

Les organisations et les construits générationnels. Le cas de la génération Y

Marie Peretti-Ndiaye, Jean Pralong, Xavier Philippe

DANS QUESTION(S) DE MANAGEMENT 2014/2 (N° 6), PAGES 75 À 90
ÉDITIONS EMS EDITIONS

ISSN 2262-7030

DOI 10.3917/qdm.142.0075

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2014-2-page-75.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Les organisations et les construits générationnels. Le cas de la génération Y

Organizations and generational constructs. The case of « Y generation »

Marie PERETTI-NDIAYE, Jean PRALONG & Xavier PHILIPPE

■ Résumé ■

Concept en vogue dans la littérature managériale, la « génération Y » implique cependant certains biais analytiques que cet article propose d'analyser. Notre propos est ici de montrer, à partir de la présentation d'une recherche portant sur les carrières d'une population de cent trente ingénieurs d'âges diversifiés, et de l'analyse de leurs *scripts de carrière*, que les construits générationnels et, plus spécifiquement, les discours portant sur ces particularités de la « génération Y » pensées au prisme de l'affaiblissement du pouvoir des organisations, enterrent un peu vite plusieurs mécanismes normatifs auxquels les cadres sont soumis. Cette étude, conduite grâce à la construction et la comparaison de cartes cognitives des membres de différentes générations, tente de déterminer l'influence de l'appartenance à une génération (« l'effet génération ») et de la comparer avec l'influence de la socialisation organisationnelle (« l'effet socialisation ») chez les ingénieurs cadres. Les résultats montrent le primat de l'effet socialisation sur l'effet génération. Ils permettent de discuter la rémanence des cultures organisationnelles comme prescripteurs de comportements et de relativiser la pertinence de la notion de « génération Y ».

■ **Mots-clefs** : *génération Y, carrière, effet génération, effet socialisation.*

■ Summary

A trendy concept in the managerial literature, the "generation Y" is nevertheless subjected to analytical bias. Our goal is to establish that generational constructs and more precisely the discourse about the particularities of "generation Y" though from the perspective of the weakening power of the organizations hastily conceals different normative mechanisms to which managers are exposed to. Based on the analysis of the career scripts of one hundred and thirty engineers in management positions of different ages, this study consists on the construction and comparison of cognitive maps of the members of various generations. It aims to define the influence of generation membership ("the generational effect") and to compare it with the influence of the socialization of the organizational ("the socialization effect"). Results demonstrate predominance of the socialization effect over the generational effect and allow discussing the permanence of the organizational cultures as main influence of behavior and to put in perspective the relevance of the notion of "generation Y".

■ **Keywords** : generation Y, career, generational effect, socialization effect.

Les « générations » constituent désormais un objet de questionnement récurrent dans la littérature gestionnaire. Qu'elles soient appréhendées au prisme des difficultés de cohabitations entre salariés (Ollivier et Tanguy, 2008 ; Sujansky et Ferri-Reed, 2009) ou en termes de postures professionnelles prédéterminées (Kimberly, 2009 ; Mahoney, 2009 ; DeFelice, 2008), c'est, çà et là, le répertoire de la rupture qui domine. A cette littérature fait écho celle portant sur les carrières « post-modernes », « protéennes » ou « nomades » (Arthur et Rousseau, 1989 ; Kanter, 1989 ; Arthur, Kapova & Wilderom, 2005). Les membres de ce que l'on nomme ordinairement la « génération Y » joueraient dans des organisations affaiblies (Weick, 1996), où les liens entre système et individus s'établiraient sur un mode fragmenté (Touraine, 1993). Dans un contexte marqué par un contexte économique incertain, un passage à la vie adulte tardif, une évolution des rôles parentaux et l'émergence des technologies de l'information et de la communication (Kimberly, 2009), les « Y » investiraient de nouveaux espaces de liberté pour y imposer des comportements issus de valeurs individuelles, modérément compatibles avec les besoins des organisations.

Dans quelle mesure ces construits, qui tendent à esquisser le portrait d'individus émancipés des normes et mus par leurs dispositions internes (Alvarez, 2000) et paraissent très largement inspirés par les avatars contemporains de la théorie du choix rationnel, travestissent-ils le quotidien des organisations ?

Notre propos est ici de montrer, à partir de la présentation d'une recherche portant sur les carrières d'une population de cent trente ingénieurs d'âges diversifiés, et de l'analyse de leurs scripts de carrière (« définitions largement répandues de ce que sont les comportements et les relations appropriées pour un ensemble d'acteurs » - Barley et Tolbert, 1997), que les construits générationnels et, plus spécifiquement, les discours portant sur ces particularités de la « génération Y » pensées au prisme de l'affaiblissement du pouvoir des organisations, enterrent un peu vite plusieurs mécanismes normatifs auxquels les cadres sont soumis.

Une chose est de constater la complexification des relations à l'emploi ou l'apparition d'outils de gestion individualisant les carrières ; une autre chose est d'en conclure l'affaiblissement du pouvoir des organisations, l'émancipation des individus ou leur capacité d'importer libre-

ment des comportements autonomes. Le cas des ingénieurs nous semble particulièrement pertinent pour cet examen. On connaît l'enjeu que représentent le recrutement et la fidélisation de cette population très qualifiée (Mignnac, 2001). Par son caractère stratégique pour les entreprises et par ses caractéristiques propres, la population des ingénieurs fournit donc un cas intéressant pour explorer les effets de génération et de socialisation. Après avoir présenté la notion de script et son intérêt en matière d'analyse des carrières et de mise à jour des processus de normalisation, nous nous arrêterons sur les résultats de notre enquête et ses principales conclusions. Cela nous permettra, dans un dernier temps, de mettre l'accent sur l'influence des cultures organisationnelles et l'hétérogénéisation du groupe des cadres, autant de questions à forts enjeux managériaux, que la littérature managériale sur les génération tend à reléguer en arrière plan.

1. Scripts de carrière et normalisation

La subjectivation des missions, la personnalisation des relations d'emploi et la promotion des attitudes entrepreneuriales prescrites par la littérature managériale depuis les années 1990 n'est pas incompatible avec le maintien d'une centralisation du pouvoir (Courpasson, 2000). Les organisations ont préservé une capacité à contrôler de façon légitime, c'est-à-dire à normaliser les comportements (Courpasson, 1996). La notion de script de carrière permet de comprendre ces processus dans une perspective interactionniste.

1.1. *Scripts et scripts de carrière*

Un script désigne un ensemble de connaissances utilisé par les individus pour interpréter et agir dans des situations sociales. La notion de script émerge dans les sciences cognitives ; pour Schank et Alberson, elle désigne un enchaînement de comportements appropriés dans une situation particulière (1977). Mais les scripts ne sont pas des connaissances idiosyncrasiques (Barley, 1989), ce sont des théories de l'action institutionnalisées. Ils incorporent des idéologies et des références normatives. Les scripts médiatisent ainsi les interactions entre les individus et les organisations. Grâce à eux, les institutions organisent et limitent la rationalité des acteurs en leur fournissant les alternatives et les opportunités qu'ils perçoivent.

Dans les organisations, les scripts entretiennent des relations ambiguës avec les outils de gestion. D'une part, les scripts sont nécessaires au bon usage de ces outils de gestion qui, souvent copiés et emportés depuis d'autres organisations, ne contiennent pas en eux-mêmes leurs modes d'emplois et les pratiques qui leurs sont associées sont souvent frappées d'imprécision et d'incertitude. Les scripts offrent alors des théories de l'action légitimes. Les organisations fournissent ces scripts qui permettent des usages institutionnels et fléchés des appareillages gestionnaires. Les outils de gestion agrègent et révèlent donc les scripts propres à l'organisation. Réciproquement, ils les reproduisent : « l'inscription des croyances partagées dans l'appareillage gestionnaire permet la réification des représentations en vigueur » (Courpasson, 1996).

Par extension, la notion de *script de carrière* désigne « un ensemble d'hypothèses fondamentales à partir desquelles les individus comprennent et agissent au sujet de leurs carrières » (Duberley, Mallon et Cohen, 2006 ; Dany, Louvel et Valette, 2010). Ils définissent, entre autres, des trajectoires possibles, des règles comportementales ou des croyances sur les déterminants du succès. Ces croyances sont institutionnalisées : les scripts de carrière définissent quels parcours ou quelles motivations sont légitimes. A titre d'exemple, Dany, Louvel & Valette (2010) ont montré que la communauté académique recelait trois scripts de carrière : les « scientifiques stars », les « professionnels ambidextres » et les « managers locaux. » Ces trois familles de scripts incluent, chacune, des trajectoires types, des comportements attendus et des règles de succès spécifiques. Ils font système. Dany, Louvel et Valette montrent que tous les sujets socialisés dans la communauté académique connaissent ces trois groupes de scripts. Ils adhèrent à l'un d'eux, qu'ils appliquent à leurs cas, et rejettent les deux autres. Grâce à ce système de scripts de carrière, l'institution fournit à ses membres des moyens légitimés de penser leurs trajectoires.

L'acquisition des scripts provient d'un processus de normalisation.

1.2. *Scripts de carrière et normalisation*

La normalisation désigne les processus formels ou informels par lesquels les organisations font converger les acteurs vers des représentations

et de comportements normatifs et reconnus comme légitimes.

De façon quotidienne, les instruments de gestion sont les premiers vecteurs de la normalisation. Mais ce concept ne désigne pas seulement la mise en place d'applications, de référentiels ou de procédures. Il fait aussi référence à des processus plus informels qui concernent les usages des outils de gestion : l'acquisition des scripts de carrière est un aspect de la normalisation informelle. Elle permet la convergence des théories de l'action des acteurs vers celles qui sont légitimes, reconnues et récompensées par l'organisation. Ce processus est particulièrement présent lors des phases d'intégration. La découverte d'une organisation nouvelle met au défi les comportements et les connaissances antérieurement acquises. L'activité est moins structurée par le contenu technique du travail que par les interrogations sur les manières de le réaliser (Honoré, 2007). Le flou qui entoure les outils de gestion rend l'action inconfortable aux nouveaux-venus. L'inefficacité relative des acquis antérieurs pousse à la recherche de références plus pertinentes dans l'organisation nouvelle. Des tactiques actives de recherche d'information sont alors souvent mises en place (Madzar, 1995 ; Chao *et al.*, 1994 ; Ostroff et Kozlowski, 1992). L'acquisition des scripts permet aux nouveaux venus de mettre en œuvre les comportements légitimes.

La gestion des carrières n'échappe pas à ce processus. Les nouveaux salariés vont découvrir, lors de leur recrutement et de leur intégration, les outils de GRH qui influenceront leurs parcours : tests, dispositifs d'évaluation, objectifs de performance, systèmes de gestion de carrière, système de rémunération... permettent l'appropriation des scripts de carrière, c'est-à-dire des parcours possibles et des idéologies qui leur sont associées. Les systèmes de rémunération et d'objectivation des performances permettent de comprendre quels comportements et quelles attitudes sont récompensés.

L'abondante littérature qui cherche à montrer des différences entre les générations suggère que les acteurs pourraient s'être affranchis des contraintes organisationnelles et qu'ils seraient donc libres d'importer dans les organisations des attentes, des projets et des attitudes qui dérogent à ceux que valorisent les organisations. Il serait donc possible d'observer des attitudes générationnelles et des différences intergénérationnelles. Pourtant, les organisations norma-

lisent les représentations relatives à l'emploi et à la carrière en fournissant des scripts de carrière. Les données recueillies et examinées dans cet article sont donc étayées sur les deux propositions suivantes :

- Proposition 1 : les scripts de carrière des cadres ne dépendent pas des générations. Nous cherchons donc à montrer que les cadres de générations différentes possèdent des scripts de carrière semblables.
- Proposition 2 : les scripts de carrière des cadres dépendent des pratiques de GRH des organisations qui les emploient. Nous cherchons donc à montrer que les cadres de générations identiques mais appartenant à des entreprises dont les pratiques en matière de carrière divergent possèdent des scripts de carrière différents.

Cette recherche va donc comparer les scripts de carrière de plusieurs groupes de sujets selon les générations (« Y », « X » et des « baby-boomers ») puis des membres de générations identiques appartenant à des organisations différentes.

2. Méthodologie

Six sous-échantillons, représentant les modalités croisées des variables testées, ont été constitués. Les scripts de carrière ont été recueillis grâce à la technique des cartes cognitives.

2.1. Opérationnalisation des variables : les six sous-échantillons

Le choix des sujets a soulevé des difficultés particulières. La population des cadres présente une homogénéité trompeuse (Boltanski, 1982 ; Cousin, 2002 ; Auteur, 2012). Prétendre la représenter de manière exhaustive, est une illusion (Auteur, 2009). Nous avons restreint nos ambitions ici à deux contraintes en apparence contradictoires. D'une part, les sujets devaient représenter une population homogène par ses espérances de carrière. Nous avons donc contrôlé l'influence de variables comme le type ou le niveau du diplôme. D'autre part, l'échantillon devait receler une variabilité des âges, des employeurs et des situations de carrière. Pour respecter ces deux contraintes, les sujets ont été recrutés parmi les étudiants et les anciens d'une école d'ingénieurs de chimie et de physique. L'école a été choisie pour offrir des espérances de carrière homogènes. Les cursus scolaires varient peu. Il n'existe pas, par exemple, de filière conduisant aux métiers de

la gestion, comme la finance, dans cette école. Les types d'opportunités offertes à la sortie sont limités dans leur diversité. En revanche, le taux d'emploi des jeunes diplômés est excellent (95 % des diplômés sont en emploi six mois après leur sortie de l'école). Les sujets ont été ensuite sélectionnés pour avoir tous partagé le même passé scolaire (la classe préparatoire, le concours, les trois années de scolarité, le diplôme). Chacun a été affecté dans un des six sous-échantillons en fonction de deux variables : sa génération et son entreprise d'appartenance. Nous n'avons retenu que les sujets appartenant aux trois entreprises qui recrutent le plus massivement les diplômés de cette école. Ces trois entreprises se partagent 61 % des diplômés des cohortes étudiées. Nous les appellerons, ici, les entreprises A, B et C. Les pratiques de ces entreprises en matière de gestion de carrière sont différentes : elles mettent en œuvre des gestions traditionnelles ou individuelles, centralisées ou décentralisées des carrières (Sonnenfeld et Peiperl, 1988 ; Nicholson, 1996). Elles représentent donc, sans exhaustivité, une diversité des types de pratiques de gestion des carrières conforme à celle relevée par la littérature (Cadin, Bender et de Saint Giniez, 2003 ; Baruch, 2011).

L'entreprise A est une multinationale française de l'industrie cosmétique. Elle emploie les ingénieurs chimistes dans ses sites de production. Elle met en œuvre une gestion traditionnelle des carrières : les jeunes ingénieurs sont tous intégrés dans des dispositifs « hauts potentiels » ; ils doivent impérativement suivre une séquence préétablie de postes. La gestion des carrières est donc centralisée : c'est la DRH qui affecte les ingénieurs. Ils ont cependant la possibilité de postuler grâce à une application informatique.

L'entreprise B est une multinationale française de la chimie de spécialité. Elle emploie les diplômés de l'école dans ses sites de production et dans des services de recherche et de développement. Elle promeut une gestion individuelle et décentralisée des carrières ; la notion de projet professionnel individuel constitue la clé de voûte du dispositif. Les ingénieurs sont invités à gérer eux-mêmes leurs parcours : les postes à pourvoir sont publiés sur une application informatique qui permet aux salariés de postuler. Ce sont les managers qui trient et qui sélectionnent les candidatures. La DRH a un rôle consultatif.

L'entreprise C, enfin, est une multinationale française de la pétrochimie. Elle emploie les ingénieurs chimistes dans ses sites de production.

Elle utilise une gestion centralisée et traditionnelle des carrières. Il existe un système de publication des postes à pourvoir mais la gestion des carrières des ingénieurs relève plutôt d'un « comité carrières » qui se réunit tous les trimestres. Dans les trois entreprises, les postes sont décrits grâce à un référentiel de compétences. Ces référentiels comprennent, pour chaque poste, deux rubriques principales : des compétences « personnelles » ou « individuelles » et des compétences techniques.

Le tableau 1 recense les pratiques et les outils de gestion des carrières utilisés dans les trois entreprises. Ils révèlent les cultures en matière de carrière de ces entreprises.

Les sujets des trois groupes se distinguent par leur année de naissance (tableau 2). On les a regroupés par leurs entreprises d'appartenance. Toutes générations confondues, la population salariée étudiée est composée d'ingénieurs qui occupent des emplois de cadres en production (37 %) ou en recherche et développement (46 %). Cette homogénéité constatée est impor-

tante pour l'interprétation des résultats. 63 % des ingénieurs salariés encadrent une équipe. Ce taux fléchit à 43 % dans le sous-échantillon des membres de la génération Y.

2.2. La construction des cartes cognitives

La technique des cartes cognitives est un moyen fin de décrire et d'analyser les connaissances d'un sujet ou d'un groupe (Cossette, 2004). Ces cartes représentent les réseaux d'idées et les liens de causalité qui les associent et qui constituent des *schémas cognitifs*. Elles permettent de décrire des relations de cause à effet (« A donc B ») expliquant les phénomènes auxquels les individus se confrontent (« il se passe B parce qu'il s'est passé A »). Ces règles ne sont pas qu'explicatives ; elles sont aussi anticipatrices : « s'il se passe A, alors il va se passer B ». Elles permettent donc de comprendre comment les individus interprètent les contextes d'action auxquels ils sont confrontés et comment ils y agissent.

Tableau 1 : Pratiques et outils de gestion des carrières dans les trois entreprises étudiées

| | Entreprise A | Entreprise B | Entreprise C |
|-----------|---|--|---|
| Pratiques | Gestion traditionnelle centralisée | Gestion individuelle décentralisée | Gestion traditionnelle centralisée |
| Outils | <ul style="list-style-type: none"> • Application informatique de gestion des candidatures • Référentiels de compétences • Revues de personnels annuelles • Comité « hauts potentiel » | <ul style="list-style-type: none"> • Application informatique de gestion des candidatures • Référentiels de compétences • Bilans de carrières | <ul style="list-style-type: none"> • Application informatique de gestion des candidatures • Référentiels de compétences • Revues de personnels annuelles • Comité carrières |

Tableau 2 : Effectifs et âges moyens des six groupes étudiés

| | Génération Y | | | Génération X | | | Génération « baby boomers » | | |
|-----------|--------------|----|---|--------------|----|---|-----------------------------|----|---|
| | A | B | C | A | B | C | A | B | C |
| N | 34 | 27 | 8 | 28 | 22 | 7 | 29 | 20 | 6 |
| Âge moyen | 31 | | | 43 | | | 56 | | |

La technique utilisée ici, suggérée par Auteur (2009, 2010), garantit que les idées et les liens recueillis soient bien ceux des individus répondants tout en introduisant une standardisation permettant des comparaisons entre des individus ou des groupes d'individus (Bougon, Weick et Binkhorst, 1977). Les items sont, dans cette optique, déterminés *a priori*. On interroge les sujets, lors d'une seconde phase, sur la nature des liens de causalité entre ces items. En soumettant les mêmes items aux sujets, on recueille des données qu'il est ensuite possible de comparer. L'interprétation du chercheur n'intervient pas avant la quantification.

Nous avons utilisé une liste de 24 items. Ces items ont été obtenus par le processus classique de génération des items (Roussel, 2005). Des entretiens semi-directifs ont été conduits de façon à identifier les idées d'un individu à partir d'une étude minutieuse des moments clés de son parcours (Auteur, 2011). La série d'entretiens a pris fin quand la saturation a été atteinte, après 21 entretiens. La diversité de l'échantillon étudié a permis de garantir la représentativité des items pour la population qui nous intéresse. Les entretiens, retranscrits, ont été soumis à une analyse de contenu *ad hoc* cumulative ; elle a permis de lister 24 items représentatifs. Chaque item a enfin été reformulé sous la forme d'une phrase affirmative afin d'obtenir les 24 items qui figurent en annexe 1. Les items ont ensuite été soumis, par paires, aux sujets de l'étude avec la consigne de décrire les liens de causalité entre les deux items de chaque paire. Les sujets ont répondu en indiquant un score de causalité de 0 (absence de lien), 1 (lien faible) ou 2 (lien fort). Les données ont été collectées grâce à une application informatique en ligne développée spécialement pour la construction de cartes cognitives.

Nous avons donc recueilli, pour chaque individu participant, une matrice de 24x24 scores compris entre 0 et 2 décrivant les liens de causalité entre 24x24 items. Chaque item peut donc se trouver inséré dans des réseaux d'influence et de dépendance : si un lien de causalité associe A et B (« A donc B »), A a une influence sur B et B dépend de A. L'application informatique permet de traiter séparément chaque carte puis de calculer la somme des scores par groupe pour chaque paire d'items. Nous avons donc obtenu une carte cognitive pour chacun des sept groupes étudiés.

Encadré 1 : L'application en ligne Smoov.fr

Smoov est une application informatique en ligne qui a été conçue par l'un des auteurs et réalisée par une agence spécialisée dans le développement de logiciels sur internet, avec l'aide des équipes marketing des sites spécialisés Monster.fr et Careerbuilder.fr (auteur, 2009). L'application est en service depuis 2008. Elle a été créée pour recueillir des données de recherche en utilisant la technique des cartes cognitives. L'application génère toutes les paires d'items possibles et les soumet aux sujets ; elle les invite à renseigner un score de causalité par paire d'items. L'application présente aussi la consigne et fournit des exemples. Elle permet, enfin, de recueillir toutes les autres données utilisées dans la recherche, grâce à des questionnaires. Pour les chercheurs, Smoov collecte les données et les exporte au format Excel.

Le processus de traitement des cartes cognitives brutes comprend deux phases : on cherche d'abord à simplifier chaque carte pour ne retenir que les items et les liens les plus significatifs. Pour cela, on a calculé la moyenne et l'écart-type des liens de chaque carte. On a ensuite supprimé les liens inférieurs à $m+s$ et les items associés. Cette technique permet d'obtenir une carte simplifiée comprenant une dizaine d'items et de liens pour chaque groupe. La liste résumée des items figure en annexe 2. Après cette étape de simplification, on détermine les indicateurs permettant d'interpréter et de comparer les cartes. *Deux indicateurs sont utilisés ici : le pourcentage d'items communs entre chaque carte et le rang relatif des items communs.*

Le pourcentage d'items communs permet de savoir si deux groupes différents mobilisent les mêmes idées. Le rang relatif des items communs permet la reconstitution des schémas cognitifs (Cossette, 2004) qui associent les items entre eux. Il représente comment des individus différents mais partageant les mêmes idées vont articuler ces idées entre elles. Il permet donc de comprendre si des individus adhérant aux mêmes idées en font pourtant un usage différent et donc, finalement, possèdent des schémas cognitifs différents. Cet indicateur est obtenu de la façon suivante. Pour chaque item de chacune des sept cartes, nous avons calculé les indicateurs suivants :

- Le score d'influence (Rascol-Boutard et Briole, 2004) ou *outdegree* (Bougon, Weick et Binkhorst, 1977) : le nombre d'items auquel l'item considéré est relié par une relation d'influence (B dans « A donc B »),
- Le score de dépendance ou *indegree* : le nombre d'items auquel l'item considéré est relié par une relation de dépendance (A dans « A donc B »).

Le rang relatif r : différence entre dépendance et influence. Pour obtenir des rangs comparables, on a calculé des rangs relatifs centrés et réduits : $r' = (r - m) / s$. On a vérifié au préalable que les distributions étaient normales grâce au calcul des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement de chaque score. Le rang relatif r est l'indicateur qui sera utilisé ensuite. Il permet de distinguer les idées structurantes pour les individus de celles, moins fondamentales, qui constituent des principes d'action. Les premières se caractérisent par des rangs faibles. Elles se situent en amont dans les réseaux de causalité en constituent les schémas centraux. Les rangs des secondes, au contraire, sont élevés ; elles constituent les schémas périphériques.

3. Résultats

3.1. Résultats bruts

Les pourcentages d'items communs

Le tableau 3 présente les pourcentages d'items communs entre les différents groupes de sujets.

Il témoigne, en première analyse, de l'homogénéité des idées partagées entre les salariés de toutes générations (entre 80 et 100 % d'items communs).

Les rangs relatifs

Le tableau 4 présente les rangs relatifs au sein de chaque catégorie de population interrogée. Une première lecture permet de repérer des différences notables entre étudiants et salariés, notamment dans le nombre d'items partagés. Pour ces derniers, l'insertion dans un univers professionnel, même récente, crée déjà des différences de perception sensibles. L'analyse en détail, catégorie par catégorie, doit cependant permettre de repérer, par comparaison des moyennes des différents rangs des items communs, des variations - significatives ou non - qu'il conviendra ensuite d'interpréter plus finement.

3.2. Influence des cultures organisationnelles

Salariés des différentes entreprises

Les salariés de toutes les générations partagent entre 80 % et 100 % des items. Le tableau numéro 5 contient une analyse de variance des items communs à toutes les catégories de salariés.

Les rangs relatifs de ces items ne sont pas significativement différents. Il semblerait donc

Tableau 3 : Pourcentages d'items communs entre les sept groupes

| | | Génération Y | | | Génération X | | | Génération « baby boomers » | | |
|-------------------------|---|--------------|-------|-------|--------------|--------|--------|-----------------------------|-------|-------|
| | | A | B | C | A | B | C | A | B | C |
| Génération Y | A | 100 % | 100 % | 100 % | 81,9 % | 81,9 % | 81,9 % | 80 % | 80 % | 80 % |
| | B | | 100 % | 100 % | 81,9 % | 81,9 % | 81,9 % | 80 % | 80 % | 80 % |
| | C | | | 100 % | 100 % | 81,9 % | 81,9 % | 80 % | 80 % | 80 % |
| Génération X | A | | | | 100 % | 100 % | 100 % | 80 % | 80 % | 80 % |
| | B | | | | | 100 % | 100 % | 80 % | 80 % | 80 % |
| | C | | | | | | 100 % | 80 % | 80 % | 80 % |
| Génération Baby boomers | A | | | | | | | 100 % | 100 % | 100 % |
| | B | | | | | | | | 100 % | 100 % |
| | C | | | | | | | | | 100 % |

Tableau 4 : Rangs relatifs des items dans les sept groupes

| | Génération Y | | | Génération X | | | Génération « baby boomers » | | |
|---|--------------|-------|-------|--------------|-------|-------|-----------------------------|-------|------|
| | A | B | C | A | B | C | A | B | C |
| Gérer sa carrière c'est construire des opportunités | 1,08 | 1,1 | 1,02 | 1,1 | 1,1 | 0,9 | 1,07 | 1,05 | 1 |
| Eviter le chômage est le but de toute carrière | -1,5 | -1,56 | -1,52 | -1,31 | -1,27 | -1,3 | / | / | / |
| Des opportunités bien saisies influencent plus une carrière qu'une vocation | 1,8 | 1,87 | 1,92 | / | / | / | / | / | / |
| Chaque salarié doit avoir un périmètre d'action bien circonscrit | -1,02 | -1,08 | -1 | -1,21 | -1,16 | -1 | / | / | / |
| On travaille là où on veut de vous | 1,8 | 1,87 | 1,61 | 1,4 | 1,6 | 1,54 | 1,7 | 1,65 | 1,6 |
| On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui | 1,87 | 1,92 | 1,76 | 1,7 | 1,65 | 1,75 | 1,84 | 1,78 | 1,81 |
| On ne peut compter que sur les collègues qu'on connaît bien | 0,2 | 0,8 | 0,1 | -0,1 | 0,2 | -0,08 | / | / | / |
| On ne peut être efficace que si on a tissé son réseau dans l'entreprise | 0,74 | 0,6 | 0,89 | 0,52 | 0,64 | 0,49 | 0,51 | 0,65 | 0,67 |
| Un salarié qui ne se plie pas à l'autorité de son patron n'est pas indispensable | -0,5 | -0,8 | 0,1 | 0,1 | -0,1 | -0,25 | / | / | / |
| L'important c'est d'avoir une vision globale de la stratégie de l'entreprise | -1,85 | -1,8 | -1,89 | -1,2 | -1,38 | -1,4 | -1,21 | -1,72 | -1,8 |

Tableau 5 : Comparaison des moyennes des rangs des items communs entre les trois entreprises

| | A | B | C | ANOVA : valeur de F |
|---|------|-------|-------|---------------------|
| Gérer sa carrière c'est construire des opportunités | 1,08 | 1,08 | 0,97 | 1,75 (NS) |
| On travaille là où on veut de vous | 1,6 | 1,71 | 1,58 | 0,86 (NS) |
| On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui | 1,8 | 1,78 | 1,77 | 1,14 (NS) |
| On ne peut être efficace que si on a tissé son réseau dans l'entreprise | 0,59 | 0,63 | 0,68 | 0,48 (NS) |
| L'important c'est d'avoir une vision globale de la stratégie de l'entreprise | -1,4 | -1,63 | -1,70 | 1,559 (NS) |

NS = non significatif

que l'effet de socialisation soit modérément corrélé aux caractéristiques des entreprises, et qu'une culture commune de l'ingénieur cadre se dégage de façon inter-organisationnelle, créant une forme d'« effet socialisation » professionnel. Ce résultat inattendu méritera des commentaires approfondis.

3.3. Effet génération : comparaison des schémas des cadres des trois générations en activité

Génération « X » et « Y »

Les schémas cognitifs des salariés des générations « X » et « Y » partagent neuf items, soit 81,9 %. L'analyse de variance confirme l'absence de différences significatives entre les positions des items communs.

À nouveau, les rangs relatifs de ces items ne sont pas significativement différents. On remarque ainsi une certaine homogénéité intergé-

nérationnelle qui vient renforcer les résultats du tableau numéro 4 mais qui permet également de s'interroger sur un « effet socialisation » professionnel plus qu'organisationnel sur lequel nous reviendrons loin.

Génération « X » et « baby boomers »

Les salariés de la génération « X » et les « baby boomers » partagent 80 % d'items. Les rangs relatifs de ces items ne sont pas significativement différents.

On retient donc que les schémas cognitifs des salariés des générations X et les baby-boomers présentent des variations mineures.

3.4. Analyse descriptive

Nous commentons les schémas en reconstituant les réseaux qui vont des schémas centraux, structurants, vers les schémas périphériques.

Tableau 6 : Comparaison des moyennes des rangs des items communs des salariés des générations X et Y

| | Génération Y | | | Génération X | | | ANOVA : valeur de F |
|---|--------------|-------|-------|--------------|-------|-------|------------------------|
| | A | B | C | A | B | C | |
| Gérer sa carrière c'est construire des opportunités | 1,08 | 1,1 | 1,02 | 1,1 | 1,1 | 0,9 | 0,45 (NS) |
| Eviter le chômage est le but de toute carrière | -1,5 | -1,56 | -1,52 | -1,31 | -1,27 | -1,3 | 1,98 (NS) |
| Chaque salarié doit avoir un périmètre d'action bien circonscrit | -1,02 | -1,08 | -1 | -1,21 | -1,16 | -1 | 1,28 (NS) |
| On travaille là où on veut de vous | 1,8 | 1,87 | 1,61 | 1,4 | 1,6 | 1,54 | 1,64 (NS) |
| On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui | 1,87 | 1,92 | 1,76 | 1,7 | 1,65 | 1,75 | 0,01 (NS) |
| On ne peut compter que sur les collègues qu'on connaît bien | 0,2 | 0,8 | 0,1 | -0,1 | 0,2 | -0,08 | 1,64 (NS) |
| On ne peut être efficace que si on a tissé son réseau dans l'entreprise | 0,74 | 0,6 | 0,89 | 0,52 | 0,64 | 0,49 | 2,12 (NS) |
| Un salarié qui ne se plie pas à l'autorité de son patron n'est pas indispensable | -0,5 | -0,8 | 0,1 | 0,1 | -0,1 | -0,25 | 0,04 (NS) |
| L'important c'est d'avoir une vision globale de la stratégie de l'entreprise | -1,85 | -1,8 | -1,89 | -1,2 | -1,38 | -1,4 | 2,93 (NS) |

NS = non significatif

Tableau 7 : Comparaison des moyennes des rangs relatifs des items communs aux salariés des générations X et « baby boomers »

| | Génération X | | | Génération « baby boomers » | | | ANOVA : valeur de F |
|---|--------------|-------|------|-----------------------------|-------|------|---------------------|
| | A | B | C | A | B | C | |
| Gérer sa carrière c'est construire des opportunités | 1,1 | 1,1 | 0,9 | 1,07 | 1,05 | 1 | 0,56 (NS) |
| On travaille là où on veut de vous | 1,4 | 1,6 | 1,54 | 1,7 | 1,65 | 1,6 | 0,67 (NS) |
| On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui | 1,7 | 1,65 | 1,75 | 1,84 | 1,78 | 1,81 | 1,74 (NS) |
| On ne peut être efficace que si on a tissé son réseau dans l'entreprise | 0,52 | 0,64 | 0,49 | 0,51 | 0,65 | 0,67 | 1,89 (NS) |
| L'important c'est d'avoir une vision globale de la stratégie de l'entreprise | -1,2 | -1,38 | -1,4 | -1,21 | -1,72 | -1,8 | 1,7 (NS) |

NS = non significatif

Les cadres de la génération « Y »

Les jeunes cadres se distinguent des étudiants par le développement d'idées plus développées sur le monde du travail et sur les moyens d'agir. La croyance la plus fondamentale concerne l'importance de la stratégie de l'entreprise. Elle cohabite, dans les schémas centraux, avec la nécessité d'éviter le chômage et de définir un périmètre d'action – un territoire - circonscrit. Des idées sur les moyens d'agir apparaissent : la prudence envers les collègues, l'importance des réseaux, l'importance de créer une relation

fructueuse avec le manager, et, enfin, la préférence pour l'opportunisme plutôt que pour la vocation. Ici encore, l'évitement du chômage est fondamental ; l'opportunisme est une solution. Dans un même temps, vocation et opportunisme s'opposent : l'opportunisme sert à éviter la perte d'emploi plutôt qu'à réaliser sa vocation.

Les cadres de la génération « X » et les cadres « baby-boomers »

Les schémas des membres de la « génération X » et des baby-boomers diffèrent peu de ceux

Tableau 8 : Schémas cognitifs des cadres de la génération Y

| | | | | | | | | | | |
|--------------|--|--|--|--|---|---|---|------------------------------------|---|---|
| Items | L'important c'est d'avoir une vision globale de la stratégie de l'entreprise | Eviter le chômage est le but de toute carrière | Chaque salarié doit avoir un périmètre d'action bien circonscrit | Un salarié qui ne se plie pas à l'autorité de son patron n'est pas indispensable | On ne peut compter que sur les collègues qu'on connaît bien | On ne peut être efficace que si on a tissé son réseau dans l'entreprise | Gérer sa carrière c'est construire des opportunités | On travaille là où on veut de vous | On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui | Des opportunités bien saisies influencent plus une carrière qu'une vocation |
| Rang relatif | -1,85 | -1,53 | -1,03 | -0,40 | 0,37 | 0,74 | 1,07 | 1,76 | 1,85 | 1,86 |

Tableau 9 : Schémas cognitifs des cadres de la génération X

| | | | | | | | | | |
|--------------|--|--|--|--|---|---|---|------------------------------------|---|
| Items | L'important c'est d'avoir une vision globale de la stratégie de l'entreprise | Eviter le chômage est le but de toute carrière | Chaque salarié doit avoir un périmètre d'action bien circonscrit | Un salarié qui ne se plie pas à l'autorité de son patron n'est pas indispensable | On ne peut compter que sur les collègues qu'on connaît bien | On ne peut être efficace que si on a tissé son réseau dans l'entreprise | Gérer sa carrière c'est construire des opportunités | On travaille là où on veut de vous | On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui |
| Rang relatif | -1,33 | -1,29 | -1,12 | -0,08 | 0,01 | 0,55 | 1,03 | 1,51 | 1,70 |

Tableau 10 : Schémas cognitifs des cadres baby-boomers

| | | | | | |
|----------------|--|---|---|------------------------------------|---|
| items | L'important c'est d'avoir une vision globale de la stratégie de l'entreprise | On ne peut être efficace que si on a tissé son réseau dans l'entreprise | Gérer sa carrière c'est construire des opportunités | On travaille là où on veut de vous | On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui |
| rangs relatifs | -1,58 | 0,61 | 1,04 | 1,65 | 1,81 |

des cadres de la « génération Y. » on observe cependant la disparition de la référence à l'opportunisme et à la vocation (chez les « Y ») puis, chez les « baby-boomers », la disparition des idées aux connotations les plus pessimistes : les thèmes de l'évitement du chômage, de la crainte des collègues ou de la nécessité d'un périmètre d'action circonscrit n'apparaissent plus.

4. Discussion

Une abondante littérature managériale décrit l'apparition d'une nouvelle génération dont les comportements, indisciplinés et individualistes, dérogeraient aux règles organisationnelles. L'émergence de cette « génération Y » remettrait en cause les principes de management en vigueur. L'apparition de comportements plus individualistes est bien en phase avec les approches post-modernes de la carrière et de la firme : elle fait écho aux théories qui décrivent la moindre capacité des organisations, réputées affaiblies, à socialiser leurs membres et à fournir à ceux-ci des principes d'action et une grammaire comportementale. Les critiques adressées à ces tra-

voux invitent à douter de la réelle possibilité des individus de développer des comportements individualistes ; elles suggèrent, au contraire, que les organisations développent toujours des principes normatifs. La recherche présentée dans cet article met à l'épreuve l'influence de l'appartenance générationnelle en la comparant à l'influence des cultures organisationnelles. Nous avons donc comparé les schémas cognitifs relatifs à l'emploi et à la carrière d'individus de générations différentes (« Y », « X », « baby boomers ») et de socialisations différentes (étudiants, salariés des entreprises A, B et C).

4.1. Synthèse des résultats

Dans l'échantillon étudié, les schémas concernant l'emploi des étudiants de la « génération Y » sont significativement différents de ceux des salariés appartenant aussi à cette génération. *Contrairement*, les schémas concernant l'emploi des salariés de la « génération Y » ne diffèrent significativement ni de ceux des salariés membres de la « génération X » ni de ceux des salariés « baby

boomers. » Enfin, les schémas des salariés des trois entreprises étudiées ne se distinguent pas notablement. Ces constats appellent plusieurs commentaires.

En premier lieu, les divergences entre les individus ne sont pas attribuables à un effet génération. Conformément à ce que nous attendions, l'appartenance à une génération a un pouvoir explicatif faible. Il semble plutôt que ce soit en fonction des contextes - école ou organisation(s) - que les individus se construisent et se définissent. Le pouvoir explicatif des cultures organisationnelles semble, dans nos résultats, supérieur à celui des générations. Ce résultat remet en cause l'hypothèse de l'existence d'une « génération Y » spécifique.

Nos résultats vont plus loin. L'effet socialisation que nous constatons est étonnant, car les différentes cultures organisationnelles étudiées ne produisent pas des schémas cognitifs différents. Les rapports au travail des cadres salariés de diverses entreprises semblent identiques. Ce constat est surprenant si l'on prend en compte autant les travaux qui prédisent l'affaiblissement des pouvoirs socialisateurs ou la banalisation du statut des cadres que ceux qui expliquent les processus de la socialisation organisationnelle. Il semble plutôt exister, au contraire, une homogénéité des représentations sur la carrière dans la population des cadres quelles que soient leurs entreprises. Nous y reviendrons.

Enfin, les schémas cognitifs que nous avons pu décrire ne nous permettent pas de retrouver la figure souvent décrite du cadre individualiste, indiscipliné, rétif envers l'autorité du manager et cherchant à poursuivre des buts individuels via une attitude consumériste. Les cadres que nous avons observés semblent soucieux de s'approprier la stratégie de leurs entreprises ; cette quête de l'alignement stratégique s'articule à une prudence vis à vis de l'entreprise, des collègues ou du manager ; mais il semble que les cadres témoignent d'un réel souci d'intégration. L'opportunisme, quand il apparaît, ne semble pas motivé par la recherche d'un succès personnel. Il ne témoigne pas d'une moindre loyauté puisqu'il est motivé par la recherche du maintien dans l'emploi et par le souci de servir la stratégie de l'entreprise, il s'oppose même à la poursuite d'une vocation. La poursuite d'objectifs personnels semble soulever le risque de s'éloigner des attentes de l'entreprise ; elle est donc dangereuse. Le rapport à la vocation et au succès subjectif des cadres interrogés semble donc sensi-

blement différent de l'attitude individualiste et autonome qui a pu être décrite par ailleurs. Il est, en outre, commun à tous les cadres quelles que soient leurs générations ou leurs entreprises.

4.2. *Au-delà de l'influence générationnelle et de la socialisation : une standardisation des cadres ?*

Boltanski (1982) a montré combien la communauté des cadres des années 1980 constituait un conglomerat hétérogène mais, paradoxalement, cohérent. Malgré une grande variabilité des formations, des carrières, des positions actuelles et des espoirs réalistes, l'image symbolique du cadre jouait un rôle fédérateur symbolique puissant. L'adhésion au groupe des cadres engendrait l'adhésion à un répertoire d'attitudes et de comportements normés. En retour, les organisations attendaient implication, engagement et adhésion aux choix stratégiques. Les ingénieurs, managers ou non, incarnaient le cadre délégataire de l'autorité et du pouvoir de commandement. Nos résultats semblent indiquer que, malgré les mutations diverses qui ont affecté l'emploi, la figure du cadre demeure. Elle transcende les générations et les entreprises. Au final, ces résultats semblent consonants avec l'enquête TEQ (Karvar et Rouban, 2004) qui rappelle que le rapport au travail des ingénieurs reste stable, insensible au travail sans qualités qui peut affecter d'autres populations de cadres. D'autres travaux rappellent encore la rémanence de processus traditionnels dans l'appréciation des performances, les modalités de récompense et, finalement, le déroulement des carrières des cadres (Valcour et Tolbert, 2003 ; Cadin, 2004 ; Auteur, 2009). Nous aimerions pourtant introduire quelques nuances : s'il existe bien une unité dans la population des cadres, cette cohérence n'est pas exactement construite autour des mêmes thèmes qu'autrefois. Elle ne résulte sans doute pas des mêmes processus. Il serait excessif de conclure que rien n'a changé. Trois idées font aujourd'hui consensus chez les cadres : c'est le souci d'incarner la stratégie organisationnelle. Être cadre, c'est incarner l'organisation, sa stratégie et ses dirigeants. Vient ensuite, comme une ombre portée sur cette volonté d'engagement, la crainte d'un monde du travail complexe et dangereux, d'un marché du travail turbulent et, finalement, de la menace

permanente de la perte d'emploi. Enfin, la préférence marquée pour la carrière traditionnelle et le rejet de la vocation, à rebours des discours qui prônent des carrières « nomades », est une conséquence des deux premiers points : l'engagement de carrière à long terme est l'expression de l'engagement des cadres envers leurs employeurs ; il est aussi, pensent les cadres, le meilleur moyen de se protéger des difficultés du marché du travail. Ces résultats sont cohérents avec ceux des travaux qui montrent la rémanence de la carrière traditionnelle (Auteur, 2009, 2011), la faiblesse tendancielle des mobilités choisies (Rodrigues et Guest, 2010) et le primat des organisations sur les carrières des cadres (Dany, 2003 ; Dany et Arthur, 2003 ; Dany, Louvel et Vallette, 2011).

Ce portrait nouveau des cadres contemporains, en tension avec les évolutions des conditions de leur emploi, soulève un paradoxe. Les pratiques de gestion auxquelles les cadres sont soumis ne les ont pas conduits à développer une attitude « nomade » affranchie des contraintes organisationnelles, encore moins mercenaire. Elles ont plutôt renforcé les attitudes et les comportements de loyauté et d'allégeance traditionnels qui sont perçus uniformément par les cadres.

L'influence de la socialisation organisationnelle et des cultures propres à chaque entreprise n'est pas suffisante pour analyser cette série de constats. Comment expliquer cette ressemblance chez des cadres appartenant à des entreprises différentes ? Les travaux qui explorent la socialisation organisationnelle mobilisent une approche individuelle du rapport à la culture. La socialisation est présentée comme un apprentissage progressif, conscient et actif. Ils minimisent combien ces processus sont en réalité des externalités imposées dans les pratiques. L'acquisition de schémas cognitifs est moins un apprentissage conscientisé, agi par un acteur à la recherche des codes efficaces dans son nouvel environnement, que l'imprégnation progressive des principes et des valeurs que véhiculent les actes quotidiens de gestion. Or les politiques et les pratiques de management développées dans toutes les entreprises tendent à se ressembler. Les nouveaux modes de management, dédiés à la recherche de flexibilité et à la valorisation d'attitudes entrepreneuriales, incluent aussi, paradoxalement, une standardisation de l'activité des cadres. Les mêmes comportements sont valorisés. Les mêmes outils sont utilisés : entretiens annuels,

de fixation d'objectifs individuels, responsabilisation de chacun en matière de projet et d'employabilité, universités d'entreprises, mais aussi valorisation de la carrière managériale notamment par le prestige accordé à la « route vers le haut » (Hamori, 2005) et la rigueur de la sélection des « sauvés » (Dany, 2003) qui gagnent la « lutte des places » (Courpasson, 1999). Cette série de « bonnes pratiques » vantée par une littérature managériale d'inspiration nord-américaine est uniformément répandue dans les entreprises (Bournois, Rojot et Scaringella, 2004). Elle favorise le développement d'une grammaire comportementale commune aux cadres et standardise leur rapport à l'emploi. Au final, la socialisation organisationnelle semble être moins la normalisation par l'appropriation de la culture propre à une entreprise, que la standardisation des comportements par la soumission à des « bonnes pratiques » gestionnaires utilisées par toutes.

4.3. *Limites et perspectives*

Ce travail comporte quelques limites. La première concerne l'échantillon. Nous l'avons constitué dans un souci de cohérence, afin de limiter le nombre de biais. Dans cette optique, et afin de valider la mesure potentielle d'un « effet génération », nous avons constitué un échantillon de recherche composé de publics comparables en ciblant exclusivement une population d'ingénieurs. Si cela nous a permis de montrer l'homogénéité des perceptions professionnelles de cette population au travail, de prochaines recherches pourraient prendre en compte d'autres populations afin de comparer cette analyse avec celle d'autres catégories socioprofessionnelles et d'envisager, ainsi, les impacts sur l'effet génération. La catégorie des ingénieurs est spécifique. Les résultats obtenus ici demandent à être validés auprès d'autres populations, cadres ou non. Par ailleurs, notre étude porte sur un contexte national, celui de la France. Si cela nous a permis de limiter les biais culturels – l'« effet socialisation » reposant en partie sur la culture organisationnelle – il n'en serait pas moins intéressant, dans de futures recherches, d'interroger la dimension interculturelle et internationale de l'« effet génération » face à l'« effet socialisation ». Enfin, il aurait été utile de faire entrer dans l'analyse des variables complémentaires comme l'ancienneté dans l'entreprise.

CONCLUSION

L'hypothèse de l'existence de différences inter-générationnelles est intuitive et séduisante. Elle permet de penser un individu autonome, affranchi des contraintes organisationnelles et dont le comportement expliquerait plusieurs difficultés managériales. Les cadres se seraient affranchis des règles organisationnelles et seraient libres de développer des approches subjectives de la relation d'emploi. Ce scénario fait écho aux approches post-modernes de la carrière (« boundaryless careers » - Arthur et Rousseau, 1996) qui décrivent un individu ayant pris en charge lui-même la gestion de sa carrière, les organisations ayant perdu le pouvoir de réguler et de socialiser.

La notion de génération est pourtant trompeuse. Le caractère séduisant de ce concept occulte le poids des organisations, et attire l'attention sur les aspects subjectifs de la carrière et des comportements. La perception d'un individu entièrement responsable de son parcours professionnel et la minimisation du rôle de l'organisation dans ce cheminement sont acceptées « comme du sens commun » (Roper *et al.*, 2011). Nos résultats montrent cependant que l'influence de l'appartenance générationnelle est moindre que celle de l'appartenance au groupe des cadres. Pour les ingénieurs questionnés, l'effet socialisation est plus puissant que l'effet génération. Plus encore, il semblerait qu'une culture puissante soit commune à l'ensemble des ingénieurs cadres de toutes les entreprises. Ce constat conduit à questionner les travaux classiques sur la socialisation organisationnelle autant que ceux qui théorisent un affaiblissement des organisations. Il suggère une standardisation des comportements via la diffusion des mêmes outils et pratiques de gestion dans toutes les organisations.

Au final, ce travail illustre le découplage entre les processus en jeu et les grilles de lectures utilisées dans les communautés académique et praticiennes pour les interpréter. Là où les entreprises produisent de la standardisation et du contrôle, les acteurs et certains chercheurs mobilisent des grilles interprétatives psychologisantes qui mésestiment la puissance des processus normatifs. Les craintes envers la « génération Y » pourraient illustrer ce décalage : les acteurs y expriment que la recherche d'individus nomades et flexibles, développant une relation

« gagnant-gagnant » contractuelle et éphémère avec ses employeurs successifs pourrait se retourner contre ses promoteurs si les individus, poussant cette logique à son paroxysme, développaient une approche mercenaire de la relation d'emploi. Les propos inquiets sur les comportements des jeunes générations révèlent donc, en premier lieu, une grille de lecture idéologiquement située des comportements. Mais il n'est pas absurde d'y voir aussi une fin plus pragmatique : l'existence de nouveaux salariés autonomes, mercenaires et indépendants, rend légitime la prescription du contrôle.

BIBLIOGRAPHIE

Alvarez J. L. (2000), Theories of managerial action and their impact on the conceptualisation of executive careers. In Peiperl, M., Arthur, M., Goffee, R. and Morris, T. (éds), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. Oxford: Oxford University Press, p. 127–37.

Arthur, M. & Rousseau D. (1996), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York, NY: Oxford University Press.

Arthur M. Khapova, S. Wilderon, C (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2), p. 177–20.

Pralong, J. (2009), Les mondes de la carrière. Approche socio-cognitive du succès objectif des cadres français. *Unpublished Doctoral thesis in management science*, University Paris-Ouest.

Pralong, J. (2010), Les mondes de la carrière. Le cadre de référence de carrière et sa définition opérationnelle, *Revue de GRH*, 77, p. 3–24.

Pralong, J. (2011), Les projets n'engagent que ceux qui y croient. Une étude longitudinale des compétences performances et projets, *Revue Française de Gestion*, 37(216), p. 15–31.

Pralong, J. (2012), From human capital to objective career success: the relevance of "career worlds" schemas», paper presented at the Annual Meeting of the *Academy of Management*, 3-7 August, Boston.

Barley S.R. & Tolbert P.S. (1997), Institutionalization and Structuration: Studying the Links Between Action and Institution, *Organization Studies*, 18(1), p. 93–117.

Barley, S.R. (1989), Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology, In Arthur M.B. Hall D.T. & Lawrence B.S. (éds), *Handbook of career theory* Cambridge: Cambridge University Press, p. 41-65.

- Boltanski, L. (1982), *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, Editions de minuit.
- Bougon M., Weick K. & Binkhorst D. (1977), Cognition in Organizations: an analysis of the Utrcht Jazz Orchestra, *Administrative Science Quarterly*, 22, p. 606-636.
- Bournois F., Rojot J. & Scaringella J.-L. (2003), *RH : les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Paris, Editions d'Organisation.
- Cadin, L. (2004), L'épreuve des faits—Pourquoi choisir, Commentaires à l'article de C. Falcoz, *Gérer et Comprendre*, 64, p. 12-13.
- Cadin L., Bender A.-F. & De Saint Giniez V. (2003), *Carrières nomades*, Paris, Vuibert.
- Chao G. T., O'Leary-Kelly A.M., Wolf S., Klein H. J., & Gardner P. D. (1994), Organizational Socialization: Its Content and Consequences, *Journal of Applied Psychology* 79, p. 730-743.
- Cossette, P. (2004), *L'organisation. Une perspective cognitiviste*, Collection Sciences de l'administration, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Courpasson, D. (1996), Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel, *Revue d'économie industrielle*, 75(1), p. 239-256
- Courpasson D. (1999), *L'action contrainte : organisations libérales et domination*, Paris, Presses Universitaires de France-PUF.
- Courpasson, D. (2000), Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies, *Organization Studies*, 21 (1), p. 141-161.
- Cousin, O. (2002), Les ambivalences du travail : Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels, *Sociologie du Travail*, 44(4), p. 499-520.
- Dany F., Mallon M., & Arthur M. (2003), The odyssey of career and the opportunity for international comparison, *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), p. 705-712.
- Dany F. (2003), 'Free actors' and organizations: critical remarks about the new career literature, based on French insights, *The International Journal of Human Resource Management*, 14(5), p. 821-838.
- Dany F., Louvel S. & Vallette A. (2011), Academic careers: The limits of the 'boundaryless approach' and the power of promotion scripts", *Human Relations*, 64, 5, p. 971-996.
- De Felice, A. (2008), Demystifying Gen Y. *Accounting Technology*, 24(11), p. 40.
- Duberley, J., Mallon, M. & Cohen, L. (2006), Exploring career transitions: accounting for structure and agency, *Personnel Review*, 35 (3), p. 281-296.
- Hamori, M. (2005), *Stigmatizing Organizational Events and Employee Career Prospects*. Instituto de Empresa Business School. Working Paper N° WP05-29.
- Honoré, L. (2007), Modernisation des organisations et contrôle des comportements : quels liens et quels enjeux ?, *Revue Française de Gestion*, 176, p. 54-61.
- Kanter, R. (1989), Careers and the wealth of nations: A macro perspective on the structure and implications of career forms. Arthur M.B. Hall D.T. & Lawrence B.S. (éds), *Handbook of career theory* Cambridge: Cambridge University Press, p. 506-521.
- Karvar A. & Rouban L. (2004), *Les cadres au travail : les nouvelles règles du jeu*, Paris : La Découverte.
- Kimberly, J. (2009), Are you ready for the next generation of workers?, *New Hampshire Business Review*, 2-15, avril, 18.
- Mahoney C. (2009), Talk Generation Y's language , *HR Magazine*, janvier, 25.
- Mignonac K. (2001), Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs, *M@n@gement*, 4(2), p. 47-78.
- Madzar, S. (1995), Comments on 'Feedback seeking behavior : A review of the literature and implications for HRD practitioners', *Human Resource Development Quarterly*, 6, p. 351-353.
- Nicholson N. (1996), Career systems in crisis : change and opportunity in the information age, *The Academy of Management Executive*, 10, 4, pp. 40-51.
- Ollivier D. & Tanguy C. (2008) *Génération Y, mode d'emploi : intégrez les jeunes dans l'entreprise !*, Bruxelles : De Boeck.
- Ostroff C. & Kozlowski S. W. (1992), Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition, *Personnel Psychology*, 45(4), p. 849-874.
- Rascol-Boutard S. & Briole, A. (2004), L'approche des compétences dans la performance interorganisationnelle par l'utilisation des cartes cognitives, *Actes du XV^e congrès de l'AGRH*, p. 1847-1866.
- Rodrigues, R.A. & Guest, D. (2010), Have careers become boundaryless ?, *Human Relations*, April, p. 1-19.
- Roper J., Ganesh S. & Inkson, K. (2010), Neoliberalism and knowledge interests in boundaryless careers discourse, *Work, Employment & Society*, 24(4), p. 661-679.
- Roussel, P. (2005), *Management Des Ressources Humaines - Méthodes De Recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : De Boeck.

Schank, R.C. & Alberson, R.P. (1977), *Scripts, plans, goals and understanding : an inquiry into human knowledge structures*. Hillsdale : Erlbaum.

Sonnenfeld J. & Peiperl M A. (1988), Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems, *Academy of Management Review*, 13 (4), p. 588-600.

Sujansky J. & Ferri-Reed J. (2009) *Keeping the Millennials: Why companies are losing billions in turnover to this generation-and what to do about it*, London, John Wiley & Sons.

Valcour, M. & Tolbert, P.S. (2003), Gender, Family and Career in the Era of Boundarylessness: Determinants and Effects of Intra- and Inter-Organizational Mobility, *International Journal of Human Resource Management*. 14 (5), p. 768-787.

Weick, K. E. (1996), Enactment and the boundaryless career: organizing as we work. In Arthur M. B.& D. M. Rousseau (éds.) *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, Oxford : Oxford University Press, p. 40-57.