exemple de construction de scénarios carte n°25 (domaines et centralités de l'ensemble du schéma)	220
38	associations des classes du discours sur l'anticipation	223
39	carte n°15 calcul de regroupement hiérarchique sur le nœud n°27	225
40	carte n°8 calcul de regroupement hiérarchique sur le nœud n°19	226
41	carte n°2 calcul de regroupement hiérarchique sur le nœud n°18	228

**Titre :** L'anticipation de la deuxième partie de carrière - Le cas de cadres du secteur des agences média

**Résumé**

Cadres et salariés devront-ils travailler jusqu'à 70 ans ? Un scénario proche semble se profiler avec l'allongement du nombre d'annuités nécessaires pour pouvoir bénéficier de la retraite à taux plein. Dans ce contexte, des cadres de 45 ans et plus sont incités à anticiper, lors d'un entretien, leur deuxième partie de carrière, en vertu de l'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005, actualisé par la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014. L'enquête s'appuie sur 26 entretiens, réalisés en 2013, dans des agences média, membres du syndicat professionnel de l'UDECAM. Ce secteur d'activité s'avère particulièrement sensible au développement de la technologie numérique, qui engendre une modification des attentes de ces organisations vis-à-vis de leurs cadres. Les résultats sont exploités au moyen de deux méthodologies complémentaires. L'analyse lexicale, réalisée avec le logiciel Alceste©, permet de mettre en lumière la prégnance d'une représentation sociale d'un modèle déterministe et traditionnel de la carrière. Dans le même temps, l'analyse des cartes cognitives réalisée avec le logiciel Decision Explorer© montre que près des trois quarts d'entre eux se trouvent en situation de dissonance cognitive lorsqu'il s'agit d'anticiper. Ces résultats suggèrent la présence d'une injonction paradoxale entre la demande d'anticipation et le caractère contraint du management par objectifs. Ils conduisent à proposer l'adoption d'une gestion stratégique des ressources humaines et d'un contenu d'entretien adaptés à la complexité. Ils incitent aussi à s'interroger sur le modèle de société annoncé dans la mesure où les risques de paupérisation ou de travail « forcé » se trouvent amplifiés par la situation de dissonance cognitive observée dans l'enquête.

Mots clés : anticipation, carrière, cadres, numérique

**Title:** The anticipation of the second part of the career – A qualitative study of managers from the sector of media agencies

**Summary:**

Will managers and employees have to work until age 70? A similar scenario seems to be emerging with increasing the number of years needed to qualify for a full pension. In this context, managers in France aged 45 and older are encouraged to anticipate the second half of their career, in the form of an interview with their employer, and according to the National Inter-professional Agreement of October 13, 2005, updated by Law No. 2014-288 of March 5, 2014. The field study is based on 26 interviews conducted in 2013 in media agencies which are members of the trade union of UDECAM. This sector proves to be particularly sensitive to the development of digital technology, which generates a change in expectations towards managers' role. The results were analyzed by means of two complementary methods. A lexical analysis, carried out with Alceste© software, highlights a social representation of a deterministic and traditional career model. Simultaneously, an analysis of cognitive maps with Decision Explorer© software shows that nearly three quarters of them feel cognitive dissonance when it comes to anticipating their careers. These results suggest the presence of a double bind between a demand for anticipating one's career and the constrained nature of management by objectives. This diagnosis encourages the adoption of a strategic human resources management and a career interview both adapted to the complexity of the situation. They also raise questions about the projected societal model since the risk of poverty or "forced" work are amplified by the cognitive dissonance situation observed in the survey.

**Keywords:** anticipation, career, managers, France, digital