

N° 2014-02

JANVIER 2014

Étude réalisée par Barthélemy Chollet (Grenoble École de management) et Séverine Ventolini (Université de Bourgogne) dans le cadre d'un partenariat de recherche avec l'Apec.

– LE RÉSEAU PERSONNEL : QUELLES CONTRIBUTIONS À LA CARRIÈRE DU CADRE ? –



– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC–

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr > rubrique *Marché de l'emploi*

© Apec, 2014

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

03	Introduction générale
1	— RÉSEAU ET CARRIÈRE : ÉLÉMENTS DE CADRAGE —
08	Le réseau, instrument des carrières modernes ?
10	Réseau et carrière dans la littérature
14	Les objectifs et la démarche générale de l'étude
2	— LES CONTRIBUTIONS DU RÉSEAU COMME REPRÉSENTATION: ANALYSE DU DISCOURS DES CADRES DANS LE SECTEUR DU CONSEIL —
16	Comprendre les perceptions par une approche qualitative
17	Les cinq ressources qu'apporte le réseau
21	Un raisonnement qui dépend du cycle de vie professionnelle
23	Des approches contrastées : typologie des perceptions du réseau
29	Un phénomène qui imprègne le discours managérial
32	Conclusion de la partie 2
3	— LA HIÉRARCHISATION DES CONTRIBUTIONS RÉELLES DU RÉSEAU : UNE ÉTUDE EMPIRIQUE —
36	Analyser l'effet du réseau par une approche quantitative
40	Les cadres sont-ils « égaux devant le réseau » ?
48	Quelles ressources sont les plus importantes pour la carrière ?
52	Quels types de contacts procurent les bonnes ressources ?
55	Conclusion de la partie 3
4	— CONCLUSION GÉNÉRALE —
58	Six questions que le cadre doit se poser sur son réseau
59	Du discours à la statistique : vers une vision nuancée du réseau
5	— BIBLIOGRAPHIE —

6

- ANNEXES -

- 66 Annexe 1 - Profil sociodémographique des répondants à l'enquête
- 67 Annexe 2 - Profil professionnel des répondants à l'enquête
- 68 Annexe 3 - Questionnaire
- 79 Annexe 4 - Tableaux récapitulatifs des régressions sur le succès de carrière subjectif et objectif
- 80 Annexe 5 - Tableau récapitulatif des régressions des caractéristiques des relations de réseau sur les ressources de réseau

– INTRODUCTION GÉNÉRALE –

LES PARTENARIATS DE RECHERCHE DE L'APEC

En 2007, le département études et recherche de l'Apec a lancé un premier appel à projets auprès des laboratoires et centres de recherche. Cette démarche désormais renouvelée chaque année vise à renforcer les liens avec les milieux de la recherche en développant des partenariats sur des thématiques intéressant l'Apec, les partenaires sociaux et les clients de l'Apec.

Chaque recherche porte sur des sujets différents et l'apport de l'Apec varie selon les projets : apport financier pour optimiser des travaux en cours, appui technique pour des enquêtes sur Internet, exploitation des données de gestion de l'Apec,...

L'objectif est de construire de véritables partenariats dans des logiques de complémentarité d'expertises : les chercheurs apportent leurs expertises pointues et spécialisées pour approfondir les sujets et étudier des méthodologies spécifiques, le Département études et recherche de l'Apec apporte, lui, une connaissance approfondie de l'emploi cadre développée depuis plus de quarante ans.

LE PARTENARIAT AVEC BARTHELÉMY CHOLLET ET SÉVERINE VENTOLINI

Depuis très longtemps, gérer son réseau, avoir un carnet d'adresse... constituent des incontournables du conseil en mobilité professionnelle et en recherche d'emploi. En effet, de nombreuses enquêtes ont montré que les réseaux professionnels et/ou personnels font partie des principaux moyens pour rechercher un emploi ou un candidat et parfois les trouver. Mais, depuis quelques années, les « réseaux sociaux » semblent être devenus indissociables d'Internet, comme si seule cette technologie de communication et de gestion des données permettait la mise en réseau.

L'Apec, qui a très tôt élaboré des préconisations pour identifier, optimiser, développer son réseau relationnel et en tirer bénéfice en cas de mobilité professionnelle, axe désormais une part importante de ses préconisations sur l'optimisation de l'usage de ces réseaux sociaux présents sur Internet.

De fait, le surgissement de ces dispositifs au début des années 2000 a conduit à une véritable métamorphose de la conception de la notion de réseaux. Le travail relationnel nécessité par la constitution et la gestion du « carnet d'adresses » a été en apparence évacué, au profit de la gestion technicienne « des droits et devoirs de l'image ». Il s'agit moins de construire dans le temps un système relationnel personnalisé que d'être répertorié et identifié dans un système de mise en réseau de données individuelles « à l'aveugle ».

Plusieurs études récentes réalisées par le Département études et recherche portent la marque de cette évolution et de ses enjeux sous-jacents, mais donnent aussi à voir leurs impacts réels tant pour les recruteurs que pour les candidats en ce qui concerne leur mise en relation sur le marché de l'emploi. Depuis plusieurs années, l'enquête annuelle de l'Apec *Sourcing Cadres* mesure l'évolution des usages de ces réseaux sociaux par les entreprises, tandis que d'autres travaux ont permis de mettre en lumière les différents profils de pratiques et de comportements des cadres comme des jeunes diplômés¹.

D'un côté, on sait désormais que plus de la moitié des cadres sont inscrits sur au moins un réseau social professionnel sur Internet (53 %) et que 58 % sont sur Facebook : autrement dit, « être sur au moins un réseau sur Internet » semble être devenu un incontournable de la gestion de carrière pour de nombreux cadres, en particulier les plus jeunes.

Mais, parallèlement, on sait aussi que ce type de réseau est loin de s'être substitué aux systèmes relationnels classiques. Ainsi, la dernière enquête *Sourcing* de l'Apec réalisée auprès des entreprises établit la hiérarchie des différentes formes de réseaux. Au tout premier rang de ceux-ci, on trouve le « réseau

1. *Enquête Sourcing Cadres - édition 2013*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2013-43, juin 2013 ; *Les cadres et les réseaux sociaux*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, novembre 2012 ; *Attitudes et pratiques des jeunes diplômés concernant l'usage des réseaux sociaux et la recherche d'emploi*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, septembre 2012.

de contacts du recruteur » (58 % des recruteurs déclarent s'en servir pour recruter), puis la « cooptation » (39 %), les « réseaux sociaux sur internet » se classant assez loin derrière (23-24 %), devant les « associations d'anciens élèves », avec 15 %. Il s'avère en outre que près de 4 candidats recrutés pour un poste de cadre sur 10 étaient connus en amont ou recommandés, ce qui permet d'indiquer : « Même si le marché de l'emploi cadre apparaît fortement transparent à travers la publication d'offres d'emploi dans plus de huit recrutements sur dix, le poids du réseau relationnel comme voie d'accès à l'emploi demeure également important. »

Candidats comme recruteurs restent donc manifestement attachés à un système relationnel classique, pour une raison simple, qu'un consultant blogueur de l'Apec énonçait ainsi en octobre 2013 : « (...) L'usage des réseaux ne se limite pas qu'à des périodes de crise professionnelle. C'est une démarche et un usage régulier tout au long de votre carrière. En ce sens votre réseau se travaille au quotidien (clients/fournisseurs, etc.). (...) ! Par définition, nous ne sommes pas dans la course aux contacts. Ceux-ci doivent être qualifiés et réels. » (Blog Apec, octobre 2013)

C'est précisément sur les modalités d'émergence et d'existence du réseau « en dehors des périodes de crise professionnelle » que la recherche menée par Séverine Ventolini et Barthélémy Chollet se propose de revenir.

Le travail a été mené selon deux étapes distinctes :

- Une première étape de type qualitatif, avec des entretiens menés auprès de cadres du secteur du conseil. Dans ce monde professionnel, la question des réseaux mêle étroitement l'activité professionnelle et la gestion de la carrière personnelle : l'hypothèse était donc qu'il y existait une réflexion, à la fois individuelle et collective sur le sujet.
- Une deuxième étape de type quantitatif, avec une enquête en ligne menée auprès de cadres exerçant dans 3 fonctions différentes. Là encore, il s'agit d'un choix, celui de travailler sur des ensembles à la fois distincts mais suffisamment cohérents en termes d'effectifs pour permettre des exploitations statistiques.

Les profils des cadres interrogés dans l'enquête qualitative résultaient donc d'hypothèses fortes sur le rôle du réseau dans l'exercice même des missions, en tant qu'élément constitutif de l'activité professionnelle. En investiguant d'abord le milieu du conseil, les chercheurs voulaient se faire confirmer cette hypothèse, mais aussi en établir les spécificités à chaque « âge du métier ».

Les consultants rencontrés ont non seulement confirmé que « réseauter » faisait d'abord et avant tout partie de leur travail, mais aussi que ces relations étaient un élément clef de leur stratégie d'évolution. De manière plus détaillée, un consultant junior n'a pas les mêmes interlocuteurs ni les mêmes usages qu'un consultant sénior, qui lui-même définit les uns et les autres différemment d'un consultant associé.

Enfin, il est apparu que si tous les consultants savent que le réseau compte dans la carrière, cela ne signifie pas qu'ils en font tous le même usage. Le réseau est une « clé » à prendre ou à ne pas prendre, selon les conceptions de la reconnaissance au travail, certains des consultants interrogés jugeant que la qualité de leur travail prime sur celle de leur système de relations.

Dans un deuxième temps, le travail réalisé à partir du questionnaire mis en ligne s'est appuyé sur une série de traitements statistiques sophistiqués qui a permis d'établir un véritable « nuancier » des avantages à tirer d'un réseau personnel. Ces traitements permettent également de mettre en évidence des avantages différenciés selon le type de contacts entretenus par le cadre.

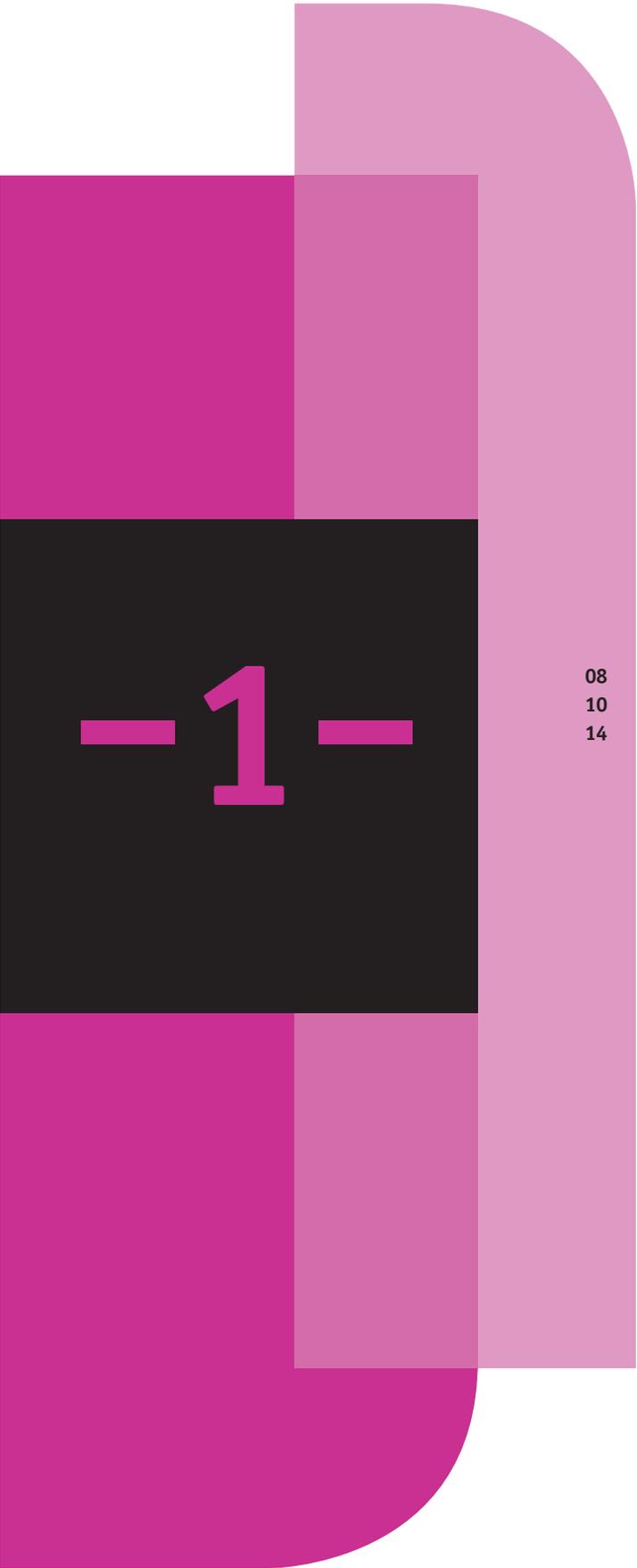
Au final, les chercheurs peuvent conclure sur des recommandations. Sans chercher à fournir des solutions toutes faites, leur véritable intérêt est d'inviter à la réflexion, voire à l'introspection, sur ce que « gérer ses relations » veut dire dans et hors de l'entreprise, et surtout dans et hors les « réseaux sociaux professionnels sur Internet ».

L'ÉQUIPE

Barthélemy Chollet, docteur en Sciences de Gestion, est professeur assistant à Grenoble École de Management et a été auparavant Maître de Conférences à l'Université de Savoie (Institut de Recherche en Gestion et Économie - IREG). Ses recherches portent sur le rôle des réseaux interpersonnels dans le fonctionnement des organisations, en particulier les entreprises innovantes. Il enseigne le management de l'innovation, le management des opérations et l'analyse des réseaux sociaux.

Séverine Ventolini, ancienne élève de l'ENS Cachan, agrégée d'économie-gestion, docteur en Sciences de Gestion, est actuellement Maître de conférences à l'université de Bourgogne, où elle enseigne principalement la gestion des ressources humaines et la théorie des organisations. Actuellement rattachée au Centre de Recherche en Gestion des Organisations (CREGO) de l'Université de Bourgogne, ses recherches portent principalement sur la carrière et les réseaux interpersonnels. •

Les auteurs tiennent à remercier chaleureusement l'ensemble des participants aux entretiens et à l'enquête par questionnaire pour leur disponibilité. Ils remercient également l'Apec, en particulier Hélène Alexandre et Raymond Pronier pour leur confiance, le suivi constant au cours du projet et leur travail de relecture.



– RÉSEAU ET CARRIÈRE : ÉLÉMENTS DE CADRAGE –

- 08 Le réseau, instrument des carrières modernes ?
- 10 Réseau et carrière dans la littérature
- 14 Les objectifs et la démarche générale de l'étude

– LE RÉSEAU, INSTRUMENT DES CARRIÈRES MODERNES ? –

L'injonction de développer et mobiliser son réseau pour trouver un emploi ou progresser dans sa carrière est constante dans la presse managériale. Les études qui se sont intéressées à l'impact du réseau ont confirmé l'idée selon laquelle « avoir des relations » pouvait être un atout pour trouver un emploi autant que pour réussir sa carrière. Pour Bourdieu, le réseau de relations personnelles d'un individu constitue une forme de capital social, c'est-à-dire un « ensemble de ressources actuelles ou potentielles » (Bourdieu, 1980), qui vient s'ajouter au capital économique (patrimoine et revenus) et au capital culturel (ressources symboliques et dispositions intellectuelles associées notamment au diplôme). Héritier d'une tradition sociologique radicalement différente, Burt (1992) n'en reprend pas moins la métaphore d'un capital que l'on accumule, pour décrire les relations personnelles dont dispose un individu. Selon lui le capital social n'est clairement pas une condition *sine qua non* du succès : pas de réussite sans savoir, sans diplôme, sans qualification, bref, sans capital humain. En revanche, le capital social intervient en démultipliant les retombées du capital humain : connaître les bonnes personnes permet de retirer le maximum de son énergie et de ses aptitudes. Les études empiriques ont ainsi démontré que le réseau relationnel de l'individu agit comme déterminant de la bonne intégration du nouveau salarié (Morisson, 2002), de son identité professionnelle (Dobrow et Higgins, 2005), de sa satisfaction au travail (Higgins et Kram, 2001), de sa performance au travail (Burt 1992, Rodan et Galunic 2004), ou encore de sa mobilité professionnelle (Seibert et al., 2001). Cette émergence d'un « effet réseau » semble provenir de deux tendances lourdes dans le fonctionnement des organisations contemporaines : d'un côté, le développement de carrières moins linéaires, plus nomades et, de l'autre, la généralisation de modes de travail plus flexibles et transversaux.

– RÉSEAU ET NOUVELLES FORMES DE CARRIÈRE –

Si le modèle de la carrière mono-organisationnelle accompagnée d'une évolution hiérarchique régulière n'a pas totalement disparu, il semble possible de dire qu'il est devenu largement minoritaire. Les structures organisationnelles se sont modifiées et on a assisté depuis une vingtaine d'années à un recentrage des entreprises sur leur cœur de métier, externalisant et sous-traitant les activités à moins forte valeur ajoutée ou celles pour lesquelles les organisations n'ont pas d'avantage compétitif. Ces structures se sont également aplaties suite à la diminution d'échelons hiérarchiques au sein des organisations et composent désormais avec un fonctionnement matriciel et/ou par projet. Ces réorganisations des entreprises impactent les parcours des cadres. Dans ce contexte il devient difficile de considérer la carrière comme une progression hiérarchique, constante, linéaire et prévisible, il s'agit plutôt d'une succession d'expériences professionnelles.

Il devient alors plus facilement envisageable pour les cadres de changer d'organisation et de construire leur parcours au gré des projets et des structures qui les emploient.

En France, on a assisté à une interaction grandissante entre les politiques d'emploi sur le marché externe et les politiques RH au sein des organisations. L'aspiration à une plus grande souplesse de la part des entreprises s'est traduite par une réflexion portant sur les compétences organisationnelles globales de l'entreprise et moins sur une gestion des mobilités individuelles. Cette recherche de flexibilité s'est également révélée par des évolutions dans les relations d'emploi. Sa contrepartie en est l'émergence de salariés ayant développé un rapport distancié aux organisations, et, simultanément, des stratégies et des pratiques d'appui sur les réseaux personnels « inter », voire « supra », organisationnels.

Loin du cliché associant « emploi à vie », « carrière linéaire » et « homogénéité des évolutions », les salariés ont leur vision propre de ce qui fait le succès d'une

carrière, qui peut être protéiforme, et qui évolue avec le temps (Mainiero et Sullivan, 2005). Les cadres ont moins de repères normatifs concernant une carrière réussie. Ils se centrent beaucoup plus sur leurs propres aspirations pour évoluer professionnellement, la carrière étant avant tout l'instrument d'une recherche de sens qui est propre à chacun. Concentrés sur les critères subjectifs du succès de carrière, ils cherchent plus activement et plus constamment qu'auparavant les organisations et les emplois qui répondent à leurs intentions personnelles et professionnelles. Ils sont donc prêts à changer d'organisation voire de métier pour cela. On assiste à une évolution du « contrat psychologique »² où la relation d'emploi qui lie une organisation et un de ses collaborateurs est moins forte³. Les organisations hésitent moins à se désengager vis-à-vis d'une partie de leurs collaborateurs et ceux-ci se sentent moins redevables vis-à-vis de l'organisation qui les emploie. **Les individus vont donc garder un œil sur les opportunités qui s'offrent à eux en interne comme en externe et vont plus facilement franchir les frontières de leur entreprise pour progresser professionnellement.**

L'ensemble de ces évolutions amène les individus à être (ou à se voir comme tels) les acteurs principaux de leur gestion de carrière. À eux de construire les conditions de leur mobilité, avec les moyens dont ils disposent. C'est dans ce contexte que le réseau de relations personnelles, qu'ils sauront constituer au fil de leur parcours professionnel, pourra les aider, en leur procurant des informations sur les opportunités qu'offrent d'ailleurs », en leur donnant les bons conseils ou encore en les recommandant aux bonnes personnes. Là où les qualifications semblaient constituer l'instrument principal de la construction d'une réussite dans le modèle traditionnel de la carrière, le réseau s'affirme comme un complément indispensable dans le modèle contemporain des carrières « nomades ».

L'INSTRUMENT D'UN TRAVAIL PLUS TRANSVERSAL ET PLUS FLEXIBLE

Même dans les situations où le cadre mise sur une évolution en interne, le réseau de relations

personnelles joue un rôle de plus en plus important. L'une des raisons est la généralisation des modes d'organisation qui, sous des formes plus ou moins pures, placent le mode d'organisation en « équipe projet » comme le moyen principal d'optimiser l'utilisation du capital humain. Ce mode d'organisation veut mettre la relation au centre du travail, en tant que vecteur central de la mobilisation : il contribue donc à faire émerger les interlocuteurs susceptibles d'être « mis en réseau ». Premièrement, le mode d'organisation en « équipe projet » crée une situation où ce travail étant peu prescrit le chef de projet doit associer des compétences afin de répondre à sa mission. Il va ainsi chercher et transférer des ressources pertinentes des différentes unités organisationnelles voire de l'extérieur de l'organisation en vue de répondre à sa mission. Un réseau de connections de travail se crée alors entre les membres du projet. Dans ces conditions, le cadre a intérêt - voire est incité par sa hiérarchie - à mobiliser son réseau relationnel pour faire avancer ses projets. Deuxièmement, l'organisation par projets favorise un renouvellement permanent du réseau : le cadre va de projets en projets et accumule ainsi un capital de relations qui multiplie ses possibilités (opportunités de changer d'entreprise, facilité à obtenir certaines informations, etc.). Troisièmement, ces modes d'organisations qui instaurent le primat de la transversalité et de l'échange sur l'excellence de l'individu ont pour conséquence de permettre des relations plus hétéroclites, élargies à une variété d'experts aux compétences spécifiques et diverses ou résidant dans des fonctions ou même des organisations différentes de la sienne.

Booster sa carrière, faire son travail, naviguer dans les organisations de plus en plus changeantes demandent des compétences qui vont au-delà du simple capital humain. Une de ces compétences est la capacité à développer, entretenir et mobiliser des réseaux. ●

2. La notion de contrat psychologique mise en avant dans un premier temps par Argyris développe l'idée que le contrat de travail formel ne permet pas de prendre en compte l'ensemble de la relation salarié-employeur, ce seraient les attentes des co-contractants qui donneraient sens au contrat. La notion de contrat psychologique peut se définir comme un ensemble de croyances relatives aux obligations réciproques ou encore par les convictions acquises par les individus au regard des promesses faites et acceptées (Rousseau, 1995).

3. Voir également les résultats des recherches réalisées en partenariat avec l'Apec : *Le mode de gestion des cadres en difficulté*, rapport de l'IREGE (Annecy), Apec, coll. Les recherches en partenariat, juillet 2010 ; *Le rapport des cadres à l'entreprise*, rapport du CRM (Toulouse), Apec, coll. Les recherches en partenariat, avril 2011.

– RÉSEAU ET CARRIÈRE DANS LA LITTÉRATURE –

– LES LIMITES D'UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LA FORME ET LA STRUCTURE DU RÉSEAU –

La réflexion sur le lien entre réseau et carrière n'est pas nouvelle. En 1973 déjà, Granovetter montrait que les relations personnelles étaient le principal instrument pour décrocher un emploi, loin devant les méthodes plus traditionnelles telles que la réponse à des annonces ou les candidatures spontanées. Dans la plupart des cas, d'après Granovetter, « l'information est plus susceptible de passer à travers des chaînes de contacts personnels qu'à travers les mass media ou les voies plus impersonnelles » (Granovetter, 1995, p.4). Aujourd'hui cette observation est toujours d'actualité : selon l'enquête sur la mobilité des cadres réalisée par l'Apec en 2012, entre 20 % (pour les changements directs) et un tiers des cadres (pour ceux qui sont passés par une période de chômage) ayant connu une mobilité externe auraient trouvé leur nouvel emploi par ce biais (étude Apec, 2012, p.35)⁴. En outre, c'est sans compter le rôle - moins direct mais bien réel - du réseau dans les cas où le poste espéré est trouvé par d'autres biais, comme par exemple par un site d'annonces : le CV que l'on aura posté sur ce site aura peut-être été relu par un contact expérimenté, qui aura apporté les bons conseils pour optimiser ses chances. À un niveau peut-être moins conscient pour l'individu, le choix gagnant de candidater dans telle ou telle branche aura peut-être été inspiré par des « modèles » présents dans son réseau, dont l'exemple lui sert de guide pour agir et nourrir sa réflexion.

Devant cet état de fait, la littérature s'est proposé d'étudier les éléments qui font « un bon réseau » pour le salarié.

Pour reprendre l'exemple des travaux de Granovetter, dans l'un des articles de sociologie les plus cités au monde, le chercheur de Stanford contredisait une certaine forme de cliché concernant le rôle du réseau relationnel : les relations très fortes, amicales ou familiales, auraient d'importantes retombées sur la trajectoire professionnelle. Il montrait qu'au contraire, les relations personnelles les plus précieuses sont surtout les simples connaissances, avec lesquelles

l'individu interagit rarement et qu'il connaît mal (ce qu'il appelle les « liens faibles »). En effet, contrairement aux liens forts, les liens faibles évoluent généralement dans des groupes sociaux, des environnements, des organisations et des lieux différents de ceux de l'individu. Par conséquent, ils sont pour lui des sources d'informations nouvelles sur des ouvertures de poste, sur le fonctionnement d'un secteur, sur les attentes d'un recruteur, etc.

D'autres auteurs ont ensuite contesté l'effet de « force des liens faibles », car l'essentiel serait finalement de disposer d'un réseau riche en « trous structurels » (Burt 1992), c'est-à-dire que les contacts d'un individu procureraient plus d'avantages s'ils ne se connaissent pas et appartiennent à des groupes de connaissances distincts les uns des autres.

Une troisième approche consiste à s'intéresser au statut des personnes qui composent le réseau de l'individu, avec l'idée que l'intérêt est d'avoir un réseau composé de personnes qui disposent d'un statut élevé, souvent liés à des positions de décisionnaires (Lin 1999, Seibert et al. 2001), alors que les forces de la sociabilité nous conduisent plus généralement à fréquenter des « pairs », qui occupent dans la hiérarchie sociale des positions similaires aux nôtres.

Cette recherche du « réseau idéal » n'a d'intérêt que si l'on pense que les individus sont en mesure d'agir pour façonner leur portefeuille de relations personnelles et arriver à la forme de réseau désirée. De fait, la littérature envisage les individus comme des acteurs stratégiques, capables de développer leurs relations personnelles de manière purement instrumentale : « de la même manière que les entreprises utilisent les réseaux organisationnels pour faciliter l'acquisition de connaissances dans le but d'avoir un avantage concurrentiel, les individus peuvent utiliser des réseaux de mentors pour faciliter l'accès aux connaissances et aux expériences des autres afin de bénéficier d'un avantage de carrière » (De Janasz, Sullivan et Whiting, 2003, p.81). De même, selon Ibarra (1995), les individus jouent effectivement un rôle primordial dans la structuration de leur propre réseau. Ainsi, le salarié serait acteur de

4. *Panorama des mobilités professionnelles des cadres – édition 2012.*
Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, 2012.

5. Le terme « *networking* » peut être traduit par comportement de réseau. Le terme de « réseautage » est également utilisé dans ce rapport.

son réseau social, il décide de créer des liens, de les développer plus ou moins et de les utiliser. Pour qualifier ce type de comportement on parle de *networking*⁵ ou comportement de réseau ou encore réseautage, défini par Forret et Dougherty (2004) comme « les tentatives des individus de développer et maintenir les relations avec les personnes qui peuvent potentiellement les aider dans leur travail ou leur carrière ».

Ces deux caractéristiques principales de la littérature (d'un côté, recherche du réseau idéal et, de l'autre, vision d'un salarié instrumentalisant sa socialisation à des fins de carrière) conduisent à deux grandes lacunes.

Premièrement, si la réflexion s'est faite particulièrement intense sur les formes que devait avoir le réseau, fort peu de travaux se sont intéressés précisément à la question plus prosaïque consistant à savoir ce que le réseau apportait concrètement à la carrière des salariés. Comment, par exemple, le réseau aide-t-il à obtenir une promotion ? En offrant au salarié des alliés qui le soutiendront lorsque viendra le choix de qui promouvoir ? En lui assurant la reconnaissance qui lui donne la confiance en lui nécessaire pour exiger cette promotion ? Ou encore en facilitant l'exécution de sa tâche, le rendant ainsi plus performant et, in fine, plus susceptible d'obtenir une promotion ? On le voit, ce qu'on appellera « l'effet réseau » est en fait une boîte noire, un phénomène que l'on admet volontiers mais dont les mécanismes et leur hiérarchie restent peu connus.

Deuxièmement, l'hypothèse d'un individu hyperstratège semble requérir quelques aménagements, qui sont également l'objet de ce travail. Tout d'abord, les salariés ne sont pas toujours en mesure de développer le réseau qui leur paraîtrait nécessaire à leur développement professionnel. Tous n'ont pas les capacités requises, ni même simplement la perspicacité nécessaire pour identifier quel réseau il faut souhaiter construire. Et quand bien même ils en seraient capables, la notion de réussite de carrière est si variable, protéiforme et changeante, qu'on peut difficilement admettre qu'il y aurait « une » forme de réseau idéale, que chacun aurait intérêt à construire. Il semble nécessaire de prendre en compte la représentation de l'individu : représentation de la bonne stratégie de carrière, du rôle du *networking* ainsi que celle des retombées attendues. Ceci nous

paraît d'autant plus essentiel que la responsabilisation du salarié concernant son parcours professionnel amène une autre évolution, celle de l'importance croissante de la dimension subjective de la carrière (Parker, 2002). En effet, s'il est son propre manager de carrière, l'individu a plus tendance à agir en fonction de ses propres valeurs et croyances dans son développement professionnel. Les stratégies que va développer le salarié pour avancer professionnellement seront fonction de ses propres représentations, de ce qu'est pour lui réussir professionnellement. Il en sera de même pour les moyens à mettre en œuvre pour y arriver. L'individu va ainsi développer des stratégies qu'il considérera être les meilleures possibles pour atteindre le but qu'il s'est fixé.

Au-delà de ses propres représentations, il semble nécessaire de comprendre pourquoi les individus ne sont pas égaux dans le *networking* et dans les ressources que peuvent apporter leurs réseaux. Le réseau d'un salarié n'est sans doute pas le même que celui de son voisin de bureau, s'il diffère par exemple en termes de stade de carrière, d'ancienneté, de sexe, d'objectif professionnel, voire de définition personnelle du succès de carrière.

Au final, **il semble manquer une analyse qui prendrait mieux en compte la complexité des carrières, en observant comment les retombées du réseau dépendent des variables démographiques, professionnelles, ou encore comportementales.**

LES TRAVAUX DE HIGGINS ET KRAM ET LA NOTION DE RESSOURCE COMME CADRE PERTINENT

Comme il a été dit, une écrasante majorité de la littérature s'intéressant au rôle des réseaux sur la carrière s'interroge sur la forme que revêt le « réseau idéal ». Si les débats précédemment évoqués sur l'importance d'avoir dans son réseau des liens faibles plutôt que des liens forts (Granovetter, 1973), ou un réseau « lâche » plutôt que dense (Burt, 1992, Seibert et al., 2001) ou encore des personnes situées plus haut dans la hiérarchie sociale (Lin 1999, Seibert et al., 2001), proposent des tests statistiques convaincants de leurs hypothèses, ils laissent

totalément dans l'ombre une question somme toute aussi importante : qu'est-ce que le réseau apporte **concrètement** ? Si des liens entre réseau et réussite de carrière sont identifiés, **à quoi sont-ils dus** ? Autrement dit, **quelles ressources** le réseau procure-t-il qui ne soient accessibles par d'autres biais ? Certaines de ces ressources ont-elles plus d'importance que d'autres ?

Pour réfléchir à ces questions, il est utile de partir d'un référentiel des différentes contributions possibles des relations personnelles. Nous pensons qu'à cet égard les travaux initialement développés dans le domaine du *mentoring*⁶ et des relations superviseur/supervisé constituent une voie intéressante. Kram (1983) propose notamment de classer les ressources importantes pour le développement professionnel, apportées par le mentor, en deux grandes catégories: les ressources de carrière, d'une part, et les ressources psychosociales, d'autre part. Dans la formulation initiale de cette théorie du *mentoring*, la première catégorie joue un rôle direct de mise en avant du « protégé » en le plaçant sur des missions qui vont le rendre visible aux yeux de décideurs ou encore en assurant que les intérêts du protégé soient défendus à chaque fois que des décisions seront prises. La seconde catégorie de ressources vise à ce que le protégé soit plus à l'aise dans son rôle professionnel en lui procurant la reconnaissance dont il a besoin, en donnant un regard constructif sur le comportement du protégé et plus simplement en fournissant un soutien dans les moments émotionnellement difficiles.

6. Le *mentoring* que l'on peut traduire par parrainage ou « mentorat » désigne la relation qui s'établit entre un mentor (parrain) et un protégé. Traditionnellement, le mentor est considéré comme un individu plus expérimenté et plus âgé qui occupe une position hiérarchique assez élevée au sein d'une organisation et qui prend un protégé sous son aile afin de l'aider dans son évolution au sein de l'entreprise ; le protégé étant un junior c'est-à-dire un jeune en début de carrière et le mentor un sénior, au sens expérimenté.

Les termes pourraient être trompeurs. Le fait de parler de « ressources de carrière » n'indique pas que les « ressources psychosociales » seraient, de leur côté, dénuées d'influence sur le **succès de carrière**. Que l'on conçoive le succès de manière objective (ex. : rémunération, niveau de responsabilité atteint) ou subjective (ex. : satisfaction de la carrière, intention de rester dans son poste), l'argument de Higgins et Kram est justement que les ressources psychosociales

sont tout aussi importantes pour réussir que ce qu'ils appellent « les ressources de carrière ». Ces dernières sont associées à l'idée que pour réussir il faut concevoir et déployer une stratégie de carrière. Le réseau aide certainement de ce point de vue, mais il aide aussi en apportant au cadre l'énergie, l'enthousiasme, la confiance en lui, et toutes ces choses qui découlent du soutien psychosocial.

Depuis ces travaux, la vision du *mentoring* s'est élargie : tout individu, et non pas uniquement un hiérarchique haut placé dans l'organisation, peut favoriser l'évolution professionnelle d'un salarié. D'autre part, il n'y a pas une mais plusieurs personnes qui peuvent contribuer à la carrière d'un individu simultanément ou à des moments différents. L'approche relationnelle de la carrière s'est donc transformée et ce n'est plus uniquement le mentor mais le « réseau de développement professionnel » (Higgins et Kram, 2001) qui est étudié par les chercheurs.

Dans cette nouvelle approche, même si l'inventaire des ressources a quelque peu évolué, la typologie des ressources est restée sensiblement la même. En s'appuyant sur les travaux de Higgins et Kram (2001) mais aussi leur prolongement par Cotton, Shen et Livne (2011), on peut identifier une liste des ressources apportées par le réseau, qui a l'avantage d'avoir été éprouvée dans quelques recherches empiriques autant quantitatives que qualitatives. La liste ci-après en encadré reprend les ressources étudiées dans les études sur le sujet. Les mentions « CAR » désignent des ressources identifiées comme soutien de carrière et « PSY » des ressources assimilables à du soutien psychosocial.

Le cadre de Higgins et Kram constitue un socle utile, qui nous permet d'analyser les réalités du terrain à partir d'une grille de lecture à la fois bien établie mais suffisamment générale et « souple » pour laisser apparaître des faits nouveaux •

UN CONTACT PEUT VOUS AIDER DANS VOTRE CARRIÈRE...

- en vous donnant des missions intéressantes, qui vous font progresser (CAR)
- en veillant à ce que vous puissiez travailler dans de bonnes conditions, avec les moyens nécessaires (CAR)
- en vous donnant des occasions de vous mettre en avant dans votre entreprise (CAR)
- en prenant votre parti quand vous êtes dans des situations d'opposition ou de conflit (CAR)
- en vous soutenant pour l'obtention de promotions ou nominations (CAR)
- en vous apportant des informations utiles sur le fonctionnement de votre entreprise (CAR)
- en discutant et évaluant avec vous les options de carrière qui s'offrent à vous (CAR)
- en vous suggérant des manières de faire pour atteindre vos objectifs professionnels (CAR)
- en vous donnant un regard sur votre travail, aidant à connaître vos forces et vos faiblesses (CAR)
- en vous faisant rencontrer des personnes influentes professionnellement (CAR)
- en vous recommandant auprès d'employeurs potentiels (CAR)
- en vous donnant des informations sur certaines opportunités de carrière (CAR)
- en reconnaissant vos compétences, en ayant de l'estime pour votre travail (PSY)
- en vous encourageant dans les moments difficiles (PSY)
- en vous donnant des avis pertinents, un regard neuf sur les situations que vous rencontrez (PSY)
- en donnant un point de vue sur ce que vous êtes au-delà de votre travail, sur votre manière d'être, vos relations aux autres, etc. (PSY)
- en discutant d'autres sujets que le travail, pour «décompresser» (PSY)
- en étant une sorte de modèle, quelqu'un dont le parcours est un exemple à suivre (PSY)
- en stimulant votre esprit et vous donnant envie d'agir et de vous renouveler (PSY)

– LES OBJECTIFS ET LA DÉMARCHE GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE –

L'objectif de ce travail est de repérer les différentes contributions du réseau à la carrière du cadre, en les hiérarchisant les unes par rapport aux autres, tout en tenant compte de la diversité des situations rencontrées par les cadres.

Pour atteindre cet objectif, nous proposons de procéder en deux étapes. La première consiste à aller au plus près des modes de réflexion des cadres sur le sujet du réseau. Il s'agit de comprendre comment les cadres perçoivent le rôle du réseau dans leur développement professionnel, comment ils l'intègrent dans leurs pratiques quotidiennes. Les croyances, les représentations qui attribuent à certaines causes certains effets guident le cadre dans la poursuite de ses objectifs. En identifiant, au travers du discours des cadres, la diversité de ces croyances et de ces représentations, il devient possible de nuancer la vision d'un « *one best way* »⁷, suivant laquelle une forme de réseau et des comportements bien identifiés conduiraient invariablement au succès de carrière quel que soit l'individu. Etant donnée la nécessité pour cela de comprendre finement les raisonnements des cadres, il semble adapté d'opter pour une méthode qualitative, basée sur des entretiens approfondis en face à face et une analyse du discours des cadres.

7. Le « *one best way* » fait référence aux écrits de F.W. Taylor qui cherchait la meilleure organisation du travail possible, l'organisation scientifique du travail. L'utilisation de l'expression « *one best way* » renvoie à l'idée qu'il existerait une bonne et unique manière de faire, universelle.

Dans une deuxième étape, il s'agira de quantifier l'effet du réseau, en hiérarchisant l'importance des ressources qu'il apporte. Il s'agit de confronter par l'analyse statistique les pratiques de réseau d'un grand nombre de cadres à différentes mesures de leur succès de carrière, afin de voir quels aspects du réseau ont réellement un impact, au-delà des croyances et représentations personnelles. De même, ces analyses permettront de « profiler » les types de contact qui procurent le plus aisément les ressources critiques du réseau, en permettant là aussi de remettre en cause certains *a priori* infondés. L'approche quantitative est naturellement préférable dans ce cas, car elle permet d'attester de corrélations significatives entre des variables. En outre, il nous a semblé que la technique de l'enquête était incontournable, car elle seule permettait d'obtenir des informations sur les caractéristiques de la carrière des cadres interrogés mais aussi sur la composition de leur réseau : seuls les cadres eux-mêmes disposent de ce type d'information.

Ainsi, les deux étapes se complètent-elles : la première permet de prendre en compte la subjectivité intrinsèque à toute question touchant au comportement quotidien du cadre, alors que la seconde permet « d'objectiver » le phénomène, en mesurant un impact réel faisant abstraction des croyances particulières. •

– Tableau 1 –
Les étapes de la recherche

	Première étape	Deuxième étape
Question	Comment les cadres perçoivent-ils le rôle du réseau et l'ingèrent-ils dans leur comportement quotidien ?	Quel est l'impact réel du réseau sur le développement professionnel ? Quels types de contacts apportent le plus de ressources ?
Objectifs	Comprendre la diversité des croyances et des représentations que les cadres ont vis-à-vis du rôle du réseau et comment elles affectent leur comportement.	Quantifier l'effet du réseau, en hiérarchisant l'importance des ressources qu'il apporte.
Méthode	Étude qualitative par entretiens approfondis auprès de 30 cadres travaillant dans le conseil, parce que le rôle du réseau y est un sujet banalisé et parce qu'il y existe une mobilité professionnelle très importante. Analyse du discours par codage thématique, à l'aide du logiciel N-Vivo réalisée entre juin 2009 et novembre 2010.	Étude quantitative par enquête auprès de 1 289 répondants, dans trois fonctions différentes (commercial-marketing, informatique, études-R&D). Les répondants ont renseigné différents éléments et ont décrit un total de 4 835 relations de leur réseau. Analyses statistiques descriptives et explicatives (régressions linéaires). Collecte des données entre avril et juin 2012.
Principaux résultats	Élaboration de la liste des ressources qu'apporte le réseau selon les cadres. Typologie des perceptions du rôle du réseau, avec l'identification de trois grands profils de cadre.	Identification des ressources du réseau qui apportent statistiquement le plus de retombées pour la carrière. Identification des types de lien qui apportent les ressources les plus importantes.

Source : Recherche Chollet-Ventolini

- 2 -

- LES CONTRIBUTIONS DU RÉSEAU COMME REPRÉSENTATION : ANALYSE DU DISCOURS DES CADRES DANS LE SECTEUR DU CONSEIL -

16	Comprendre les perceptions par une approche qualitative
17	Les cinq ressources qu'apporte le réseau
21	Un raisonnement qui dépend du cycle de vie professionnelle
23	Des approches contrastées : typologie des perceptions du réseau
29	Un phénomène qui imprègne le discours managérial
32	Conclusion de la partie 2

– COMPRENDRE LES PERCEPTIONS PAR UNE APPROCHE QUALITATIVE –

– LE CHOIX DU SECTEUR DU CONSEIL –

Pour cette étude qualitative, nous avons opté pour le secteur du conseil, plus particulièrement dans des entreprises de dimension internationale. L'observation du phénomène à l'étude y est en effet particulièrement aisée car ce secteur est emblématique des tendances décrites plus haut comme plaçant le réseau de l'individu au cœur du développement professionnel : organisation du travail basée sur la transversalité, des structures plates, une logique de projets, d'une part, nouvelles formes de carrières, très nomades et très diversifiées, d'autre part.

L'organisation en mode projet des activités de conseil crée un renouvellement permanent des missions du cadre, ainsi que des contacts qu'il va avoir : d'une mission à l'autre, il va changer généralement de co-équipiers, de hiérarchiques et de clients. Son réseau se renouvelle donc sans cesse, créant plus probablement chez lui une réflexion quant au rôle que ce dernier peut jouer sur sa carrière.

Ensuite, ce secteur est le lieu d'importantes mobilités interentreprises, plusieurs facteurs conduisant le consultant à conduire en permanence une réflexion sur sa carrière. En effet, la progression interne dans le cabinet où il travaille n'est qu'une option finalement assez peu probable. Certes, le consultant junior peut espérer passer consultant sénior puis un jour manager. Le « sommet » en est le statut d'associé, situation dans laquelle le salarié devient partie prenante du cabinet, avec en conséquence une rémunération incomparablement plus élevée, mais une part de responsabilité nettement accrue sur le plan juridique. Ce chemin est particulièrement difficile et par définition réservé à une minorité de personnes. La logique de gestion des carrières dans un grand cabinet est une logique « *up or out* », c'est-à-dire qu'il est pratiquement impossible de rester indéfiniment dans un grade : si le salarié ne continue pas à progresser dans le cabinet, il sera souvent amené à partir, soit de lui-même, soit par un licenciement. Par conséquent les salariés de ce secteur

sont en réflexion fréquente sur les mérites d'autres trajectoires et doivent en permanence se maintenir au courant des possibilités de mobilité.

Qu'elle soit possible ou non, la progression interne n'est d'ailleurs pas toujours ressentie comme le chemin le plus attractif. Les autres possibilités qui s'offrent alors au consultant sont variées. L'une d'entre elle est naturellement la mobilité vers un concurrent, ce qui revient à rester dans le conseil. Beaucoup des personnes interrogées évoquent également le fait de quitter le conseil et de se faire recruter par un client. Certains en font même un objectif bien antérieur à l'entrée dans le conseil, le passage par un grand cabinet n'étant qu'une simple étape permettant de se faire une première expérience, créer des contacts au travers des différentes missions avec une série de grandes sociétés, avant d'intégrer les couches fonctionnelles de l'une d'entre elles. Enfin, on observe aussi des trajectoires encore plus radicalement éloignées du conseil. Certains envisagent par exemple une expérience de création d'entreprise, parfois liée d'ailleurs à l'exploitation du réseau relationnel développé au cours du passage dans le conseil (exemple : devenir consultant *free-lance*).

– MÉTHODE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES –

Nous avons mené 30 entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 1h10. Lors des entretiens, nous avons, dans la mesure du possible, alterné les échanges de portée générale avec des exemples concrets illustrant les propos. Cette démarche a été utilisée pour aborder 5 grands thèmes guidant l'entretien :

- le parcours antérieur, le poste occupé ;
- le récit des liens personnels considérés comme ayant joué un rôle important pour la carrière ;

- l'utilité perçue du réseau pour la carrière et l'analyse de la valeur de son propre réseau ;
- les pratiques identifiées comme favorables au développement du réseau relationnel ;
- la projection dans l'avenir, les attentes quant à l'évolution professionnelle future.

Conformément à toute étude qualitative, les critères de définition de l'échantillon sont assez larges afin de maximiser la diversité des situations dans lesquelles nous allons relever les informations (Patton, 2002). Les personnes interrogées ont été « recrutées » de quatre manières : (a) répondants se déclarant intéressés à l'issue une mini-enquête lancée par l'Apec à l'adresse des consultants (6 personnes) ; (b) relations personnelles (7 personnes) ; (c) mobilisation de réseaux d'anciens de l'IAE Grenoble et de Grenoble École de Management (6 personnes) ; (d) effet « boule de neige », une personne interrogée nous mettant en contact avec d'autres consultants (11 personnes).

L'échantillon obtenu est composé de 12 femmes, 18 hommes. 13 sont consultants seniors, 9 se situent au niveau manager, 6 au niveau manager senior, 2 au niveau associé⁸. Les entreprises représentées sont : CapGemini, Accenture, Eurogroup, Deloitte, Ernst&Young, CSC, Altran, Ineum, CEGOS, Logica. Ces consultants ont des domaines de spécialité divers : gestion du changement, systèmes d'information, ressources humaines, achats, stratégies d'innovation. Parmi eux, certains n'ont pas de spécialité fonctionnelle et sont plutôt experts d'un secteur d'activité (télécoms, énergie, etc.).

Nous avons soumis l'ensemble de nos données recueillies à une analyse de contenu thématique assistée par le logiciel NVIVO 7. Nous avons élaboré une grille de codage théorique inspirée de la littérature citée précédemment. Ainsi nous avons retenu 15 codes regroupés dans trois grands thèmes : la carrière de l'individu interrogé, la perception du réseau et de son rôle et enfin le métier et la carrière de consultant. Au sein de la première catégorie, nous avons identifié 4 codes : le parcours professionnel du consultant, sa situation professionnelle actuelle et enfin sa projection professionnelle. Pour le second thème, nous avons retenu 9 codes : la perception de ce qui fait un bon réseau, le comportement de réseau, la qualification du réseau, les ressources que procure le réseau, le récit d'anecdotes sur les liens importants, réseau et être une femme, les réseaux sociaux sur le Web, le rôle du contexte et le discours de l'organisation sur le réseau. Enfin, la troisième catégorie est composée de 3 codes : les modèles de carrière dans le conseil, les modes d'évaluation et les modes de décision des promotions.

Deux chercheurs ont travaillé en parallèle, ce qui a nécessité un travail amont au codage de définition et de description des codes. Cette triangulation théorique (Denzin, 1989) doit permettre d'asseoir la validité interne de la recherche. Les codages et leur interprétation ont ensuite été regroupés, discutés, entraînant des recodages et des réinterprétations, avant d'aboutir à une grille finale de codages et d'extraits d'entretien à partir de laquelle la mise en forme de résultats cohérents a pu être réalisée. •

8. Cette décomposition de notre échantillon s'appuie sur une grille que nous avons créée afin de rendre nos cas comparables. Dans la pratique, les intitulés de grade varient d'une entreprise à l'autre mais, derrière les différences de vocabulaire, l'on retrouve toujours plus ou moins ces cinq niveaux distincts. Les consultants juniors, généralement âgés de 24 à 27 ans n'ont pas été considérés. Il nous semblait, en effet, que leur recul sur le fonctionnement du secteur n'allait pas être suffisant.

– LES CINQ RESSOURCES QU'APPORTE LE RÉSEAU–

Le cadre d'Higgins et Kram postule deux grandes catégories de ressources apportées par le réseau : ressources psychosociales et ressources « de carrière ». Les entretiens ont cependant permis d'identifier une catégorisation « plus fine », précisément 5 grands types de ressources considérées par les consultants comme importantes pour leur carrière : le soutien politique, le conseil de carrière, la mise en relation, le soutien social et l'inspiration. Ce résultat est important car il permet de raisonner avec plus de précisions sur le contenu des ressources apportées par le réseau.

En particulier, lors de l'étude quantitative qui suit les entretiens, il devient possible de tester l'impact de chaque ressource sur le succès de carrière, alors que la simple distinction ressources psychosociales/ressources de carrière reste très englobante avec donc peu d'implications pratiques pour les cadres.

LE SOUTIEN POLITIQUE

Avoir et entretenir un réseau relationnel est souvent cité dans nos entretiens comme essentiel pour évoluer professionnellement. Ainsi en étant soutenu par des personnes décisionnaires, le consultant aura plus d'opportunités de participer à des projets qui l'intéressent (ceux qui développeront ses compétences, amélioreront sa connaissance d'un secteur d'activité, le mettront en avant dans l'organisation, etc.), pour la simple raison que lorsque les porteurs de projets chercheront des personnes avec qui travailler, ils penseront plus facilement à lui.

« Il faut connaître les partners, il faut connaître les managers, en fait c'est tous les décideurs qu'il faut connaître, soit des décideurs pour savoir qui on va envoyer en mission, soit les décideurs pour savoir quels appels d'offre arrivent et auxquels on va pouvoir participer pour répondre. » (entretien 1)

Entretenir des liens avec des personnes qui peuvent apporter leur appui joue aussi plus directement lorsqu'il s'agit de promotion. Au sein des grands cabinets de conseil, les décisions de promotion d'un niveau hiérarchique à l'autre et l'attribution de promotions sont généralement prises de manière collégiale. Tous les consultants interrogés expliquent l'importance d'avoir à ce moment-là des gens qui peuvent prendre la parole pour les défendre ou mettre en avant leurs qualités. Au-delà du manager direct, d'autres membres doivent être capables d'identifier le cadre en question et de parler de ses réalisations au sein de l'organisation ou sur différentes missions. Plus le cadre aura un réseau composé d'individus qui peuvent lui apporter du soutien en comité de carrière plus il sera susceptible d'évoluer hiérarchiquement. Il s'agit donc d'être visible par les personnes qui peuvent peser sur les décisions organisationnelles et pour cela il convient de développer ou entretenir ce type de relations.

« On est évalué avec une grille notée. C'est le premier critère. Et ce qui compte c'est aussi la performance sur la durée. Ça veut dire que si l'on s'est « cassé la gueule » sur une mission ça ne fait pas de nous un consultant mauvais. Après il y a des gens qui ne passent pas alors qu'ils sont bons, d'autres qui

passent plus : c'est parce qu'ils ont un réseau en interne. Ici, il y a une force du réseau. Enfin « réseau » ça ne veut pas dire que l'on fait copain-copain avec les associés. C'est le fait de travailler avec plusieurs personnes. S'il y a autour de la table plusieurs personnes, même qui n'ont pas travaillé avec vous d'ailleurs, qui sont capables de dire un mot sur vous, vous êtes sauvé, entre guillemets. S'il n'y a qu'une personne, là c'est beaucoup plus compliqué... » (entretien 2)

LE CONSEIL DE CARRIÈRE

Un réseau de relations apporte à l'individu un cadre de discussion et de réflexion sur sa vie professionnelle. Chaque contact, par son métier, son parcours différent, sa propre expérience peut apporter à l'individu un regard original et lui permettre de discuter de manière constructive de son avenir professionnel. Le cadre peut alors recevoir des conseils généraux sur la manière de gérer sa carrière, sur ce qu'impliquent ses choix professionnels, ou des conseils spécifiques sur la meilleure stratégie pour accéder à un poste. Le contact joue alors le rôle d'un « coach », quelqu'un qui aide le cadre à analyser sa situation, afin de trouver les meilleures solutions possibles. Il est notable que pour jouer ce rôle, le contact n'a nul besoin d'être dans le même secteur d'activité ou la même entreprise que le salarié. Au contraire, il semble qu'un individu plutôt déconnecté de la situation professionnelle précise du cadre jouera d'autant mieux ce rôle.

« Les points forts de mon réseau, bon je vais parler de mon réseau d'amis ou en tout cas de personnes avec qui j'ai des relations assez proches, ceux que l'on peut à la fois appeler et voir régulièrement et fréquemment [et avec qui] on peut avoir des espaces temps où l'on ne se contacte pas, on ne se voit pas. Par contre le plaisir de reprendre contact est toujours là, à n'importe quel moment avec la possibilité d'échanger des informations professionnelles ou personnelles, d'ailleurs, que ce soit des tuyaux ou avoir un retour sur des questions que l'on peut se poser mutuellement ou pour rechercher un emploi. Et bien il y a ce truc-là quoi, il y a des réponses très directes, très franches, le fait que l'on se connaît bien et que

l'on a partagé je dirais depuis un certain nombre d'années, un certain nombre de moments de nos vies réciproques que ce soit personnel ou professionnel. » (entretien 14)

« [Je lui demande] si effectivement selon lui je progresse dans le bon sens, si mes difficultés sont normales (...). C'est toujours quelqu'un de... quelqu'un de très bon conseil pour moi, mon parrain. Si jamais... je n'envisage pas forcément de faire toute ma vie chez [nom du cabinet de conseil] ...et donc dans ce cas je me tournerai vers cette personne pour avoir son avis sur l'entreprise, le job... » (entretien 17)

LA MISE EN RELATION

Développer et entretenir son réseau est également un très bon moyen pour entrer en contact avec d'autres personnes ou d'autres organisations. En effet, les membres de son réseau ont eux-mêmes un réseau composé de contacts qui sont tous sources de potentielles opportunités professionnelles. Cela peut faciliter l'accès à des personnes qui détiennent des informations privilégiées (sur des marchés, des postes vacants,...), des expertises précieuses. Un autre phénomène relié à ce type de ressource est le fait qu'un contact peut recommander le salarié à de possibles employeurs, augmentant ainsi ses chances de réussite. Là où la ressource « conseil de carrière » permet d'envisager, d'évaluer, de discuter les options qui s'offrent au salarié, la ressource « mise en relation » permet plus simplement de multiplier ses options, faire que la réflexion soit menée sur un nombre plus large d'opportunités et que l'individu puisse effectivement saisir lesdites opportunités.

« Au plan externe oui, je garde des relations avec des clients. J'ai eu des propositions de clients d'ailleurs, qui me disaient « voilà j'ai un poste qui est intéressant, j'aimerais que l'on bosse ensemble ». Je garde des relations donc au cas où un jour je veuille regarder ailleurs ». (entretien 17)

« Je pense que c'est très important. Parce que ça ouvre le champ de la réflexion et ça ouvre le champ des possibilités. Dans le monde du travail actuel, à mon niveau et dans ce que je fais à 80 % du temps,

il y a un effet domino ; des gens que vous connaissez vous mettent en relation avec d'autres gens. Ou ils vous ouvrent telle et telle porte ou vous donnent telle et telle idée pour ouvrir des portes ». (entretien 22)

LE SOUTIEN SOCIAL

Un autre apport du réseau est de pouvoir échanger sur ses expériences professionnelles positives ou négatives. En effet, face à des choix ou des situations professionnelles parfois difficiles ou intenses, partager avec d'autres peut permettre au cadre de trouver de la reconnaissance ou du réconfort et *in fine* de réguler ses émotions. Ceci peut être encore plus vrai s'il s'agit de collègues qui vivent la même expérience. Les contacts peuvent également être un sas de décompression pour des cadres souvent pris dans des situations stressantes. Ainsi, avoir dans son réseau des personnes avec qui échanger sur tout type de sujet, touchant de près ou de loin à la vie professionnelle, est une ressource importante.

« Moi j'ai bossé ce week-end, on vit jour et nuit, en plus avec nos smartphones. Ça c'est le pire des trucs qui puissent arriver, on est en lien en permanence avec la boîte, on ne vit que pour ça, donc la seule soupape que l'on a c'est se reposer sur les potes qu'on a dans la boîte. Moi je crois qu'on ne peut pas survivre dans ce milieu-là qui est très dur sans un soutien fort d'un réseau interne quoi, mais un réseau d'amis. » (entretien 8)

L'INSPIRATION

Certains individus avec qui le cadre est en contact peuvent enfin lui apporter un miroir sur ce qu'il est professionnellement et sur ce qu'il souhaite devenir. Parler avec ces contacts de leur parcours, de leur poste, etc., peut permettre à quelqu'un de mieux appréhender son avenir professionnel en lui donnant des modèles auxquels s'identifier. Le contact sert alors au cadre « d'idéal type » de ce qu'il aimerait être, ce qui peut l'aider à se fixer des objectifs

ou une orientation pour sa carrière. Si de prime abord cette ressource peut ressembler à la notion de conseil de carrière, elle est en réalité très différente : le conseil pour la carrière consiste pour le contact à se tourner vers le cadre et à l'aider à mieux comprendre sa situation à lui, alors que la ressource inspiration consiste à montrer un exemple à suivre. À l'extrême, ce rôle peut même être tenu par une personne qui n'est pas directement en contact réel avec l'individu et qui ne témoigne aucun intérêt pour lui. D'autre part, là où le conseil de carrière se focalise sur des éléments très pragmatiques d'analyse rationnelle des situations, pour « optimiser » la gestion de carrière, la ressource inspiration déclenche une réaction beaucoup plus large, qui relève de la motivation, de l'énergie apportée à son travail, sans forcément que l'objectif premier soit la réussite de carrière.

« En discutant avec lui, j'ai appris. De par son parcours préalable, son évolution au sein du cabinet, je l'estimais être un bon exemple. Et tout particulièrement, pour cette personne, sa grande capacité, son grand talent sur l'aspect politique en entreprise. » (entretien 20)

« Il y a des gens auxquels on a envie de ressembler finalement, c'est-à-dire qui jouent le rôle model, ils donnent envie de donner le meilleur de nous-même pour arriver à des performances équivalentes aux leurs, et ça moi j'en ai rencontrés. » (entretien 25) •

-Tableau 2-

Les cinq catégories de ressources apportées par le réseau.

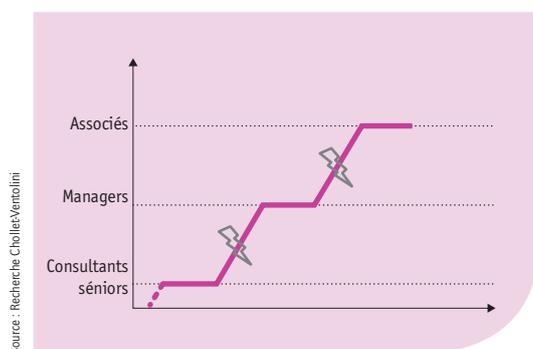
Catégorie de ressource selon Higgins et Kram	Sous-catégorie identifiée dans nos données	Définition de la contribution à la carrière
Ressources de carrière	Soutien politique	Soutenir l'individu pour des promotions, lui donner des occasions de se mettre en avant, lui fournir des moyens, des missions intéressantes et des informations précieuses, le défendre et l'initier aux « jeux politiques » internes
	Conseil de carrière	Discuter et évaluer les options de carrière, suggérer des manières de faire et donner du feedback professionnel, « coacher » l'individu dans sa gestion de carrière
	Mise en relation	Présenter des personnes potentiellement intéressantes professionnellement, recommander l'individu auprès d'autres personnes, transmettre des opportunités professionnelles
Ressources psychosociales	Soutien social	Encourager, discuter sur d'autres sujets que le travail, apporter un feedback sur le comportement personnel plutôt que professionnel, apporter de la reconnaissance pour le travail effectué
	Inspiration	Servir de modèle et de source d'inspiration pour les choix professionnels

Source : Recherche Cholle-Ventolini

– UN RAISONNEMENT QUI DÉPEND DU CYCLE DE VIE PROFESSIONNELLE –

La liste des retombées décrites précédemment ne doit pas masquer la diversité des situations personnelles des cadres. L'un des éléments qui distingue le plus les consultants entre eux est leur position sur l'échelle des « grades ». À chaque étape de carrière du consultant semble correspondre des besoins particuliers, et donc des retombées attendues du réseau personnel spécifiques.

– Figure 1 –
À chaque étape de carrière son réseau.



Dans le monde du conseil, le nombre et l'appellation des niveaux hiérarchiques peuvent être différents d'une organisation à une autre, mais on peut regrouper pour tous les cabinets ces niveaux en trois grandes catégories que nous intitulerons consultants, managers et associés. Comme nous l'avons indiqué précédemment, les intitulés exacts varient selon les entreprises. Ainsi, par exemple, un consultant junior dans une entreprise pourra être nommé « *business analyst* » dans une autre. Un « *senior manager* » dans une entreprise aura les mêmes fonctions qu'un « directeur » dans une autre société. L'idée est ici surtout de distinguer trois étapes, moins en fonction des intitulés de grade que des objectifs qui sont à remplir par le salarié. En effet, au-delà de leur diversité, on distingue clairement trois niveaux différents de responsabilité au sein des sociétés de conseil.

- Le premier niveau est celui des consultants qui travaillent sur les missions, en groupe ou en autonomie, mais n'ont généralement pas d'exigence de développement de portefeuille clients ni de fonction d'encadrement.

- Le deuxième niveau est celui des managers, qui en plus de la réalisation de missions, ont des fonctions de direction de projets, et aussi souvent une part d'objectifs liés au développement commercial (ils doivent pouvoir apporter de nouvelles affaires).
- Enfin, le troisième niveau est celui des associés. Ils passent moins de temps sur un projet particulier et ont plutôt un rôle de supervision générale des différents projets. Leur rôle est essentiellement commercial : ils doivent apporter des affaires et aider à monter celles qui se profilent. Ils détiennent des parts de l'entreprise et doivent participer activement aux décisions organisationnelles et pour certains à la stratégie générale de l'organisation.

Nos entretiens ont confirmé qu'à chaque étape, les cadres ont des problématiques de performance et de carrière différentes. Cela influence l'orientation du développement du réseau car les ressources recherchées sont différentes.

Au premier stade de carrière, la problématique du consultant sera de se faire connaître au sein de son organisation et rendre visible sa performance pour pouvoir continuer à évoluer sur des missions intéressantes. Son développement de réseau sera donc surtout orienté vers l'interne, puisqu'il s'agira pour lui d'être en contact avec les managers ou les autres consultants pouvant lui proposer des missions intéressantes. À ce stade, le consultant commence à avoir la possibilité de développer ou entretenir son réseau externe, soit pour alimenter son manager en informations utiles sur les besoins du client, soit pour cultiver des options à plus long terme pour son avenir professionnel. Ainsi, s'il progresse au sein de son organisation, une fois devenu manager, il pourra s'appuyer sur ses contacts chez des clients pour développer de nouvelles affaires. S'il est plutôt attiré par une mobilité vers une autre entreprise, ses contacts chez les clients seront autant de possibilités à considérer.

Au stade suivant, il sera généralement demandé au manager de développer un portefeuille de clients et

d'amener du chiffre d'affaires à l'organisation. De ce fait, le manager orientera principalement son développement de réseau vers des contacts se situant en dehors de son organisation. Il s'appuiera alors sur des réseaux datant de ses études, provenant de sa famille, ou de sa vie personnelle, pour rechercher de nouvelles perspectives de missions. Il puisera également dans les contacts qu'il aura noués au cours de ses missions chez certains clients, lorsqu'il était simple consultant. Mais il devra également s'appuyer sur son réseau interne pour pouvoir élaborer des réponses à des appels d'offre de manière pertinente et constituer pour ses projets des équipes de consultants adaptées. Le réseau interne conservera également son importance dans l'optique d'une progression interne. En particulier, lorsque le manager aura gagné en « séniorité », un enjeu possible sera le passage au statut d'associé, ce qui passe par une forme de cooptation, et donc la recherche de soutien politique, processus dont l'issue est, là aussi, perçue par nos interlocuteurs comme hautement dépendante du réseau de contacts dont on dispose auprès d'associés et de décideurs de l'entreprise.

Au stade d'associé, pour les quelques personnes qui atteindront ce niveau, la problématique est très différente. En effet, pour atteindre ce niveau hiérarchique et donc participer aux instances de décisions de l'organisation, il faut être coopté. À ce stade, la position devient plus politique car un jeu de coalition se met en place afin de faire passer certaines décisions et certains projets : l'associé a un poids dans les décisions, mais il ne décide pas tout seul. Il doit donc avoir une vision politique du jeu relationnel et travailler son réseau interne notamment s'il souhaite voir passer certaines de ses initiatives. Il ne doit cependant pas oublier son réseau externe car sa position d'associé requiert de développer la notoriété de son organisation. Plusieurs interlocuteurs ont ainsi souligné le fait que le poids et l'influence de certains associés à l'intérieur du cabinet étaient le reflet de leur réseau de relations externes perçu par l'entreprise comme une garantie de développement commercial important.

Ces différents paliers dans le parcours professionnel d'un consultant montrent l'importance du réseau relationnel tout au long d'une carrière dans l'activité de conseil. Cette dimension paraît devenir de plus en plus importante au fur et à mesure que le consultant évolue hiérarchiquement. Plus précisément, la progression le long de la ligne hiérarchique semble

s'accompagner de la nécessité d'ajouter à sa palette différents types de relations. Il faut de plus en plus disposer d'un réseau de relations externe à l'entreprise, mais sans négliger son réseau interne. Il faut à la fois construire des liens solides qui serviront de soutien lorsque des décisions seront prises, tout en ayant aussi une nuée de liens plus faibles qui peuvent apporter des informations utiles. Il faut à la fois disposer de liens vers les personnes les plus influentes, mais aussi avoir un bon réseau d'individus de niveaux hiérarchiques inférieurs, pour disposer d'équipes performantes.

Face à cette complexité croissante de la gestion du réseau, deux phénomènes détectés lors de nos entretiens sont à souligner, car ils nous ont semblé conditionner fortement les comportements des cadres.

Premièrement, il ressort qu'il est très important pour le consultant de développer et/ou entretenir son réseau dès le début de sa carrière. Si un travail relationnel a été fait en amont, le passage d'un niveau à l'autre sera fortement facilité. Ainsi, certains consultants seniors déclarent maintenir des liens avec plusieurs des clients pour qui ils ont travaillé, ou d'anciens collègues passés eux aussi par le conseil, car ce sont peut-être sur ces derniers qu'ils pourront s'appuyer s'ils devaient un jour avoir à apporter des affaires. De même, en interne, un consultant junior ou senior qui maintient des liens avec telle ou telle personne qui a été son manager, bénéficiera peut-être plus tard de son soutien lorsque ce dernier sera passé associé et qu'il s'agira de devenir manager à son tour.

Deuxièmement, plusieurs consultants seniors ou managers juniors nous ont indiqué que ces exigences croissantes quant au réseau relationnel pouvaient les décourager de poursuivre leur carrière dans le conseil. C'est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de prendre un rôle d'apporteur d'affaires. La difficulté à disposer de relations externes, vers d'importants décideurs d'entreprises susceptibles de devenir des clients du cabinet, a été fréquemment soulignée. Certains perçoivent ces relations externes comme plus difficiles à développer, et considèrent que d'autres cadres seront avantagés à cet égard, par leurs relations familiales, leur appartenance à certains clubs ou communautés, etc. Ils ont le sentiment qu'il s'agit de réseaux plus « mondains » que ceux qu'ils auront eu à développer jusque-là et qu'il est plus facile d'en hériter que de les développer.

Au final, certains consultants ne veulent pas ou ne pensent pas pouvoir intégrer ces nouvelles dimensions de réseau et préfèrent sortir du schéma de carrière de ce type d'organisation et bifurquer vers d'autres activités.

« On est obligé de le faire. Quand on devient manager, il y a plein de choses qui arrivent par appels d'offres. Et ça arrive par la voie de copains : 'tiens il y a un appel d'offre je te mets dans la boucle'. Ou par l'ancien client qui pense systématiquement à vous parce qu'il a eu une bonne expérience à un moment donné. » (entretien 2, consultant sénior)

« Quand vous êtes dans un poste ou un niveau de responsabilité, une de vos priorités c'est de faire du business développement, donc de trouver du business. Pour ça, ce n'est pas très compliqué. Il y a le réseau des grandes écoles qui est très puissant dans le

conseil. Il y a des réseaux politiques, les réseaux d'appartenance – en schématisant – socioculturel, de croyance. Ça, ce sont des réseaux qu'on a ou qu'on n'a pas. Quand on ne les a pas, ce qui est mon cas, on décide de construire ce réseau sur d'autres fondements. Et là, pour vivre dans le conseil durablement, ça prend dix ans, avoir un réseau dans le conseil pour moi ça a pris du temps. » (entretien 19, manager sénior)

« Et bien là par exemple pour l'élection de la direction générale, comme il y a plusieurs candidats qui sont en lice, pas officiellement déclarés mais on sait a priori qui il y aura, on commence déjà à compter les voix. C'est-à-dire qu'on a pris la liste de tous les associés, on regarde combien ils pèsent dans le partnership et on essaie de savoir pour qui on va se positionner. Moi j'ai un candidat que je soutiens et je vais plutôt avoir comme rôle d'essayer de convaincre ceux que je sens indécis. » (entretien 5, associé) •

– DES APPROCHES CONTRASTÉES : TYPOLOGIE DES PERCEPTIONS DU RÉSEAU–

Un élément important qu'indiquent nos données qualitatives est l'hétérogénéité des représentations sur ce qu'apporte le réseau à la réussite de carrière.

Pour commencer, même si une majorité de cadres reconnaît l'influence du réseau dans la carrière, certains la contestent et/ou souhaitent l'ignorer dans leur pratique quotidienne. Ensuite, quand bien même le cadre reconnaît son influence, les convictions quant à la hiérarchie entre les cinq grandes ressources identifiées (soutien politique, conseil de carrière, mise en relation, soutien social et inspiration) divergent. En conséquence, tous les individus n'adoptent pas le même comportement de réseau, et la signification du « bon réseau » diffère sensiblement selon les individus.

Si l'on cherche à différencier les personnes interrogées suivant la conception qu'ils ont du rôle du réseau et suivant la hiérarchie perçue entre les cinq grandes catégories de ressources, on peut identifier trois profils de réseautage : « les politiques », « les développeurs » et « les scrupuleux ». Des différences significatives apparaissent sur trois points entre ces profils :

- le type de ressources qu'ils attendent de leurs contacts ;
- leur représentation personnelle de la place du réseau dans le succès de carrière ;
- le comportement qui en découle. Les trois profils et les dimensions qui révèlent leur approche du réseau sont recensés dans le **tableau 3** page 28.

– LES « POLITIQUES »

Le profil des « politiques » regroupe des individus qui recherchent avant tout un appui auprès de contacts ayant une position élevée au sein de leur organisation pour faire évoluer leur carrière. Selon notre catégorisation en cinq ressources, il s'agit d'une focalisation sur la ressource soutien politique. Les cadres de cette catégorie vont avant tout essayer d'étayer leur réseau en orientant leurs efforts

relationnels vers des personnes situées à des niveaux hiérarchiques supérieurs au leur ou tout du moins à des personnes qui ont une influence dans l'organisation. Ces cadres se représentent l'organisation dans laquelle ils évoluent comme un échiquier politique fait de coalitions et de jeux d'influence. De ce fait, pour eux, le capital social détenu est tout aussi important pour réussir sa carrière que leur capital humain, c'est-à-dire les compétences qu'ils mobilisent durant leurs missions. Selon eux, être visible et connecté aux décideurs est un élément qui, s'il n'est pas suffisant, est en tous cas absolument nécessaire au succès de carrière.

Un soin tout particulier est apporté à la relation avec son supérieur direct, qui joue un rôle important, en particulier lorsque le cadre est nouveau dans une société. Ce lien constitue un premier niveau, sur lequel il faut investir du temps, en cherchant notamment à apporter le plus possible à ce hiérarchique, afin d'entrer dans une logique de « gagnant-gagnant » qui met le hiérarchique dans les meilleures dispositions pour pousser par la suite l'intéressé.

« Quand je suis arrivé chez [Entreprise X], j'ai eu un ou deux directeurs associés qui ont joué les bonnes fées et qui m'ont permis de progresser rapidement. Mais en échange j'étais disponible, je leur faisais de la veille interne, je les tenais au courant sur mes clients, je les tenais au courant sur les opportunités de business, de missions. » (entretien 6)

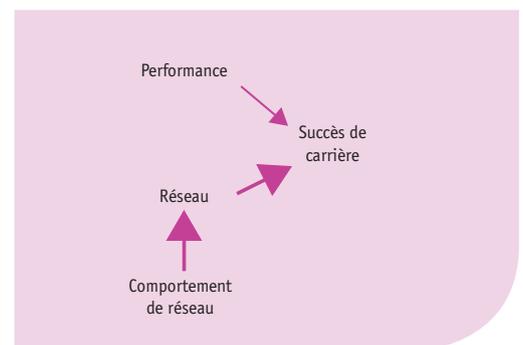
Toutefois, certains insistent sur la nécessité de voir plus loin et de connaître d'autres supérieurs, éventuellement à des niveaux plus élevés. Pour cela, une tactique souvent mentionnée consiste à chercher l'occasion de s'investir dans des tâches transversales, qui mettent en relation avec - ou le rendront visibles - de nouvelles personnes.

« Souvent le risque c'est d'être trop focalisé sur une personne, alors qu'il ne faut pas hésiter à étendre son cercle. Effectivement on a un chef hiérarchique, mais il ne faut pas hésiter à foisonner, à rayonner autour. Je pense que certaines personnes font l'erreur de s'engluer dans une seule voie. Pour un jeune, l'important cela va être de se mettre sur des chantiers internes sur lesquels il n'y a pas son chef, pour pouvoir apprendre à se faire connaître d'autres chefs. » (entretien 12)

« Ils [les associés] vous auront dans un coin de leur tête déjà, ça c'est sûr. Et en fonction de l'intensité de la relation que vous aurez eue avec eux pour organiser l'événement, ils auront une bonne perception de vous et ils se souviendront bien de vous. » (entretien 3)

Dans cette conception, le comportement de réseau joue un rôle décisif, indépendant de la performance au travail, sur la réussite de carrière. Le comportement de réseau est donc essentiel, il constitue la condition pour que le travail qui est réalisé ait un impact sur la carrière.

- Figure 2 -
Les liens entre comportement de réseau, réseau, performance et succès de carrière tels que se le représente le cadre de type « politique »



Source : Recherche Chaillet-Venturini

« Il y a beaucoup d'exemples de collègues qui font un super boulot, mais dans la mesure où ils ne connaissent personne et où ils ne sont pas connus des associés et des directeurs et bien finalement ils ne progressent pas, ils se font saquer en comité d'évaluation. Il faut insister sur ce point-là. C'est la même importance de bien faire son travail que de se faire connaître. » (entretien 6)

LES « DÉVELOPPEURS »

La catégorie des « développeurs » est composée de cadres qui cherchent à être connectés aux autres pour avoir connaissance de toutes les opportunités possibles. Même s'ils sont également conscients de l'importance de bénéficier d'un soutien politique,

leur attention se porte principalement sur la ressource mise en relation. Ils souhaitent ouvrir des options pour l'avenir et les « maintenir ouvertes » le plus longtemps possible. Selon eux, chaque lien développé aujourd'hui pourra un jour avoir sa retombée : une information sur un poste vacant dans une autre société, une aide dans une démarche de construction d'une nouvelle offre, une recommandation faite à un employeur, etc. Par conséquent, il est important de garder le contact avec les gens rencontrés au fil de la carrière autant que d'explorer des liens nouveaux et de « développer le portefeuille » de relations.

« C'est quelqu'un avec qui j'ai travaillé il y a deux trois ans, qui était à un poste important. Aujourd'hui il est à un poste vraiment très important, de direction dans un grand groupe. Et bien je continue à lui envoyer régulièrement des revues de presse sur les sujets qui l'intéressent. Je vois ça, je sais que ça l'intéresse et 'tac'. Pour mon ancien maître de stage qui est aujourd'hui DRH, c'est pareil. Je sais qu'il est sensible à tel sujet, je lui envoie des articles, je l'invite à des petits déjeuners qu'on organise. À mon simple niveau, c'est ce que je peux apporter. » (entretien 20)

De manière générale, cette quête de contacts se traduit par un comportement d'ouverture vers tout type de lien et la volonté d'entretenir un grand nombre de « liens faibles » c'est-à-dire de personnes que l'on connaît peu, que l'on voit peu souvent et qui par conséquent évoluent dans un environnement différent, en particulier en dehors de son entreprise.

« Je fais beaucoup d'efforts pour l'entretenir, parce que quand on bouge comme ça, les gens nous oublient facilement si on ne reste pas en contact avec eux. J'essaie de garder le contact en prenant des nouvelles. Les mails ça aide beaucoup, évidemment. Mais typiquement cette personne-là à Londres, qui m'avait donné le contact pour [entreprise Y], ça fait depuis 99 que je la connais. Je suis toujours restée en contact avec elle. Une ou deux fois par année je prends des nouvelles. Bon, c'est surtout parce qu'on s'était bien entendu, mais aussi elle vit à Londres et c'est un endroit que j'aime bien. Ce n'est pas impossible que je veuille y bosser un jour. » (entretien 18)

Au-delà de l'effet typique de mise en relation pour évoluer (obtenir des nouveaux postes, dans d'autres

entreprises, etc.), certains voient également dans ce comportement un moyen de pallier un manque de compétences ou d'informations. Avoir un réseau de contacts très important et diversifié, capable de vous connecter rapidement à tout type d'organisation ou d'activité est perçu comme un élément favorisant in fine le succès de carrière, en quelque sorte de manière « indirecte », en rendant l'individu plus performant au travail. À ce titre, il est remarquable que cette catégorie conçoive généralement le réseautage comme une partie intégrante du travail de consultant : le réseautage fait partie des compétences à avoir, il permet de mieux faire son travail. C'est sans doute pourquoi c'est chez ce type de personnes que nous avons constaté un niveau d'élaboration de la réflexion sur le rôle du réseau supérieur à celui des deux autres groupes. On observe aussi dans cette catégorie une certaine facilité à réseauter, du moins une aisance à naviguer entre différentes connaissances et à spontanément susciter le contact.

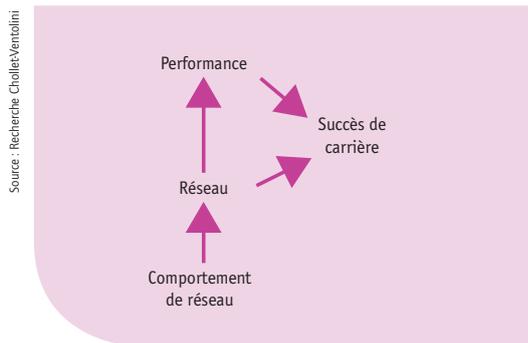
« Quand je suis arrivée ici, j'ai regardé qui étaient les diplômés de [mon école], qui étaient dans la région. Il y en avait une qui bosse à Lyon : je me suis mise en contact avec elle, je l'ai rencontrée, on a fait connaissance et elle m'a parlé d'une fille qui était chez [mon entreprise actuelle]. C'est elle qui m'a 'référé', qui m'a mis en contact avec elle pour que j'aie des infos. Et d'ailleurs finalement je ne l'ai jamais rencontrée cette fille-là. » (entretien 18)

Parallèlement à cette focalisation sur la ressource mise en relation, ces cadres recherchent aussi auprès des membres de leur réseau des conseils pour leur carrière. Mais loin de l'image d'une relation de « coaching » comme on la trouve dans la littérature sur le *mentoring*, où un individu en particulier dans le réseau jouerait un rôle primordial, ces individus tirent la qualité des conseils de carrière de la diversité et du nombre de leurs contacts. À cet égard, ils rappellent fortement la figure du « *broker* » (littéralement le courtier), très populaire dans la littérature depuis les travaux de Ronald Burt (Burt 1992). Le *broker* est un individu qui, en se situant à l'intersection de nombreuses « grappes » d'individus qui eux-mêmes ne se connaissent pas, dispose d'une quantité d'informations unique.

Pour les « développeurs », le comportement de réseau est perçu comme un élément favorisant *in fine*

le succès de carrière, autant de manière indirecte, en débouchant sur un réseau permettant d'être plus efficace au travail, que de manière directe en favorisant l'accès à des opportunités de carrière.

- Figure 3 -
Les liens entre comportement de réseau, réseau, performance et succès de carrière tels que se le représente le cadre de type «développeur».



« Et sachant qu'en plus moi je vais recevoir quelque chose en retour, du feedback par rapport à ce que j'apprends. Connaître l'état de ses réflexions, ça me donne une vision que je peux replacer par rapport aux différentes entreprises que je connais. Donc j'y gagne quelque chose. Ce n'est pas juste du temps que j'investis. J'en ai un retour immédiat. Et en même temps à long terme ça me permet d'être dans une relation plus forte, pour le jour où j'aurai un besoin spécifique. » (entretien 20)

LES « SCRUPULEUX »

La catégorie des « scrupuleux » regroupe des individus qui semblent rechercher dans leur réseau avant tout du soutien social. En effet, pour cette catégorie, une relation n'a d'intérêt que si elle est basée sur un lien fort, un échange réel et profond. Celui-ci peut être construit sur une base personnelle, c'est-à-dire par le fait d'échanger régulièrement sur des sujets divers, dans le cadre d'une relation qui devient amicale. Mais il peut aussi avoir une base professionnelle. En particulier, les contacts que les scrupuleux ont tendance à mettre en avant dans leur discours sont les personnes avec qui il y a eu partage d'expérience professionnelle, au cours des

diverses missions qu'ils ont assurées. Ce quotidien vécu en commun a permis une connaissance mutuelle approfondie, conduisant chacun à reconnaître les compétences professionnelles et les qualités de l'autre. C'est dans ce type de relation que les scrupuleux sont particulièrement à l'aise.

« Je trouve que le réseau qui s'appuie sur une relation qui a été préalable est d'autant plus fort et du coup nécessite aussi moins d'entretien entre guillemets alors que c'est vrai réseauter avec des gens avec qui vous n'avez pas eu de relation professionnelle avant, c'est plus, ça s'appuie sur d'autres choses et c'est là que moi je trouve que c'est plus artificiel, vous voyez, parce que je ne me mets pas dans une démarche non plus... ou c'est que je ne sais pas faire ou c'est que je ne veux pas faire. » (entretien 13)

Forcément, cela conduit le cadre appartenant à cette catégorie à se concentrer sur son environnement direct, et à rarement élargir son cercle. On observe un certain malaise avec l'idée que le réseau devrait se développer de manière extensive, en particulier en multipliant les liens faibles. Le comportement de réseau est plutôt orienté vers des individus avec qui le cadre a envie d'entretenir des liens forts que ceux-ci soient professionnels ou personnels, avec lesquels il existe déjà une affinité. Il ne consacra pas de temps à développer ou entretenir ses liens faibles, qui dans son esprit ne font pas même partie de son réseau.

« Je le ferais si j'ai un besoin ponctuel, je ne le ferais pas juste pour entretenir des relations. Je n'irais pas juste déjeuner avec quelqu'un pour me dire 'tiens cette personne-là il faut que je la garde dans mon réseau'. Je trouve que c'est superficiel, ça ne se fait pas. » (entretien 9)

Cette attitude est très fortement associée à un malaise plus général dès lors qu'une notion d'instrumentalisation du réseau apparaît dans la discussion. Le scrupuleux ne s'autorise à requérir des services ou des informations auprès de quelqu'un qu'à la condition qu'il y ait une forme de légitimité à le faire. À cet égard, on peut relever la différence de conception avec les développeurs pour lesquels cette question ne se pose pas, puisque l'entretien et le développement du réseau fait partie du travail.

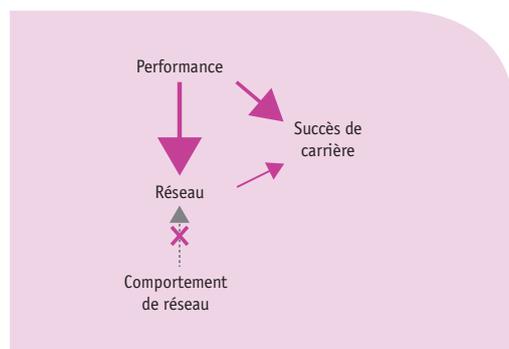
« Je pense que j'ai un excellent réseau, je connais beaucoup de monde, dans beaucoup de sociétés, mais je ne m'en sers pas. Parce que j'ai toujours peur de cet aspect un peu 'opportuniste'. Pour moi, quand je crée un lien avec quelqu'un c'est un lien de confiance et je ne voudrais pas passer pour quelqu'un d'opportuniste. » (entretien 8)

Pour les scrupuleux, le comportement de réseau ne doit pas - ou ne devrait pas - intervenir dans le succès de carrière. Dans leur esprit, la réussite de carrière doit être le résultat logique d'une performance au travail. Ils reconnaissent l'importance d'avoir un réseau relationnel de qualité, mais considèrent que pour que ce réseau ait un effet réel sur la carrière, il ne doit s'acquérir qu'en démontrant ses compétences, non pas en cherchant intentionnellement à créer et entretenir des liens. Plus l'on est performant, plus les gens avec qui l'on travaille auront un jugement favorable, et plus il sera possible ensuite de se voir affecter des missions intéressantes ou de se faire recommander pour une promotion par ces mêmes personnes. Ainsi, la performance doit générer le réseau, qui lui ne découle que très peu d'un comportement intentionnel.

« Il était content de moi et je le savais. Du coup je lui ai demandé quand même si ça ne le dérangeait pas [de me recommander]. Et en fait il était très content de le faire. Mais j'ai comme l'impression qu'il y a des gens qui arrivent à appeler et à dire 'voilà en ce moment j'ai besoin de telle opportunité pour une affaire commerciale, est-ce qu'on pourrait se voir, déjeuner ensemble, pour en discuter?'. Ça je ne sais pas faire. Pour leur demander quelque chose il faut que je me sente légitime. Je suis incapable d'aller contacter quelqu'un que je connais à peine. » (entretien 8)

« Je me dis que de toutes façons tout le monde, vous, moi, rencontre au cours de sa carrière et de son avancée professionnelle, des gens. L'objectif c'est d'être en bons termes avec eux. On n'est pas tout le temps en bons termes avec tout le monde, mais les gens avec qui on a été en bons termes, je me dis qu'on peut toujours les rappeler. » (entretien 9) •

- Figure 4 -
Les liens entre comportement de réseau, réseau, performance et succès de carrière tels que se les représente le cadre de type «scrupuleux».



-Tableau 3-

Synthèse des caractéristiques de chaque profil de réseautage identifié (échantillon de 30 consultants).

	Le Politique	Le Développeur	Le Scrupuleux
Ressources recherchées en priorité	Soutien politique Visibilité, être « staffé » sur les bonnes missions, être avantagé dans le processus de promotion.	Mise en relation, conseil de carrière Ouvrir un maximum d'options futures. C'est dans le futur que l'on constate la valeur d'un lien développé aujourd'hui.	Soutien social Être reconnu pour ses compétences professionnelles et/ou des relations amicales.
Théorie personnelle du réseau idéal	Un maximum de liens vers des personnes influentes (liens verticaux).	Un maximum de liens horizontaux ou verticaux, dans l'esprit des « liens faibles », qui connectent à des sources d'informations et des opportunités nouvelles.	Des liens affinitaires, avant tout des gens que l'on estime, qui nous connaissent bien et qui nous reconnaissent.
Orientation du comportement de réseau	Focalisation sur l'interne ou sur des clients importants.	Importance accordée à l'externe, placé au même niveau que l'interne.	Limité à l'environnement de travail direct (le manager, le client du projet en cours, les collègues devenus des amis...).
Pratiques perçues comme bonnes pour développer le réseau	Chercher à apporter quelque chose à ses supérieurs. S'engager dans des activités transversales (organisation d'événements, conception d'offres, etc.).	Importance d'entretenir les liens, même si l'on ne sait pas ce qu'ils rapporteront. Importance d'explorer toute possibilité de lien nouveau.	Bien faire son travail. Être sincère et honnête dans les relations humaines au travail.
Conception de l'effet du comportement de réseau sur la carrière	Le comportement de réseau est un facteur indispensable de la carrière et totalement indépendant de la performance.	Le comportement de réseau joue sur la carrière surtout parce qu'il permet d'être performant . Il s'apparente à une compétence nécessaire du consultant.	Le réseau joue, certes, mais c'est avant tout en démontrant sa compétence ou son amitié qu'on se constitue un réseau
Le coût perçu du comportement de réseau	Cela prend du temps (c'est du travail « en plus du travail »). Approche très « stratégique », où l'on cible certains liens en priorité.	Cela prend du temps mais ce temps fait partie du job. Quand je travaille mon réseau, j'avance mon travail. Contact facile : on va vers les gens en proposant quelque chose.	Cela prend du temps et cela a un coût psychologique. Contact difficile, besoin de se sentir légitime avant d'aborder un contact.

Source : Recherche Cholle/Ventolini

– UN PHÉNOMÈNE QUI IMPRÈGNE LE DISCOURS MANAGÉRIAL –

DES CADRES QUI PERÇOIVENT UNE INJONCTION AU RÉSEAU

Notre enquête visait à comprendre comment le rôle du réseau était intégré dans les stratégies de carrière des consultants. Pour répondre à cette question, il nous est apparu essentiel de voir comment les consultants percevaient le rôle de l'organisation dans le développement du réseau et quelles attentes à cet égard étaient exprimées par le management.

Les discours tenus par le management sur l'importance du réseau semblent se situer à plusieurs niveaux à la fois. En effet, selon nos interlocuteurs, il existe un discours très clair de l'organisation concernant l'utilité du *networking* pour permettre l'apport ou la réussite d'affaires. Il existerait même une injonction implicite dans la plupart des cabinets à développer et entretenir son réseau. Cela passe par l'idée de développer une « intimité client » visant à mieux comprendre et anticiper les besoins des clients actuels ou à contacter d'anciens camarades d'école ou collègues de travail afin de proposer des prestations correspondant à leurs besoins. Ce discours sur l'importance, voire la nécessité, de se créer et développer un réseau est uniquement orienté vers l'activité de l'organisation. Indirectement, il est possible de comprendre que les intérêts de l'organisation et les intérêts du cadre sont liés. En effet, dans la mesure où à partir d'un certain niveau, il est demandé aux consultants d'apporter des affaires, on comprend aisément leur intérêt à être à l'origine de différentes missions s'ils veulent continuer à évoluer.

Cependant, dans ce discours institutionnel, rien n'est dit sur l'importance du réseau interne dans l'organisation elle-même. En effet il n'existe que peu de discours officiel sur l'utilité de se faire connaître auprès de différents membres de l'organisation pour qu'ils puissent aider l'individu dans un premier stade de carrière à trouver des missions qui seront

intéressantes pour lui et qui seront des accélérateurs de carrière. Selon les personnes interrogées, seuls les managers tiennent parfois ce discours, de manière informelle, et poussent leurs « protégés » à aller vers d'autres membres de l'organisation dans ce but. Mais ceci n'est le fait, ni de toutes les organisations, ni de tous les managers. Le discours sur l'utilité directe du *networking* pour l'évolution professionnelle est donc certes répandu, mais n'est pas l'objet d'un discours officiel. Il revient donc aux consultants d'avoir la bonne lecture des mécanismes qui favorisent la carrière dans l'organisation où ils se trouvent.

« Pour moi il n'y a pas de discours très construit sur le sujet. Et à mon sens, c'est totalement évident que notre réseau, le réseau de chacun, doit pouvoir servir. Vu que les chiffres d'affaires sont, on va dire très répartis, je n'aurai aucun intérêt à ne pas utiliser mon réseau pour vendre, puisque ça me serait utile à moi personnellement. » (entretien 22)

Ceci est d'autant plus vrai que, dans les pratiques d'évaluation, rien n'est précisé concernant l'importance du réseau pour évoluer professionnellement, qu'il s'agisse du réseau de clients ou du réseau de développement professionnel. Selon les interviewés, certains items peuvent toutefois être interprétés dans le sens d'une évaluation du comportement du réseau de l'individu ou de son réseau en lui-même. Il s'agit d'items tels que « l'implication organisationnelle » (pour désigner la participation à des projets transversaux internes, la participation à des séminaires, etc.) ou « l'intimité client ». Mais, à aucun moment, il n'est question de manière claire de réseau ou de *networking* au moment des évaluations.

« Dans cette évaluation-là, on n'appelle pas ça comme ça mais il y a une grosse part de réseau qui rentre en compte. On appelle ça la 'visibilité dans le cabinet'. Il faut être visible dans le cabinet mais ce n'est pas écrit comme ça. Moi dans mon entretien on m'a dit texto cette année : 'pour ta partie professionnelle, compte tenu des problèmes du client etc., c'est

ça, et pour toute ta visibilité et pour tout ce que tu fais dans le cabinet c'est ça. Et donc la moyenne ça fait ça. » (entretien 1)

« En fait il y a plusieurs critères en fonction des grades, c'est notamment votre performance sur projet. Donc vous êtes évalué à la fin de chaque projet déjà. Il y a une grille et en fonction des objectifs du projet... C'est le manager du projet qui nous évalue. Et puis à la fin, c'est une synthèse de toutes ces évaluations. Donc il y a une grille de compétence bien définie sur la présentation orale, la production écrite, l'analyse, les compétences, etc... C'est plutôt factuel en fait. Et après il y a tout ce qui est non factuel, et qui est assez important malheureusement. Et là-dessus la maîtrise que vous avez c'est notamment le réseau. Cette évaluation-là va beaucoup dépendre de la qualité de votre réseau. » (entretien 3)

Cette relative absence de discours officiel conduit à deux types de réactions assez distinctes chez les consultants. Pour certains, l'absence de discours est normale. Soit, de toutes manières « tout le monde le sait », « ce n'est pas la peine de le formaliser », « c'est un élément constitutif de notre métier ». Ou alors, il existerait une aptitude à aller vers les autres et à développer ou entretenir des relations qui est en quelque sorte innée, qu'il est difficile d'acquérir : certains ont la personnalité qui convient, d'autres non. L'organisation ne peut donc logiquement pas aider le cadre à développer son réseau au travers de formation par exemple. Dans cette approche, le comportement de réseau est une compétence « à part », sur laquelle l'organisation ne saurait avoir les moyens d'intervenir.

Le deuxième type de réaction est inverse : beaucoup d'individus se disent démunis face à la nécessité de développer son réseau. En effet, pour ceux qui constatent l'importance, voire la nécessité, de créer et d'entretenir son réseau, la manière d'y arriver leur paraît complètement abstraite. Ils se trouvent démunis quant aux moyens d'action et sont en demande de formation et d'explications sur les « bonnes pratiques ».

Ces perceptions des personnes interrogées concernant les attentes de l'organisation sur le réseau conduisent à plusieurs questions sur la position que devrait occuper le management. Puisque le réseautage semble être perçu comme une compétence à part entière, nécessaire dans les cabinets de conseil,

ne devrait-il pas faire l'objet d'une évaluation claire et détaillée de la part de l'organisation ? Cela serait un moyen pour le cadre de sortir du « flou » qu'il semble ressentir quant à cet aspect de son travail. De même, ne nécessiterait-il pas des formations permettant de progresser sur ce point ?

UN MODE DE GESTION DES CARRIÈRES ?

Comme cela a été souligné précédemment, le comportement de réseau a un impact sur l'évolution professionnelle des consultants. Ceux qui savent le mieux se faire connaître auprès des managers et qui par la suite montrent leur performance à réaliser des missions et à se comporter tel que cela est attendu par l'organisation pourront bénéficier du soutien des managers. Il s'agit donc pour le consultant d'identifier dans un premier temps les managers qui ont un poids important au sein des comités de sélection, c'est-à-dire ceux qui développent le plus le chiffre d'affaires de l'entreprise. Dans un second temps, le consultant devra être sélectionné par ces managers pour intégrer leur équipe sur un projet spécifique.

On peut dès lors se demander si les organisations de conseil ne se déresponsabilisent pas ainsi de la gestion des carrières. Il existe une sorte de « sélection naturelle » des consultants qui seront nommés au grade supérieur. En effet, le conseil est comme nous l'avons déjà rappelé un secteur qui fonctionne en mode projet. Cela nécessite, d'une part, pour les managers de vendre de nouveaux projets (ou missions) à des clients et, pour les consultants, d'être affectés régulièrement à ces projets et, si possible, à ceux qu'ils considèrent les plus intéressants pour leur évolution professionnelle. L'organisation fonctionne alors comme un marché interne où il existerait une offre de nouveaux projets pour lesquels les managers ont besoin de consultants et une demande d'affectation des consultants. La rencontre des deux permet de constituer des équipes de travail sur les missions. Et de fait, il revient au consultant la responsabilité de se faire recruter dans les projets qu'il considère comme les plus attractifs.

Les consultants doivent ainsi pouvoir identifier les managers qui proposent les missions les plus intéressantes ou les plus porteuses pour l'activité de leur entreprise. Il s'agit donc pour eux d'avoir une bonne visibilité des managers performants et/ou en phase de croissance de leurs activités afin de se positionner sur les missions que ces derniers développent. Pour cela, il faut en retour que le manager identifie le consultant comme quelqu'un qui pourra lui être utile.

Les managers ont intérêt à intégrer dans leurs équipes des consultants qui sont performants, car cela leur permet de mieux répondre aux exigences qui leur sont demandées en termes de compétences pour la vente des missions, d'une part, et d'apporter la plus grande satisfaction aux clients, d'autre part. En effet, dans la mesure où les anciens clients constituent de potentiels futurs contrats, l'équipe de consultants du manager en place chez le client doit en plus de la réalisation de sa mission, pouvoir identifier des besoins, afin de donner envie au client de travailler de nouveau avec eux dans un avenir proche. On peut donc supposer que les bons consultants sont automatiquement retenus par les managers dans les équipes constituées pour chaque nouvelle mission.

Ce mode de fonctionnement amène les « bons managers » à attirer les « bons consultants » et inversement, car les deux parties ont besoin l'une de l'autre : la première pour développer des compétences et être visible dans l'organisation, la seconde pour avoir les meilleures compétences dans son équipe qui vont lui permettre de vendre le plus de missions possibles.

Ainsi, on peut supposer que, contrairement à l'image d'une organisation en mode projet en perpétuelle recomposition, les équipes sont finalement assez peu renouvelées et qu'il existe une segmentation dans l'affectation des missions aux consultants.

« Ça consiste à aller voir des managers ou des séniors qui bossent sur d'autres secteurs et leur dire 'voilà j'ai telle compétence je peux travailler avec toi sur telle mission', se faire connaître comme ça, par des gens qui bossent ailleurs, comme ça on se fait repérer et de là quand cette personne a une nouvelle mission et qu'elle sait que vous êtes compétente, elle vous rappelle. » (entretien 11)

« Oui, le manager, si vous travaillez bien, vous identifie en tant qu'une personne clé pour la production de ses missions, et demain quand il aura une deuxième mission il va vous faire bosser, vous allez donc évoluer peut-être dans son équipe et peut-être devenir manager dans son équipe demain, si c'est une équipe qui bosse avec des grands comptes, qu'il y a des soucis d'affaires qui se forment, je veux dire qu'il y a un chiffre d'affaires important, vous allez vous habituer vous à avoir des gens qui vont bosser en dessous de vous, donc des juniors, et qui vont produire pour vous et donc c'est quelqu'un qui évolue en grade, en fait c'est quelqu'un qui a la capacité de faire bosser des gens en dessous. Faire bosser des gens en dessous, ça signifie que l'on rapporte du business, on ramène des missions, donc il faut être dans une équipe qui ramène des missions et où en fait on a la possibilité de recruter. Quelqu'un qui n'a pas d'équipe en bas ne pourra pas évoluer. » (entretien 11) •

– CONCLUSION DE LA PARTIE 2 –

Cette première phase de l'étude a permis de mettre en avant trois types de résultats. Tout d'abord, le rôle du réseau relationnel pour l'évolution de carrière est reconnu par tous nos interlocuteurs. **Les retombées du réseau sont diverses et dépendent fortement du stade de carrière auquel l'individu se trouve.**

Au-delà d'un discours répandu, qui reste très général, dans les médias comme dans les entreprises, nous proposons **une liste précise et détaillée des éléments qui font du réseau un facteur important pour la carrière.** Pour cela nous nous basons sur le ressenti de consultants situés à divers niveaux de responsabilité, en nous plaçant au plus près de leur expérience. Nous montrons que la catégorisation de Higgins et Kram entre, d'un côté, les ressources « de carrière » et, de l'autre, les ressources psychosociologiques, cache en fait cinq sous-catégories, cinq ressources. Les contacts du cadre peuvent ainsi jouer divers rôles vis-à-vis de sa carrière :

- **Le soutien politique** (soutenir l'individu pour des promotions, lui donner des occasions de se mettre en avant, lui fournir des moyens, des missions intéressantes et des informations précieuses, le défendre et l'initier au « jeux politiques » internes) ;
- **Le conseil de carrière** (discuter et évaluer les options de carrière, suggérer des manières de faire et donner du feedback professionnel, « coacher » l'individu dans sa gestion de carrière) ;
- **La mise en relation** (présenter des personnes potentiellement intéressantes professionnellement, recommander l'individu auprès d'autres personnes, transmettre des opportunités professionnelles) ;
- **Le soutien social** (encourager, discuter sur d'autres sujets que le travail, apporter un feedback sur le comportement personnel plutôt que professionnel, apporter de la reconnaissance pour le travail effectué) ;
- **L'inspiration** (servir de modèle et de source d'inspiration pour les choix professionnels).

Quelle est l'importance perçue de chacune de ces ressources ? Nous montrons qu'elle varie sensiblement selon les individus. Trois profils différents se dégagent, chacun se focalisant sur telle ou telle ressource selon les croyances concernant la définition du succès de carrière et les moyens de l'atteindre.

- Les « politiques » sont focalisés sur la ressource soutien politique et voient dans le réseau un « mal nécessaire », en quelque sorte, un instrument indispensable pour progresser. Le réseau idéal est pour eux composé de liens vers des supérieurs hiérarchiques, les plus influents possibles.
- Les « développeurs » sont eux focalisés sur la ressource « mise en relation ». Ils conçoivent le réseau comme un élément qui ouvre des options pour l'avenir, plus que comme le moyen d'obtenir des retombées précises et ciblées. Leur activité consiste alors à développer leurs contacts, en particulier à l'extérieur de leur entreprise, mais aussi à entretenir constamment les contacts créés dans des activités antérieures. Le réseautage est pour eux un acte banal, une partie intégrante des compétences requises dans leur métier.
- Enfin, les « scrupuleux » sont plus focalisés sur le soutien social. Ils voient dans le réseau avant tout un moyen de s'épanouir dans des amitiés et/ou d'obtenir une reconnaissance, une estime professionnelle. Leur réseau se concentre sur des personnes avec lesquelles ils ont vécu des expériences professionnelles approfondies, permettant le développement d'une connaissance et d'une reconnaissance mutuelle. En résulte un réseau essentiellement composé de leur environnement quotidien de travail, ou d'anciens collègues devenus des amis proches. De manière générale, contrairement aux deux autres catégories, ils ne croient pas vraiment à la possibilité de réellement agir sur leur réseau. C'est la performance de l'individu, non un comportement de réseautage délibéré, qui lui permet de gagner l'estime de certains et *in fine* des relations utiles.

Cette typologie montre que même s'il est possible d'identifier des types de contacts plus à même que d'autres de fournir certaines ressources, et des ressources plus importantes que d'autres, les comportements s'appuient eux sur des représentations bien ancrées, qui excluent que tous les cadres puissent se plier à un « *one best way* » en matière de réseau.

Enfin, le dernier élément saillant est la **divergence d'opinion concernant la difficulté ressentie vis-à-vis du comportement de réseau, ainsi que le rôle que l'entreprise devrait jouer pour faciliter ces efforts**. Pour certains, le comportement de réseau est une compétence qu'on peut développer au même titre que les autres. Cela « se travaille ». Pour d'autres, il s'agit plus d'un élément de la personnalité, qui fait que certains le feront facilement et efficacement, alors que d'autres auront au contraire des difficultés. De ce fait, les avis sont partagés quant aux possibilités réelles de progresser sur cet aspect et quant à la nécessité pour l'entreprise de systématiser ou de guider ses salariés sur les bonnes pratiques en la matière. D'ailleurs, aucune des personnes interrogées ne signale dans son entreprise l'existence de sensibilisation structurée ou de formation sur le sujet. Si le management reconnaît systématiquement l'importance du réseautage et exhorte les salariés à le pratiquer, ces appels restent purement informels et ne s'appuient sur aucune grille de lecture précise.

Les résultats que nous mettons en avant sont cependant très liés au contexte de l'étude, à savoir le domaine du conseil. Premièrement, l'entreprise de conseil doit vendre des missions en offrant des compétences spécifiques à tout un éventail de clients. Il s'agit donc pour le client de prospecter pour de nouveaux clients et missions et de garder des relations avec ses anciens clients qui peuvent potentiellement avoir à nouveau recours au cabinet. Développer et maintenir des relations avec les clients est un aspect essentiel de l'activité de conseil. Par ailleurs, la valeur ajoutée proposée par ces sociétés est basée non pas seulement sur la compétence individuelle de ses consultants, mais aussi sur leurs relations et leur capacité à constituer des équipes performantes. À chaque nouvelle mission décrochée par un manager sénior ou associé, ce dernier doit composer son équipe en fonction des disponibilités des consultants et des compétences nécessaires à la réalisation de ce projet. Pour un consultant

lambda, il s'agit donc de se signaler et d'être reconnu au sein de l'entreprise pour être affecté « aux bonnes missions ». Inversement, le manager a besoin d'avoir un réseau de consultants performants prêts à travailler pour lui. Au final, il existe sans doute peu de secteurs où le réseau du cadre constitue à ce point un outil de travail.

Nonobstant les spécificités propres au secteur du conseil, il paraît clair que certaines représentations que nous avons identifiées sont bien plus liées à l'individu lui-même, à sa psychologie et son parcours qu'à l'environnement professionnel dans lequel il évolue. Ainsi, par exemple, notre typologie montre que les cadres ont des a priori qui les conduisent à attacher plus ou moins d'importance à chacune des cinq grandes ressources identifiées : rien ne nous a permis de penser que ces représentations-là étaient liées à la position de l'individu au sein du secteur du conseil, ni à quelque spécificité de ce secteur. Il semble plutôt qu'il s'agit de différences intrinsèques aux individus, liées à la manière dont ils appréhendent le succès de carrière ainsi que les relations humaines. En résumé, le secteur du conseil est bien « un monde à part », dans la mesure où il oblige plus qu'ailleurs le cadre à avoir un avis sur la question du réseau, à considérer le phénomène. En revanche, il ne semble pas que les avis et croyances qu'on y entend soient fondamentalement spécifiques à ce secteur.

L'étude quantitative, qui fait l'objet de la partie suivante, permettra de confirmer ce fait, en analysant le phénomène de manière plus élargie et sur bien plus d'un secteur d'activité. En particulier, il s'agit de vérifier que les cinq ressources identifiées sont bien observables également dans d'autres mondes que celui du conseil. Il s'agit ensuite, grâce au pouvoir de la statistique sur de larges échantillons, d'identifier l'effet de chacune de ces ressources sur le succès de carrière et in fine de les hiérarchiser. En quelque sorte, il s'agit de constater statistiquement ce qui a un « effet réel », au-delà des croyances et représentations existant dans l'esprit des cadres. Enfin, nous pourrions également analyser les éléments liés au comportement, au profil sociodémographique ou encore à la situation professionnelle, qui donnent le meilleur accès à ces ressources. •

— 3 —

— LA HIÉRARCHISATION DES CONTRIBUTIONS RÉELLES DU RÉSEAU : UNE ÉTUDE EMPIRIQUE SUR TROIS FONCTIONS DE L'ENTREPRISE—

36	Analyser l'effet du réseau par une approche quantitative
40	Les cadres sont-ils « égaux devant le réseau » ?
48	Quelles ressources sont les plus importantes pour la carrière ?
52	Quels types de contacts procurent les bonnes ressources ?
55	Conclusion de la partie 3

L'objectif général de cette partie est de quantifier l'effet du réseau, en hiérarchisant l'importance des ressources qu'il apporte. Pour cela nous proposons de répondre à quatre grandes questions :

- La catégorisation en cinq grandes ressources identifiées lors de l'étude qualitative (soutien politique, conseil de carrière, mise en relation, soutien social et inspiration) **se vérifie-t-elle dans d'autres secteurs que celui du conseil ?**
- **Les cadres sont-ils « égaux devant le réseau » ?** Certains cadres sont-ils mieux dotés que d'autres ? Si oui, pourquoi ? Il s'agira d'analyser comment les variables clés de nature sociodémographiques (ex. : sexe, âge), professionnelles (ex. : niveau de responsabilité), ou comportementales (ex. : intensité du comportement de réseau) semblent liées au type de ressources auxquelles le cadre a accès dans son réseau.
- **Quelles ressources sont les plus déterminantes pour le succès de carrière ?** Les ressources identifiées ont-elles toutes une valeur réelle ? Si l'état des lieux des ressources constatées sur le terrain est déjà un élément utile, il semble nécessaire de les hiérarchiser. Pour cela, il s'agira d'étudier l'impact de chacune de ces ressources autant sur le succès de carrière objectif (rémunération) que subjectif (perspectives de carrière).
- **Comment les cadres accèdent-ils aux ressources identifiées comme les plus déterminantes ?** Quels types de personnes doivent-ils « cibler » ? Quelle tournure doit prendre la relation ? Il s'agira d'identifier des profils-type de contacts « spécialisés » dans l'apport de telle ou telle ressource et ayant des caractéristiques professionnelles ou démographiques bien particulières.

– ANALYSER L'EFFET DU RÉSEAU PAR UNE APPROCHE QUANTITATIVE –

LA POPULATION CIBLÉE : TROIS FONCTIONS DE L'ENTREPRISE, DANS TOUS LES SECTEURS D'ACTIVITÉ

Pour délimiter la population concernée par notre étude, une première option consistait à chercher à composer un échantillon parfaitement représentatif, en incluant tout l'éventail des fonctions, dans un souci de généraliser nos résultats à tous les cadres. Nous avons préféré adopter une autre approche, consistant à établir trois sous-échantillons, chacun de taille suffisamment importante pour conduire des analyses statistiques séparées. Comme il a été indiqué dans la première partie, le rôle du réseau semble a priori très dépendant des modes d'organisation du travail et du type de trajectoires de carrière propres à un métier. Si, comme nous l'avons dit, la transversalité du travail et l'organisation par projets se généralisent dans le fonctionnement des entreprises, leur place varie encore beaucoup selon

les fonctions⁹. Il est évident que la fonction études-R&D, par exemple, s'organise plus par projets que la fonction gestion-finance-administration. De même le niveau d'autonomie dans le travail et l'ouverture sur l'extérieur de l'entreprise, deux aspects accentuant le besoin d'utiliser son réseau au quotidien, varient selon les fonctions. Un ingénieur d'affaires, par exemple, tend à plus interagir avec l'extérieur qu'un responsable informatique.

Ainsi, l'ambition de cette étude n'est pas de généraliser les faits observés à toute la population cadre, mais plutôt d'identifier comment ils varient selon les situations particulières. Il s'agit d'inclure dans la population étudiée des situations emblématiques de contextes différents, afin de ne pas tomber dans les travers du « résultat médian », c'est-à-dire une situation où les résultats statistiques seraient généralisables à toute la population des cadres, mais masqueraient des logiques de métier radicalement opposées.

9. Les fonctions de référence ainsi que leurs intitulés appartiennent à la nomenclature propre au marché cadre intitulée « JOB » et utilisée à l'Apec qui l'a conçue.

Trois fonctions différentes ont été retenues : fonction commercial-marketing, fonction informatique et fonction études-R&D. La fonction commercial-marketing a été retenue car la nature même des métiers suppose une certaine ouverture sur l'extérieur de l'entreprise. *A contrario*, la fonction informatique suppose un périmètre d'activité professionnelle plus restreint à l'entreprise. La fonction informatique et la fonction études-R&D présentaient toutes deux l'avantage d'offrir un contexte typique de métiers exigeant une forme de fonctionnement par projet, différenciant ainsi de la fonction commercial-marketing¹⁰. Dans un autre registre, la fonction commercial-marketing suppose une certaine autonomie du cadre dans son travail, qui garantit également une utilisation plus visible du réseau.

Nous nous sommes appuyés sur un fichier de 15 000 contacts de cadres du département études et recherche de l'Apec appartenant à ces trois fonctions (5000 par fonction). Il est important de noter que, si nous avons focalisé l'attention sur trois métiers, trois fonctions de l'entreprise, aucune limitation n'a été en revanche opérée pour ce qui est des secteurs d'activité.

MÉTHODE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES

Afin d'obtenir des données quantitatives, un questionnaire a été administré à 15 000 cadres¹¹. Il a été construit de manière à ce que chaque individu enquêté consacre environ 15 minutes pour répondre à toutes les questions posées. Il a été élaboré notamment à partir d'échelles de mesure déjà éprouvées dans d'autres recherches et structuré en 4 parties.

- La première partie visait à mesurer le comportement de réseau des répondants. Les questions ont été formulées sur la base de l'échelle de mesure de Wolf et Moser (2009) qui permet d'avoir une vision globale du *networking* en prenant en compte le comportement de développement de réseau et d'entretien des relations, que ce soit à l'intérieur de l'organisation au sein de laquelle le cadre travaille ou en dehors de celle-ci.

- La deuxième partie avait pour objectif d'obtenir des renseignements sur le réseau du répondant. Pour cela un « générateur de noms » a été utilisé. Cette technique consiste à stimuler la mémoire du répondant pour lui faire citer un certain nombre de contacts jouant certains rôles dans sa vie personnelle ou professionnelle. Nous avons opté pour un générateur de nom unique, avec l'intitulé suivant : « quelles sont les personnes (collègues, anciens collègues, amis, proches, simples connaissances professionnelles,...) qui ont aujourd'hui selon vous un rôle important dans le développement de votre carrière ? ». À l'instar d'autres travaux antérieurs (Greve & Salaff, 2003 ; Nicolau & Birley, 2003 ; Rhee, 2004 ; Jokisaari & Nurmi, 2005), les répondants pouvaient citer jusqu'à 5 noms. Si certaines recherches autorisent l'inscription de plus de noms (et considèrent donc plus de contacts), ce choix a un impact considérable sur la longueur du questionnaire et in fine, sur le taux de réponse et la qualité des données (Chollet, 2008). En effet, après avoir renseigné le nom (ou initiales, ou surnom) des contacts, les répondants doivent indiquer un certain nombre d'informations sur chacun d'eux. Ainsi, si 10 informations sont demandées pour chaque contact, autoriser un nom supplémentaire revient à augmenter la longueur du questionnaire de 10 questions.

Plusieurs informations ont été demandées sur chaque contact cité. Premièrement, chacun a été décrit selon sa relation professionnelle au répondant. Le répondant a dû positionner le contact comme collègue actuel, ancien collègue ou n'ayant jamais travaillé dans la même entreprise. De même, le répondant a indiqué si le contact cité était un de ses managers, ou l'avait été par le passé. Enfin, le domaine d'expertise professionnel du contact a aussi été abordé (proche de celui du répondant ou pas). Deuxièmement, le répondant a dû décrire la force de son lien avec le contact : fréquence d'interaction, proximité émotionnelle (intimité) perçue, ancienneté du lien. Troisièmement, le contact a été décrit comme homme ou femme.

Le générateur de noms a également permis de voir précisément les ressources apportées par chaque contact. Sur la base de Cotton, Shen et Livne (2011), une liste de 19 ressources a été établie (voir page 13 pour la liste exhaustive). Pour chacune des 19

10. Naturellement les caractéristiques que nous énonçons ici pour décrire chacune des fonctions n'ont rien d'universel et sont sujettes à des exceptions.

11. Le questionnaire est disponible dans sa totalité en annexe 3.

ressources, le répondant était invité à dire quel contact, parmi ceux qu'il avait cités, la lui procurait. Plusieurs contacts pouvaient fournir la même ressource. De même, pour chaque ressource il était possible de n'y associer aucun contact.

- La troisième partie du questionnaire portait sur la perception que le répondant avait de sa carrière. Le succès subjectif de carrière a été mesuré au travers de plusieurs échelles : perspectives de carrières (Seibert et al., 2001), de la satisfaction de carrière (De Vos et al., 2008), intention de quitter son entreprise (de Arnold et Davey, 1999). Nous avons aussi interrogé le répondant sur le degré de planification de carrière (Gould, 1979). Il s'agit d'une série de questions visant à voir dans quelle mesure le répondant élabore une stratégie de carrière et anticipe son parcours futur.
- Enfin, la quatrième partie du questionnaire avait pour objectif de recueillir des informations sur le répondant : caractéristiques professionnelles (statut managérial, rémunération, fonction, ancienneté...) et sociodémographiques (âge, sexe, lieu d'habitation...) des cadres interrogés. La rémunération est une variable importante car elle fournit une façon de mesurer le succès objectif de carrière.

Pour administrer les questionnaires, un e-mail a été envoyé aux contacts les invitant à répondre à l'étude grâce à un lien les renvoyant sur une page Qualtrics, logiciel utilisé pour concevoir le questionnaire. Le questionnaire a été envoyé aux 3 populations de cadres indiquées précédemment : les cadres appartenant à la fonction commercial-marketing, à la fonction études-R&D et à la fonction informatique.

Les données recueillies à travers les questionnaires ont été, dans un premier temps, nettoyées, c'est-à-dire qu'un travail préalable a été nécessaire pour vérifier si les questionnaires avaient été remplis par les personnes ciblées. Il s'agissait également de vérifier que les questionnaires étaient exploitables et correctement remplis.

Parmi les 15 000 cadres sollicités par l'Apec, 2 749 ont ouvert le questionnaire, sans forcément le rem-

plir. 1 289 ont fourni une réponse complète au questionnaire, portant le taux de retours utilisables à 8,59 %, ce qui est plutôt satisfaisant pour une enquête Internet.

Les données ont ensuite été analysées grâce au logiciel SPSS Statistics 20. Nous avons réalisé des analyses descriptives, puis des analyses en composantes principales. Ces analyses permettent de voir quelle est la structure d'une variable, c'est-à-dire si elle est en fait composée de différentes dimensions. Cela a été particulièrement important pour catégoriser les ressources du réseau. En particulier, il s'agissait de voir si en partant des 19 ressources citées plus haut, nous arrivions bien à 5 dimensions de contribution du réseau (soutien politique, conseil de carrière, mise en relation, soutien social, inspiration), confirmées statistiquement.

Enfin des régressions ont été réalisées. La régression est une technique statistique qui permet de modéliser les valeurs d'une variable Y dite variable expliquée ou dépendante (ici le succès de carrière) comme résultat d'une ou plusieurs variables X1, X2,... dites variables explicatives ou indépendantes (dans cette étude, les ressources du réseau, les variables sociodémographiques et professionnelles). Le but est de trouver une équation qui permettra de modéliser les liens entre variables explicatives et variables expliquées. Après avoir choisi un modèle (les variables explicatives et la variable expliquée), il s'agit de découvrir les paramètres de l'équation, c'est-à-dire les coefficients de régression, qui donnent le poids explicatif de chaque variable. Une fois cette étape réalisée, il convient de tester les coefficients et le modèle pour contrôler son ajustement aux données. Si un certain niveau de significativité n'est pas atteint, alors le modèle ne peut être considéré comme valide.

La régression permet donc de montrer si les données soutiennent l'idée d'une relation de causalité entre variables. L'intérêt de cette technique est d'inclure dans l'explication d'un phénomène (le succès de carrière par exemple), non pas seulement les variables d'intérêt (tous les aspects réseau dans notre cas), mais aussi d'autres variables importantes, dont l'omission pourrait conduire à des conclusions erronées. Par exemple, il se peut que le rôle du réseau soit constaté empiriquement, mais qu'il ne soit en

réalité que le corrélat d'un autre type de variable, comme la fonction occupée ou le niveau d'ancienneté. Pour garantir que le réseau a effectivement un effet propre, « net » de tout autre effet, il est essentiel d'intégrer dans la régression toutes les variables dont on pense qu'elles peuvent influencer la variable expliquée (par exemple, l'âge, le sexe, l'ancienneté, le niveau de responsabilité, etc.). Par ailleurs, à travers les coefficients standardisés des variables, on peut avoir une quantification précise de leur poids relatif sur la variable expliquée, d'où la possibilité de hiérarchiser les variables les unes par rapport aux autres. Dans cette étude il s'agira de comprendre notamment si les ressources de réseau permettent, en plus d'autres facteurs, d'expliquer des variables de succès de carrière, c'est-à-dire s'ils ont un effet indépendamment d'autres variables possibles. L'impact des caractéristiques des relations de réseau sur l'acquisition de ces ressources sera également testé.

DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Les caractéristiques des répondants à notre questionnaire figurent en détails dans les Annexes 1 et 2 de l'étude (voir pages 66 et 67). Sur les 1 289 répondants, 30 % travaillent dans la fonction informatique, 28 % la fonction études-R&D et 25 % la fonction commercial-marketing. 17 % des répondants appartiennent à d'autres fonctions. Cette dernière catégorie est faible pour la simple raison que le fichier source rassemblait des personnes appartenant à l'une des trois fonctions que nous avons ciblées. Cette catégorie « autres » rassemble la fonction services techniques (achats, logistique, process, méthodes, qualité, maintenance) avec 6 % du total, gestion-finance-administration avec 3 %, direction avec 3 % et production avec 2 %. Le fait que tous les répondants n'appartiennent pas à l'une des trois fonctions initialement établies peut s'expliquer de deux manières, suivant les cas. D'abord, il peut s'agir de personnes qui ont changé de fonction

entre le moment où ils ont renseigné leur profil auprès de l'Apec et celui de l'enquête. Ensuite, il est également possible que certaines personnes aient un certain rôle fonctionnel mais répondent plutôt en fonction du service auquel ils sont rattachés (exemple : un informaticien travaillant au sein du service achats, un ingénieur R&D travaillant à la conception des processus de fabrication). Nous avons considéré que ces situations ne justifiaient pas d'exclure le répondant de notre échantillon.

Concernant les **caractéristiques sociodémographiques des répondants**, l'âge moyen est d'environ 37 ans¹². Les tranches d'âge les plus représentées sont les 30-34 ans (21 %) et les 35-39 ans (21 %). Plus des deux tiers (71 %) des répondants sont des hommes. Cette proportion est moins forte pour la fonction commercial-marketing (60 % d'hommes et 37 % de femmes). En revanche, dans la fonction informatique, cette proportion est supérieure à la moyenne de l'échantillon : les hommes y sont près de 80 %. 66 % des personnes interrogées ont au moins un Bac +5. Cette proportion est de 91 % pour la fonction études-R&D, 47 % dans la fonction commercial-marketing et 59 % pour la fonction informatique. Enfin, un tiers (34 %) des répondants habitent en agglomération parisienne. Au total, 81 % habitent dans une agglomération de plus de 100 000 habitants.

Concernant la **situation professionnelle des répondants**, on peut signaler que plus de la moitié (52 %) travaillent dans des entreprises de plus de 500 salariés. Ils ne sont que 16 % à travailler dans des entreprises de moins de 200 salariés. 51 % d'entre eux managent au moins un collaborateur. Pour ce qui est de leur expérience professionnelle, on notera que un tiers ont moins d'un an d'ancienneté dans leur entreprise actuelle (au moment de l'enquête, c'est-à-dire au printemps 2012) mais 77 % ont plus de 5 ans d'expérience professionnelle. L'échantillon présente donc l'intérêt de rassembler des personnes ayant déjà un certain vécu professionnel, mais avec une expérience de mobilité variable selon les cas. •

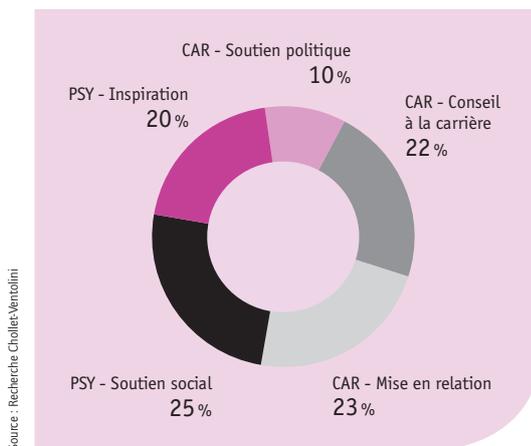
12. La moyenne d'âge des cadres interrogés est plus basse que la moyenne d'âge des cadres en poste (entre 41 et 42 ans - Source Agirc), en raison des fonctions choisies, où se concentrent plus fréquemment les jeunes cadres : études-R&D et informatique.

– LES CADRES SONT-ILS « ÉGAUX DEVANT LE RÉSEAU » ? –

LES RESSOURCES SONT-ELLES TOUTES PRÉSENTES DANS LE RÉSEAU DES CADRES ?

Le tout premier degré d'analyse de la situation des cadres quant au réseau de développement professionnel consiste à analyser les ressources qui ont été associées par les répondants à chacun des cinq contacts qu'ils ont eu à citer. 4 835 liens ont été cités en tout et, comme chaque répondant a en moyenne associé un peu plus de 7 ressources différentes à chaque contact, nous arrivons à 34 027 citations de ressources sur l'ensemble de l'échantillon. Comment se répartissent-elles ? Certaines ressources sont-elles plus représentées que d'autres ? Selon notre étude, dans l'échantillon des cadres interrogés, les ressources les plus souvent indiquées sont le soutien social (24 %), la mise en relation avec d'autres personnes (23 %) et le conseil à la carrière (22 %). L'aspect soutien politique apparaît notablement moins présent (10 %), alors que cette catégorie est celle qui rassemblait le plus d'items (6 ressources possibles sur les 19 listées, voir page 13 items 1 à 6).

– Figure 5 –
Répartition des contacts cités par type de ressource
(4 835 contacts cités, 34 027 ressources associées).



Ce résultat appelle plusieurs commentaires. Tout d'abord, le soutien politique est moins représenté, probablement parce que c'est le seul type de ressource qui ne peut être obtenu qu'auprès de personnes travaillant dans la même entreprise que le répondant au moment de l'enquête. Les autres formes de ressources peuvent provenir aussi bien de contacts internes qu'externes. Ensuite, il est remarquable que la toute première ressource soit de nature psychosociale. Ce résultat confirme bien que le soutien émotionnel, le relationnel dépassant le cadre professionnel, est perçu par les salariés comme capital pour la carrière. Enfin, cette répartition agrégée sur l'ensemble des réponses masque des différences notables entre les personnes. Ces différences méritent d'être mieux connues car elles suggèrent que la contribution du réseau peut être contingente à divers facteurs.

La mise en avant des 5 catégories de ressources énoncées précédemment permet d'avoir une compréhension plus fine du fonctionnement du réseau de développement professionnel. Tous les individus ne sont cependant pas égaux devant ces ressources. En effet, les résultats précédents ne constituent qu'une approche synthétique de l'échantillon. Il peut être éclairant d'examiner la manière dont cette répartition varie selon les caractéristiques sociodémographiques et professionnelles du répondant.

Il a ensuite été demandé aux répondants, après avoir indiqué leurs contacts, de préciser les ressources qu'ils leur apportaient, parmi la liste citée page 13 et adaptée du modèle d'Higgins et Kram. Cela amène à considérer les résultats qui suivent avec une certaine subtilité. En effet, si un répondant déclare avoir un grand nombre de contacts apportant, par exemple, de la mise en relation, cela indique qu'il a un réseau riche dans cette ressource. Mais, au-delà, cela signifie probablement aussi que ledit répondant attache particulièrement d'importance à cette ressource, et la recherche en priorité. Ces résultats nous informent donc autant sur l'état du réseau des cadres que sur la manière dont ils perçoivent son rôle.

LE CALCUL DES SCORES POUR CHAQUE TYPE DE RESSOURCES

L'ensemble des graphiques suivants représentent de manière synthétique le « volume » des ressources présentes en moyenne dans le réseau des répondants. Par exemple, pour calculer un score sur la catégorie mise en relation, il faut consulter le score attribué par le répondant (1 ou 0) à chaque contact et ce pour chaque item composant cette catégorie. Par exemple, dans l'exemple ci-dessous, le répondant considère que Julie est une source de ressource telle que décrite dans l'item 10. Pour chaque item, on additionne tous les 1 obtenus. Ensuite on fait la moyenne de ces sommes sur tous les items.

Le contact vous aide dans votre carrière...	Julie	Patrick	Sanjiv	Cécilia	Paul	Somme
10. en vous faisant rencontrer des personnes influentes professionnellement (CAR)	1		1	1	1	4
11. en vous recommandant auprès d'employeurs potentiels (CAR)	1		1			2
12. en vous donnant des informations sur certaines opportunités de carrière (CAR)			1	1		2

Source : Recherche Cholle-Ventolini

Dans cet exemple, l'item 10 conduit à un score de 4 (les contacts Julie, Sanjiv, Cécilia et Paul contribuent suivant la description de l'item). L'item 11 conduit à un score de 2 (contacts Julie et Sanjiv). L'item 12 à un score de 2. Dans cet exemple, le score final pour la ressource mise en relation sera la moyenne des sommes ainsi obtenues sur les trois items : 4, 2 et 2. Ce qui fait 2,67.

À partir du score obtenu pour chacun de nos répondants, il est alors possible d'établir des moyennes sur ces scores, qui décrivent les tendances générales observées dans notre échantillon. Par exemple, dans le graphique 2, on observe que le volume moyen de la ressource inspiration est, pour les moins de 34 ans, inférieur à deux unités. Pour la ressource soutien politique, le volume moyen semble inférieur à une unité.

Les graphiques suivants donnent des indications relativement claires quant à la manière dont les volumes de ressources sont distribués selon diverses caractéristiques du répondant (sexe, ancienneté, etc.). Toutefois, seul un test statistique peut confirmer que telle ou telle caractéristique entraîne effectivement une différence de distribution des ressources. Par exemple, à la lecture de la figure 6, il semble que les moins de 34 ans ont plus de ressources « inspiration » dans leur réseau que les plus de 45 ans, mais nous ne pouvons nous limiter à ce contrôle visuel. Les graphiques sont donc assortis d'indications sur la significativité (ou la non significativité) statistique des différences. Ces indications sont issues de tests de comparaison de type Anova (analyse par la variance) à un facteur, dont les détails ne sont pas reportés ici afin de ne pas alourdir inutilement le rapport.

PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE ET RESSOURCES DU RÉSEAU

Les résultats statistiques montrent que la quantité de ressources déclarée varie significativement selon l'âge et cela sur 4 des 5 types de ressources identifiés. D'abord, les jeunes répondants (moins de 35 ans) ont tendance à mentionner plus de ressources dans leur réseau (figure 6). Le soutien politique, le conseil à la carrière et l'inspiration sont des ressources d'autant moins présentes dans le réseau que le répondant est âgé. Le soutien social est plus cité par les jeunes répondants ou les plus âgés, et il est minimal pour les âges intermédiaires.

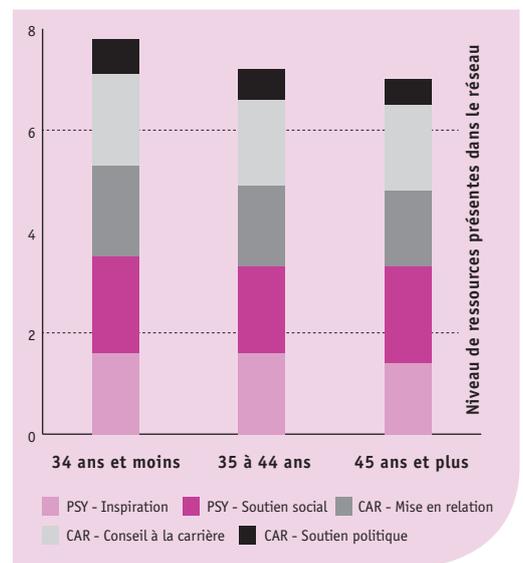
On peut suggérer à travers ces résultats que, en début de carrière, le cadre ressent généralement plus le besoin de ces ressources pour évoluer professionnellement. Il semblerait qu'à mesure que l'on avance dans la carrière, le besoin ressenti sur à peu près chacune des ressources va décroissant (figure 7). En revanche le sexe du répondant n'a strictement aucun impact sur le profil des ressources présentes dans le réseau (les hommes n'ont en moyenne ni plus ni moins de chacune des ressources que les femmes).

SITUATION PROFESSIONNELLE ACTUELLE ET RESSOURCES DU RÉSEAU

Si l'on regarde les différences suivant l'ancienneté dans l'entreprise, des différences significatives existent seulement pour les ressources de carrière. Les **cadres plus anciens dans leur entreprise déclarent significativement plus de soutien politique, moins de mise en relation et moins de conseil à la carrière**. Ceci peut se comprendre aisément : le soutien politique est spécifique à une organisation et il se construit au fil des ans. Un nouveau venu ne peut logiquement pas en disposer. En quittant son entreprise précédente, il a abandonné le « capital politique » qu'il y avait cumulé et doit « repartir de zéro » dans la nouvelle entreprise qu'il intègre. En outre, une personne travaillant depuis longtemps dans une organisation est, par rapport à un nouveau venu, sans doute plus focalisée sur des objec-

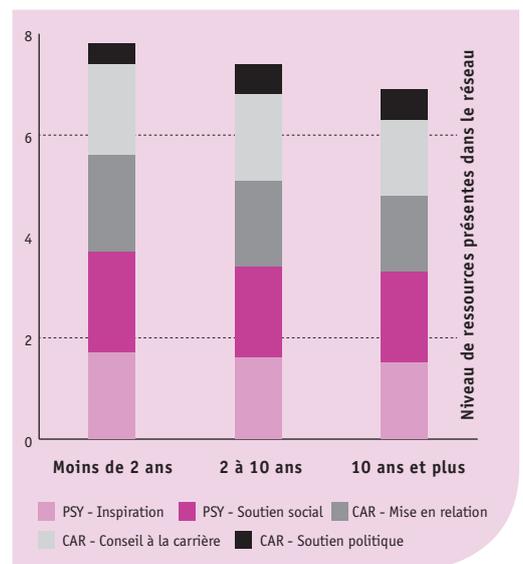
tifs de progression interne qui requièrent naturellement plus de ressources politiques. Un nouveau venu restera quant à lui sans doute plus ouvert à des options différentes à moyen terme. Il conservera donc des ressources de type mise en relation et conseil de carrière, car elles maintiennent ouvertes des options de carrière qui dépassent les frontières de l'entreprise actuelle et de la période actuelle.

- Figure 6-
Profil des ressources apportées par le réseau selon la tranche d'âge.



Source : Recherche Cholle/Ventolini

- Figure 7-
Profil des ressources apportées par le réseau selon l'ancienneté dans l'entreprise.



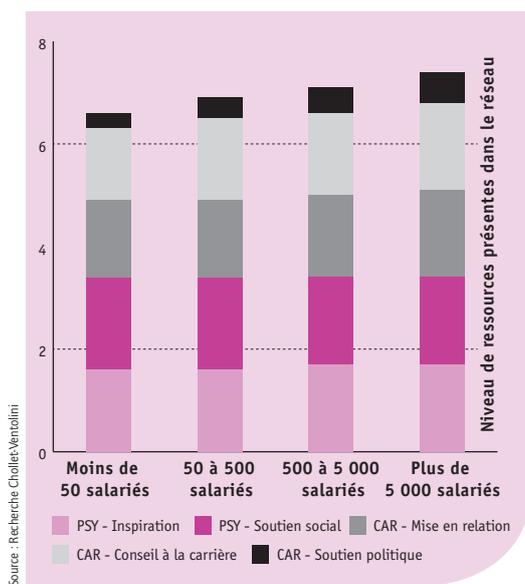
Source : Recherche Cholle/Ventolini

La taille de l'entreprise a aussi une influence sur la distribution des ressources présentes dans le réseau. L'écart le plus significatif concerne le soutien politique : plus l'entreprise est de taille importante, plus cette ressource est présente dans les réseaux des cadres. On peut comprendre ce résultat assez aisément : les circuits de décision sont plus complexes, la difficulté à se rendre visible plus grande dans les grandes entreprises. La carrière y dépend donc bien plus du « jeu politique » interne que dans les petites sociétés et la ressource en question y est donc d'autant plus nécessaire. L'autre ressource significativement plus présente dans le réseau des cadres au sein des plus grandes entreprises est le conseil à la carrière.

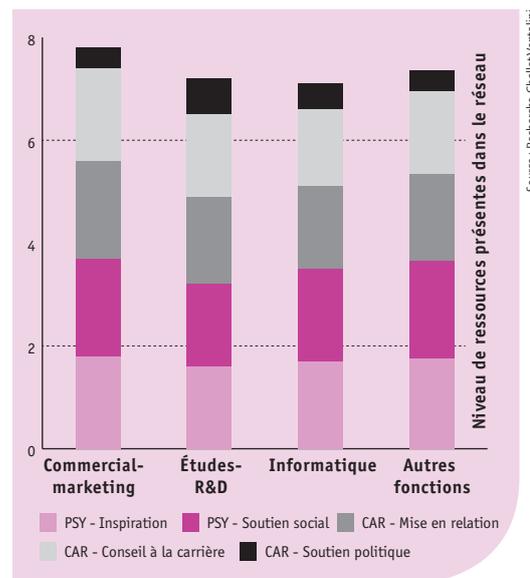
En revanche le soutien social, l'inspiration et la mise en relation sont plus présents chez ce type de cadre que dans les autres fonctions représentées dans notre échantillon. Une autre différence statistiquement significative concerne la fonction études-R&D : on y constate une présence significativement plus importante du soutien politique et moins importante du soutien social par rapport aux autres fonctions présentes dans l'échantillon. L'interprétation de ce type de résultat paraît quelque peu difficile.

Enfin, dernier résultat pour le moins surprenant, aucune différence n'a été constatée entre les cadres occupant une position de manager et les autres¹³.

- Figure 8- Profil des ressources apportées par le réseau selon la taille de l'organisation dans laquelle travaille le répondant.



- Figure 9- Profil des ressources apportées selon la fonction du répondant



Enfin, selon les résultats statistiques effectués, tous les types de ressources diffèrent significativement selon la fonction, sauf pour la ressource conseil de carrière, pour laquelle les répondants déclarent le même niveau de ressources. On notera que ce sont principalement les répondants travaillant dans la fonction commercial-marketing qui se distinguent : en effet, ils citent moins de ressources politiques.

13. La variable utilisée consiste à mesurer si le répondant a plus d'une personne sous sa responsabilité directe.

PROFIL DE COMPORTEMENT ET RESSOURCES DU RÉSEAU

Au-delà de la situation personnelle ou professionnelle de l'individu, les ressources qui figurent dans son réseau peuvent également être influencées par son comportement de réseau. En effet plusieurs travaux ont déjà montré que les salariés ont généralement des niveaux très variables d'intensité dans le

comportement de réseau (Wanberg et Kammeyer-Mueller, 2000 ; Forret & Dougherty, 2001 ; Thompson, 2005). Wolff et Moser (2009) sont allés plus loin en démontrant que, si la « quantité » était certes variable, la « qualité » l'était tout autant : tout le monde ne réseautait pas avec les mêmes priorités ni de la même manière. Ils identifient en particulier deux dimensions principales autour desquelles s'organisent quatre types de comportement de réseau (tableau 4).

-Tableau 4-

Les dimensions du comportement de réseau (adapté de Wolff et Moser, 2009).

	Interne à l'organisation	Externe à l'organisation
Construction du réseau	Construction du réseau interne	Construction du réseau externe
Entretien du réseau	Entretien du réseau interne	Entretien du réseau externe

Source : Recherche Chollelet-Ventolrini

La construction du réseau est la tendance à chercher à développer le réseau, en y ajoutant régulièrement des personnes nouvelles. Les individus qui pratiquent ce réseautage ont tendance à chercher le contact avec les gens qu'ils ne connaissent pas et à fréquenter les événements permettant d'effectuer de nouvelles rencontres. À l'extérieur, cela peut être un salon professionnel ou une association d'anciens étudiants. À l'intérieur de l'entreprise, il s'agira plutôt de personnes qui assistent à divers séminaires ou prennent délibérément des missions dont ils savent qu'elles apporteront de nouvelles connaissances (exemple : participation à un groupe de réflexion, organisation d'un pot, etc.).

L'entretien du réseau est la tendance à entreprendre tout ce qui est nécessaire pour que le lien avec ses contacts soit maintenu le plus longtemps possible. À l'intérieur de l'organisation, cela consiste principalement dans le fait de prendre régulièrement des nouvelles de ses contacts, les consulter sur l'avancement de leurs dossiers, leur faire passer des opportunités ou des informations qui leur seront utiles. À l'extérieur, l'entretien passe beaucoup par l'envoi régulier d'emails, mais aussi par des invitations à déjeuner, qui constituent l'instrument principal de l'entretien des liens. De cette manière les salariés gardent le contact avec d'anciens clients, d'anciens collègues ou camarades de promotion.

À partir d'échelles de mesure développées par Wolff et Moser, nous avons mesuré le niveau de comportement. Sur chacune des quatre dimensions de réseautage, chaque répondant a été positionné en fonction de ses réponses dans une catégorie « faible » ou « élevé », la médiane de la distribution constituant la ligne de partage. Les analyses indiquent un premier élément : le comportement de réseau, quelle que soit sa forme, va de pair avec un réseau plus riche en ressources utiles¹⁴.

Au-delà de ce commentaire général, des tests de comparaisons indiquent des différences notables. L'entretien tout comme la construction du réseau externe sont significativement liés à une présence plus importante dans le réseau de conseil de carrière, de mise en relation, d'inspiration, et de soutien social. Ils sont liés significativement à une moindre présence de soutien politique.

Concernant l'aspect interne du réseautage, l'entretien est significativement lié à plus de conseil de carrière, plus de soutien social et plus d'inspiration. Quant à la construction du réseau interne, elle présente les mêmes caractéristiques, excepté que le réseautage est aussi associé à plus de mise en relation.

14. L'insertion d'un graphique pour chaque facette du comportement de réseau risquerait sans doute de noyer le lecteur. En outre, comme les résultats sont assez similaires d'une facette à l'autre, le tableau 4 semble plus adapté pour résumer les résultats.

-Tableau 5-
Dimensions du comportement de réseau et ressources associées.

	Interne à l'organisation	Externe à l'organisation
Construction du réseau élevée	Plus de conseil de carrière, plus de mise en relation, plus de soutien social, plus d'inspiration	Moins de soutien politique, plus de conseil de carrière, plus de mise en relation, plus de soutien social, plus d'inspiration
Entretien du réseau élevé	Plus de conseil de carrière, plus de soutien social, plus d'inspiration	Moins de soutien politique, plus de conseil de carrière, plus de mise en relation, plus de soutien social, plus d'inspiration

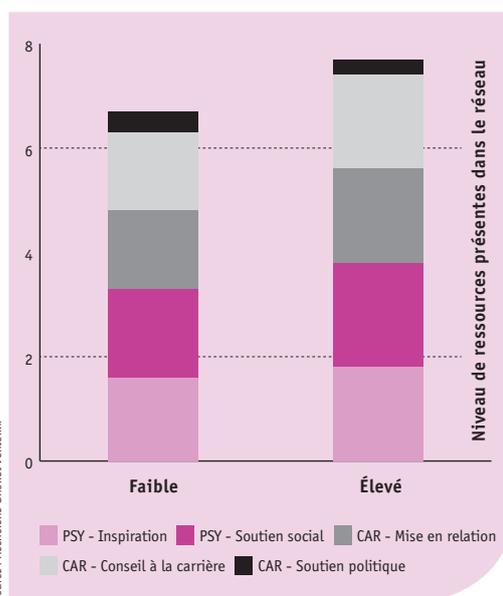
Source : Recherche Challet-Ventolini

Ces résultats appellent trois commentaires. D'abord, contrairement à ce que l'on pouvait penser, un comportement de réseau particulièrement intense à l'intérieur de son entreprise ne semble pas se traduire par des retombées en termes de soutien politique. Cela semble impliquer que le soutien politique ne s'obtient guère par le biais d'un comportement de réseau¹⁵. Deuxièmement, hormis ce cas particulier du soutien politique, chaque ressource semble pouvoir s'obtenir autant en interne qu'en externe. Troisièmement, il semble exister un « coût » nécessaire pour le cadre réseauté intensément vers l'extérieur de l'entreprise : il disposera de significativement moins de ressources de soutien politique en interne. En résumé, ceux qui pratiquent le réseautage interne n'ont pas plus de soutien politique que les autres, ceux qui pratiquent le réseautage externe en ont moins que les autres¹⁶.

Une autre variable est souvent citée lorsqu'il s'agit de décrire la manière dont le salarié mène sa carrière : la planification de carrière. Ce concept concerne la mesure dans laquelle il établit une stratégie claire de carrière, impliquant à la fois une réflexion poussée, l'identification d'objectifs et une forme d'anticipation et de proactivité. Quelqu'un qui a un score bas sur cette mesure sera un individu qui ne gère pas sa carrière, s'en remet à une forme

« d'improvisation » des décisions au gré des opportunités qui se présentent. Les comparaisons indiquent que les individus qui ont un niveau de planification élevé (supérieur à la médiane) de leur carrière ont significativement plus de conseil de carrière, de mise en relation, de soutien social et d'inspiration. Le soutien politique, en revanche, n'est pas influencé par cette variable.

- Figure 10-
Profil des ressources apportées par le réseau selon le degré de planification de carrière du répondant

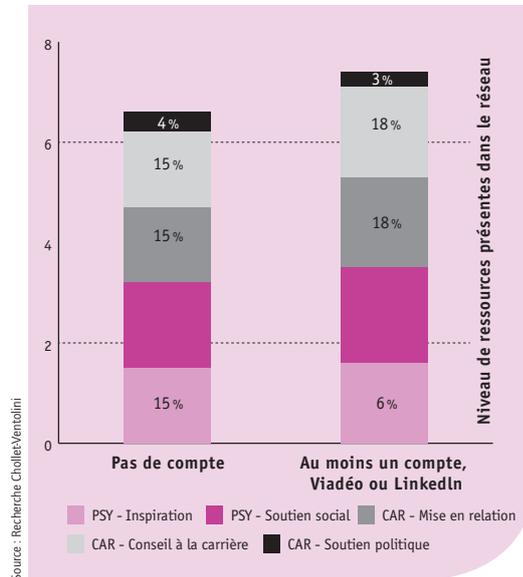


Source : Recherche Challet-Ventolini

15. Le fait d'avoir demandé au répondant d'examiner plus particulièrement 5 contacts pour établir les volumes de ressources constitue probablement une limite à cette interprétation : il se peut qu'un individu très actif en réseautage ait un soutien politique « dilué » dans un grand nombre de contacts, bien au-delà des cinq contacts principaux.

16. Il est à noter que le réseautage vers l'extérieur n'est pas antagoniste avec le réseautage vers l'intérieur. L'un n'empêchera pas l'autre. Les quatre variables mesurant l'appartenance à la catégorie « comportement de réseau élevé » (construction interne élevée, entretien interne élevé, construction externe élevée, entretien externe élevé) sont d'ailleurs toutes significativement corrélées entre elles. Cela signifie que quelqu'un qui réseaute sur une des 4 facettes a tendance à réseauter aussi sur les trois autres.

- Figure 11 -
Profil des ressources apportées par le réseau selon l'utilisation des réseaux sociaux internet.



Une dernière variable est liée à des différences significatives : l'existence ou non d'une activité sur les réseaux sociaux présents sur Internet (figure 11). Les répondants qui ont un compte Viadeo ou LinkedIn¹⁷ ont significativement plus de ressources de mise en relation, conseil à la carrière, soutien social et inspiration. En revanche il n'existe pas de différence significative entre les deux groupes concernant le soutien politique. Ce dernier résultat n'est pas surprenant dans la mesure où le soutien politique est une ressource qui est liée à la vie interne de l'entreprise et donc éloignée de la logique des réseaux sociaux qui sont traditionnellement plus orientés vers l'extérieur de l'entreprise dans laquelle travaillent les individus.

Ces résultats ne sont certainement pas la preuve que les réseaux sociaux sur Internet procurent plus de ressources. Ils reflètent probablement bien plus une différence de nature en matière de sensibilité à la question du réseau : les gens qui sont actifs sur des comptes LinkedIn ou Viadeo (une écrasante majorité des répondants, soit dit en passant) attachent très certainement une plus grande importance au rôle du réseau pour la carrière, et ont par conséquent tendance à vouloir élargir leurs possibilités de connections par le biais des réseaux sociaux (même si la réalité de leur utilisation varie selon les répondants, voir notre encadré). Ce résultat est sans doute à rapprocher de ceux portant sur la planification de carrière et sur le comportement de réseau. Dans les trois cas, le fait de disposer de plus de ressources dans son réseau semble lié à une certaine forme « d'implication » dans sa carrière, de prise en main volontaire de son devenir professionnel.

Le tableau 6 présente une synthèse de la manière dont les caractéristiques individuelles sont associées à des différences en termes de volume de ressources présentes dans le réseau du cadre. •

¹⁷ Viadeo et LinkedIn sont les deux principaux réseaux sociaux professionnels sur Internet en France.

-Tableau 6-

Récapitulatif des facteurs individuels et organisationnels liés positivement et négativement aux ressources présentes dans le réseau.

		Le volume de ressources augmente avec ...	Le volume de ressources diminue avec...
Ressources de carrière	Conseil de carrière	Âge Taille de l'entreprise Entretien du réseau externe Construction du réseau externe Entretien du réseau interne Construction du réseau interne Planification de carrière Compte sur un réseau social	Ancienneté
	Soutien politique	Âge Taille de l'entreprise Ancienneté	Fonction commercial-marketing Entretien du réseau externe Développement du réseau externe
	Mise en relation	Fonction commercial-marketing Entretien du réseau externe Construction du réseau externe Construction du réseau interne Planification de carrière Compte sur un réseau social	Ancienneté
Ressources psychosociales	Soutien social	Fonction commercial-marketing Entretien du réseau externe Construction du réseau externe Entretien du réseau interne Construction du réseau interne Planification de carrière Compte sur un réseau social	
	Inspiration	Fonction commercial-marketing Âge Taille de l'entreprise Entretien du réseau externe Construction du réseau externe Entretien du réseau interne Construction du réseau interne Planification de carrière Compte sur un réseau social	

Source : Recherche Cholle-Ventolini

– QUELLES RESSOURCES SONT LES PLUS IMPORTANTES POUR LA CARRIÈRE ? –

L'hypothèse que le réseau est un atout pour la carrière des individus a été appuyée par plusieurs recherches (Seibert et al., 2001 ; Burt, 1992). Le succès de carrière peut être considéré sous deux angles : le point de vue subjectif ou objectif. Selon le point de vue subjectif, le succès de carrière reflète le ressenti de l'individu sur sa carrière et son devenir. Il s'agit d'une évaluation interne de l'individu selon des dimensions qu'il considère importantes (Arthur et al., 2005). Le succès de carrière subjectif est donc lié à la représentation qu'a l'individu de sa carrière. La satisfaction de carrière, les perspectives de promotion (Arthur et al., 2005) sont des mesures souvent utilisées pour évaluer ce succès.

De son côté, le succès de carrière objectif est observable par une position, un statut qui permet de jauger la situation d'un individu dans un milieu social, sans forcément que son jugement personnel intervienne. Dans le cadre de la carrière, le succès objectif reflète une perspective externe délimitée par des indicateurs tangibles de la situation d'une personne. La rémunération ou encore le niveau de responsabilités atteint sont des exemples d'indicateurs (Arthur et al., 2005).

Nos résultats montrent que le succès de carrière - que ce dernier soit subjectif ou objectif - est significativement influencé par le réseau dont dispose le cadre. Plus important et plus intéressant encore, seules certaines ressources classiquement citées dans le cadre d'analyse de Higgins et Kram ont un impact au regard de nos résultats. Ainsi, l'étude permet d'identifier les ressources sur lesquelles le cadre devrait se concentrer pour que son réseau ait réellement un effet favorable.

– RÉSEAU ET SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE –

Les analyses statistiques permettent de mettre en avant un certain nombre de variables qui jouent positivement ou négativement sur les perspectives

perçues de carrière. Ainsi, en plus de certaines caractéristiques sociodémographiques de l'individu ou de sa situation professionnelle qui vont de manière évidente jouer sur sa carrière, il s'agit ici de tester dans quelle mesure le comportement professionnel et les ressources du réseau impactent le succès subjectif de carrière. Les régressions linéaires permettent en effet d'isoler l'effet du comportement professionnel, ici la planification de carrière, et celui des ressources du réseau en testant si ces variables ont un effet sur le succès de carrière une fois les autres variables déjà intégrées.

Concernant le comportement, les résultats montrent que plus l'individu aura tendance à planifier sa carrière plus cela lui fera percevoir des perspectives d'évolution de carrière. Ce résultat rejoint l'idée déjà très largement répandue d'un effet positif de la proactivité des individus et de leur capacité à anticiper leur devenir professionnel. Dit autrement, les individus les plus proactifs sont ceux qui perçoivent le plus de perspectives de carrière.

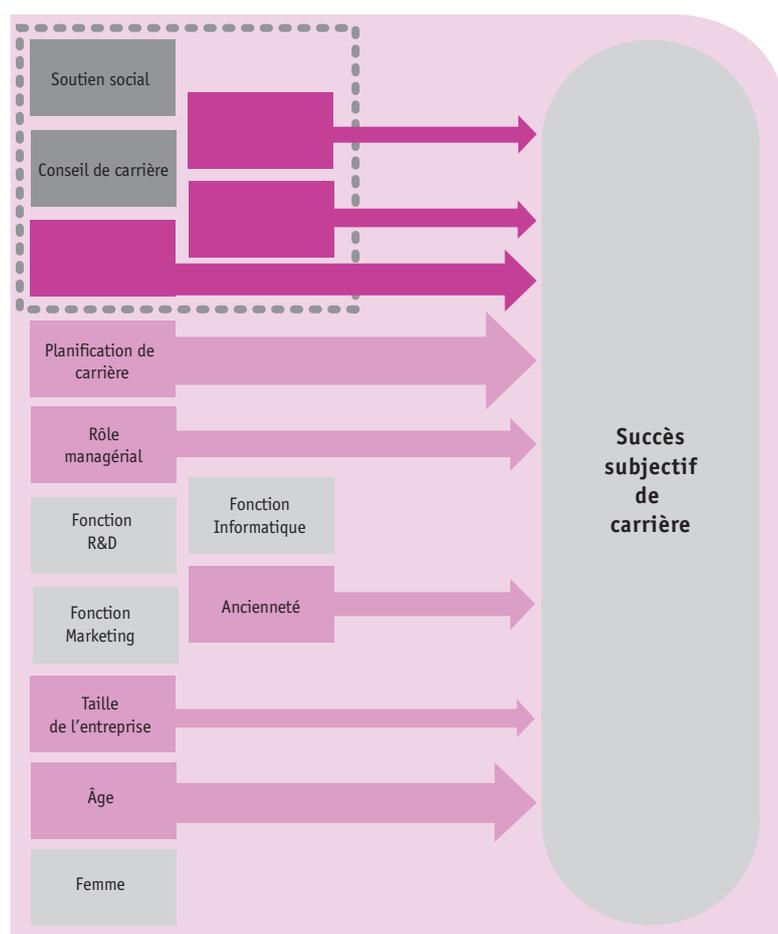
Le réseau de développement professionnel joue également directement sur le succès de carrière. Le fait pour un cadre d'avoir accès dans son réseau aux ressources soutien politique, mise en relation et inspiration influence positivement le succès de carrière subjectif. Cependant, il est notable que le soutien politique a un impact deux fois plus important que les autres. Un autre fait remarquable est que, comme indiqué précédemment, la ressource soutien politique est celle qui a été le moins citée en moyenne lorsqu'il s'est agi de décrire les 4 835 liens cités par nos répondants. C'est donc, en quelque sorte, une ressource à la fois rare et essentielle : elle est peu présente dans les réseaux, mais quand elle est présente, elle fait une grosse différence. Enfin, le soutien social et le conseil de carrière n'impactent pas le succès de carrière subjectif.

Dans la figure 12, l'épaisseur des flèches indique le poids relatif des facteurs dans l'explication du succès de carrière subjectif. Un signe « + » signifie qu'il existe une relation positive entre le facteur et le succès de carrière subjectif. Ainsi, plus le cadre a

dans son réseau de soutien politique, plus grand est ce succès. Un signe « - » doit se comprendre comme une évolution inverse entre le facteur dont il est question et le succès de carrière : plus le cadre est âgé, moins il a une perception favorable de son suc-

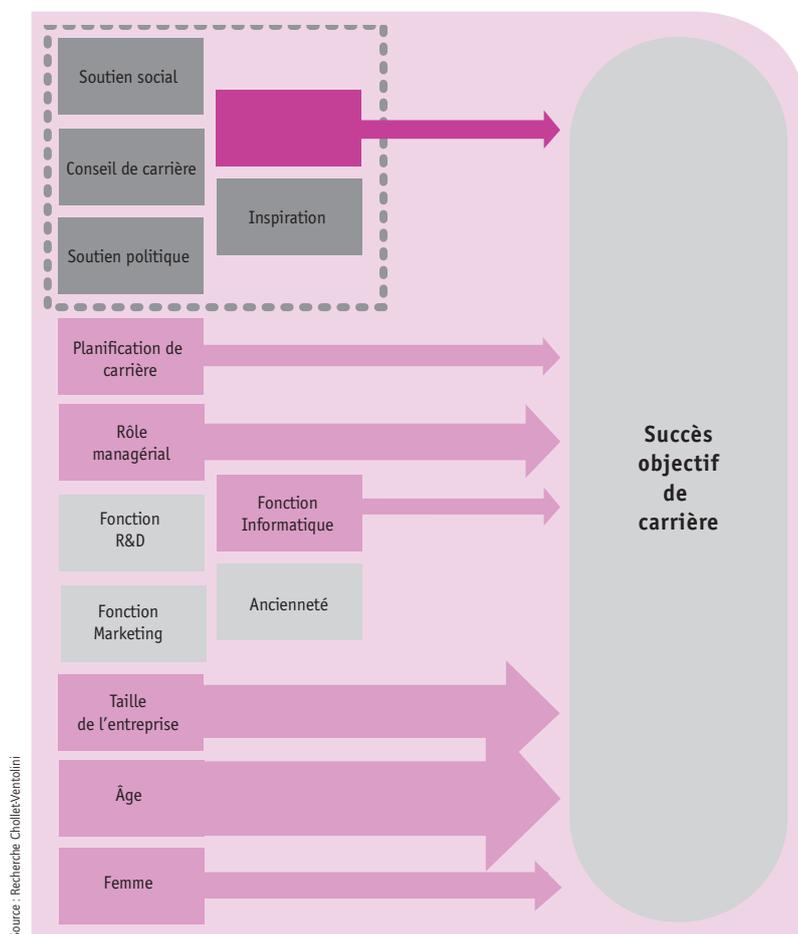
cès de carrière. Enfin, l'absence de flèche signifie que la variable n'a aucun impact constaté, ni positif, ni négatif. Pour plus de clarté, les ressources de réseau sont mises en avant dans ce schéma en étant regroupées dans l'encadré en pointillés.

- Figure 12 -
Facteurs explicatifs du succès subjectif de carrière



Source : Recherche Chollet-Ventolini

- Figure 13 -
Facteurs explicatifs du succès objectif de carrière



RÉSEAU ET SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE

La rémunération est très souvent utilisée pour mesurer le succès de carrière objectif. Pour comprendre l'impact des ressources du réseau sur le succès de carrière objectif, il convient d'intégrer, dans le modèle de régression, des variables de contrôle comme des critères sociodémographiques ou de situation professionnelle qui vont de manière assez évidente

jouer le succès de carrière objectif. Cette démarche va permettre de savoir si d'autres variables telles que le comportement professionnel dans un premier temps et les ressources de réseau ensuite ont un effet toutes choses égales par ailleurs, c'est-à-dire une fois les variables de contrôle intégrées.

Les résultats du test statistique montrent ainsi un impact significatif du comportement vis-à-vis de la carrière et du réseau. Avoir un comportement de planification et d'anticipation, établir et actualiser en permanence une réelle stratégie de carrière, a un impact positif sur le succès objectif.

Concernant le réseau, une seule des cinq ressources du réseau est significativement influente sur le succès objectif : la mise en relation. Ce résultat est particulièrement intéressant car il met en valeur un aspect des ressources de carrière, au sens de Higgins et Kram, assez peu traité dans la littérature. Il nous semble que ces résultats défendent l'idée du réseau comme démultiplicateur d'options futures, à l'opposé d'une image du réseau comme « outil de soutien direct », visant à atteindre des objectifs précis et à court terme. Le conseil de carrière constitue un bon contre-exemple : il s'agit d'une ressource détenue par le contact, se traduisant par une aide à la réflexion et des informations, certes utiles, mais toutefois limitées à l'analyse personnelle de ce contact. La ressource mise en relation désigne au contraire le fait de s'appuyer sur son réseau pour avoir accès à des opportunités qui dépassent ceux qui fournissent cette ressource. Ces contacts sont alors des « passeurs », qui connectent le cadre avec des flux d'informations auxquels il n'aurait jamais eu accès autrement (information précoce sur l'ouverture d'un poste dans telle entreprise, par exemple) ou plus simplement avec des personnes tierces qui peuvent jouer un rôle pour le cadre.

Le fait que la ressource mise en relation soit significativement liée à la fois aux succès subjectif et objectif de carrière constitue un signe supplémentaire de l'importance de cette ressource.

QUEL RÔLE POUR LES RÉSEAUX SOCIAUX SUR INTERNET ?

Parmi les personnes que nous avons interrogées, 79 % ont au moins un compte sur l'un des réseaux sociaux professionnels que sont Viadeo et LinkedIn et 44 % ont un compte sur chacun de ces réseaux sociaux. Parmi les individus inscrits sur un seul réseau social, un tiers (34 %) ont choisi LinkedIn et donc deux tiers (66 %) Viadeo.

Source : Recherche CholleVentoIn

	Effectifs	Pourcentage
Pas de compte sur Viadeo ou LinkedIn	271	21 %
Un compte sur Viadeo ou LinkedIn	455	35 %
<i>pour Viadeo</i>	299	23 %
<i>pour LinkedIn</i>	156	12 %
Un compte sur Viadeo et LinkedIn	563	44 %
TOTAL	1 289	100 %

Avoir un compte ou plusieurs comptes sur les réseaux sociaux est donc une pratique largement développée dans le monde professionnel aujourd'hui. Cela est perçu par les répondants comme un outil qui peut servir plusieurs buts comme le montre le tableau ci-dessous.

Source : Recherche CholleVentoIn

Utilisation du réseau social pour...	% d'individus concernés
Me tenir au courant de ce que deviennent mes contacts professionnels ou amicaux	78 %
Établir des contacts nouveaux potentiellement utiles dans le futur	69 %
Consulter le profil d'une personne que j'ai rencontrée ou que je vais rencontrer	69 %
Déposer mon CV en ligne afin qu'il soit détecté par d'éventuels recruteurs	60 %
Tenir mes contacts professionnels ou amicaux au courant de mon évolution professionnelle	57 %
Suivre l'actualité dans un domaine ou un secteur à travers des «groupes»	35 %
Évaluer ma situation professionnelle par rapport à celle de contacts dont le profil est similaire au mien	24 %
Obtenir des recommandations de la part de mes contacts	22 %

Ces statistiques montrent que l'utilisation d'un compte sur un réseau social est principalement liée, d'une manière ou d'une autre, à la mise en relation de l'utilisateur avec d'autres individus (établir des contacts nouveaux ou préparer une rencontre). Mais il s'agit tout autant pour l'utilisateur d'un outil d'information, qui lui permet de maintenir un œil sur les personnes qu'il a rencontrées, tout en leur permettant de maintenir un œil sur lui.

Il s'agit de rester présent à l'esprit des personnes qui font partie de son réseau même s'il ne les voit pas souvent. Lorsqu'un cadre actualise son profil (nouvelles fonctions, nouvelle entreprise), les membres de son réseau en sont informés. Par opposition, en l'absence de ces outils, il lui serait impossible de se manifester auprès de tout son réseau pour donner l'information. Certains liens sont trop faibles pour justifier qu'il leur téléphone ou qu'il les rencontre simplement pour les informer de son évolution : la notification sur LinkedIn ou Viadeo, elle, est quelque chose de naturel et non intrusif. En restant ainsi présent à l'esprit de ses relations professionnelles, la probabilité qu'un jour ils lui transmettent une opportunité est plus grande.

Ainsi, il s'agit avant tout de pouvoir entretenir des liens faibles. En général, l'ajout de contacts à son réseau intervient suite à un échange de visu avec une personne, dans un contexte où la vie réelle ne laissera que peu d'occasions de nouvelles rencontres ou discussions. Le lien faible se prête donc à merveille aux réseaux sociaux : une demande de contact et un clic suffisent pour faire entrer dans son réseau virtuel quelqu'un rencontré une seule fois. De même, le lien perdure jusqu'à que l'un des individus de la relation décide de supprimer son contact de son réseau, et l'entretien est moins exigeant que pour un lien fort. En effet, dans ce cas LinkedIn ou Viadeo ne suffisent pas car une prise de contact plus riche (coups de téléphone, invitations à déjeuner, etc.) est nécessaire.

– QUELS TYPES DE CONTACTS PROCURENT LES BONNES RESSOURCES ? –

Quel serait le « portrait robot » du contact qui typiquement procure ce type de ressource ? Pour répondre à cette question, nous avons analysé les 4 835 liens déclarés par les 1 289 répondants. Pour chaque lien, nous disposons d'une description portant sur trois types d'information : le type de relation professionnelle correspondant à ce contact, la force du lien et le rapport de genre (homme/femme). Une série de régressions a permis d'identifier comment chacune de ces caractéristiques du lien détermine ce qu'il apporte en termes de ressources, et ce pour chacune des cinq ressources (soutien politique, conseil de carrière, mise en relation, soutien social, inspiration).

– COLLÈGUES, MANAGERS : QUI PEUT APPORTER DES RESSOURCES UTILES POUR UNE CARRIÈRE ? –

Lorsque que l'on regarde globalement les liens mentionnés par l'ensemble des répondants, il est possible d'identifier les caractéristiques des contacts à travers leur position hiérarchique (relativement à celle du répondant) et à l'appartenance ou non à la même organisation. Ainsi, pour l'ensemble des contacts cités dans l'étude, on constate que :

- 22 % (soit 1 074 contacts) de tous les liens cités sont le supérieur hiérarchique du répondant ou un ancien supérieur dans la même entreprise,
- 20 % (soit 959 contacts) de tous les liens cités sont d'anciens supérieurs hiérarchiques dans d'autres entreprises,
- 58 % des liens cités ne sont, ni d'anciens hiérarchiques, ni un hiérarchique actuel.

Les contacts qui ont été à un moment de la carrière ou sont aujourd'hui le manager du répondant représentent globalement, sur l'ensemble, près de 42 % des liens déclarés. Le supérieur hiérarchique reste donc une figure importante dans le réseau de développement professionnel des cadres.

Les analyses statistiques (voir annexe 5 - **tableau 6**) permettent de mieux comprendre comment un contact donné peut jouer sur l'acquisition des ressources utiles pour la carrière. Le fait que le lien implique le manager actuel ou ancien du répondant augmente les chances d'accéder à du conseil de carrière et de l'inspiration. L'apport de ces deux types de contact est différent sur d'autres ressources. Comme on pouvait le prévoir logiquement, le manager actuel a une influence positive sur le soutien politique obtenu par le répondant. Il a en revanche une influence négative sur la mise en relation. Ce qui peut se comprendre car, tout bénéfique qu'il peut être, ce type de contact est « fermé » sur l'entreprise actuelle du répondant. Inversement, le hiérarchique rencontré dans une entreprise précédente augmente les chances d'obtenir de la mise en relation. Autre résultat intéressant : le fait que le contact soit le hiérarchique actuel réduit les chances que celui-ci procure du soutien social.

Au final, une première conclusion assez claire est que **les relations avec le manager actuel sont essentielles et doivent être maintenues dans le temps**. Le manager actuel sera ensuite un « ancien manager » et à ce titre continuera à jouer un rôle utile. Encore faut-il faire l'effort d'entretenir la relation sur la durée.

Le soutien social est clairement l'apanage des anciens collègues. Ces derniers ont significativement moins de chances que les autres liens de procurer à l'individu de l'inspiration professionnelle ou du soutien politique. En résumé, l'entretien du réseau de pairs après avoir quitté l'entreprise n'impacte pas l'accès aux ressources identifiées comme critiques pour le succès de carrière (ce qui n'implique naturellement pas que les ressources de soutien social ne soient pas par ailleurs importantes pour l'équilibre psychologique du cadre).

Enfin on peut noter que plus le contact évolue dans des champs d'expertise différents de ceux du répondant, moins cela lui apporte de ressources (impact

néгатif). Si ce résultat semble compréhensible pour le soutien politique et la mise en relation, qui n'ont de pertinence que si elles se rattachent au domaine d'activité du cadre, cela est peut-être plus surprenant pour ce qui est du conseil de carrière et de l'inspiration. Le principe de ces ressources n'exclut en effet pas *a priori* qu'elles puissent être apportées par des personnes extérieures au champ d'expertise du répondant.

— AVOIR DES « LIENS FORTS » AVEC SES CONTACTS EST-IL PRÉFÉRABLE ? —

Granovetter a popularisé l'opposition entre liens faibles et liens forts (1973). Un lien fort combine l'ancienneté, la fréquence d'interaction et une forme de proximité émotionnelle, d'intimité entre deux personnes. Chacun des liens déclarés a été caractérisé par les répondants suivant ces dimensions. On peut souligner plusieurs résultats.

- Premièrement, on constate dans les résultats que la notion de lien fort est en fait sans doute plus complexe. Certaines combinaisons « imparfaites » au regard de la définition de Granovetter sont particulièrement pertinentes dans la réalité pour obtenir des ressources utiles, à commencer par la ressource mise en relation - déjà identifiée comme essentielle. Les liens proches émotionnellement, mais récents et avec une fréquence d'interaction faible, procurent plus de mise en relation (troisième colonne du **tableau 6**). **Les liens faiblement fréquents et peu anciens sont en général situés hors du périmètre immédiat du répondant (autre entreprise, autre localité, etc.). À ce titre, ils apportent de la nouveauté par rapport aux informations dont le cadre dispose déjà à titre personnel.** *A contrario*, les personnes avec qui il interagit quotidiennement et depuis longtemps ont tendance à avoir accès aux mêmes informations et aux mêmes connexions. C'est pourquoi ils ne sont pas de bons pourvoyeurs de mise en relation. Cet effet est typique des liens faibles. Ce qui est plus nouveau, dans nos résultats, est l'idée que l'apport est maximal si, malgré la distance, la relation est suffisamment approfondie (proximité émotionnelle forte). C'est cette proximité émotionnelle qui fait que le contact sera disposé à apporter son aide, motivé par une forme d'amitié ou en tout cas d'estime professionnelle.

- Deuxièmement, cet effet de proximité émotionnelle se retrouve de manière plus générale en impactant également le niveau de conseil de carrière, de soutien social et d'inspiration (le soutien politique, lui, n'est pas corrélé à cet aspect de la relation).
- Troisièmement, le soutien politique, social et le conseil à la carrière proviennent plutôt de liens avec qui les contacts sont fréquents. Cela correspond en général à des personnes qui font partie de « l'univers du quotidien » du cadre, soit parce qu'ils sont dans les mêmes équipes et se fréquentent au travail, soit parce qu'ils sont des amis proches.
- Quatrièmement, l'ancienneté du lien joue négativement sur la mise en relation, comme on l'a déjà dit, mais également sur le conseil de carrière, le soutien politique (elle n'a pas d'impact sur l'inspiration, ni positif, ni négatif). Elle joue positivement sur le niveau de soutien social. Se dessine donc une opposition assez claire : d'un côté, des liens qui se consolident et s'approfondissent au fil des années, conduisant à une reconnaissance et une connaissance mutuelles nécessaires pour déboucher sur une amitié ou, du moins, une relation de soutien ; de l'autre côté, **la nécessité manifeste de renouveler son réseau, de faire en sorte qu'il s'actualise à mesure que le cadre évolue**, de sorte que les ressources qui sont purement « de carrière », suivant les termes de Higgins et Kram (2001), soient obtenues.

— DES CONTACTS HOMMES OU DES CONTACTS FEMMES : Y A-T-IL UNE DIFFÉRENCE ? —

La difficulté des femmes pour évoluer professionnellement a été conceptualisée par la métaphore du « plafond de verre ». Le manque de réseau a été mis en avant comme l'une des raisons possibles de ce plafonnement de carrière. Nos données permettent d'identifier si les effets de réseau sont affectés par le genre. Parmi les 4 835 contacts analysés, on distingue quatre situations : le répondant est un homme, et le contact est un homme ; le répondant est un homme, et le contact est une femme ; le répondant est une femme, et le contact est un homme ; le répondant est une femme, et le contact est une femme.

59 % des liens déclarés impliquent un répondant homme et un contact homme (2 865 liens). 11 % (537) concernent un répondant homme et un contact femme. 17 % (844) impliquent un répondant femme et un contact homme. Enfin, 10 % (476) concernent une relation entre un répondant femme et un contact femme. Nous avons testé l'impact de chacune de ces situations sur l'acquisition des cinq ressources¹⁸.

Nos résultats montrent que plus une femme a un réseau composé de contacts hommes, plus cela aura un impact sur les ressources de mise en relation et d'inspiration. Cette variable n'a pas d'impact sur les autres ressources (soutien social, conseil de carrière et soutien politique). On aurait pu s'attendre à ce que le soutien politique soit impacté par cette variable également, les femmes ayant intérêt à avoir dans leur réseau des hommes, qui tendanciellement sont plus nombreux parmi les fonctions managériales. Mais cet aspect est précisément pris en compte dans les régressions grâce aux variables de relation au plan professionnel. L'effet du genre est donc testé « à relation hiérarchique constante ». Nos résultats montrent qu'il s'agit bien d'un effet de position dans la hiérarchie (soutien politique plus élevé si le contact est le hiérarchique actuel du répondant) et non d'un effet « pur » de genre (soutien politique ni plus faible ni plus élevé si le répondant est une femme et le contact un homme). Pour une femme toujours, un contact avec une autre femme

n'est ni plus pourvoyeur, ni moins pourvoyeur de ressources.

Pour ce qui est des répondants hommes, le fait que le contact soit une femme conduit à significativement moins de soutien politique, moins de mise en relation, et moins d'inspiration que quand ce contact est un homme. En revanche, un lien avec une femme a plus de chances de déboucher sur du soutien social ou du conseil de carrière.

Au final, se dessine une situation où **les contributions du réseau sont, en partie, sexuées : les contacts femmes sont des contacts particulièrement cités pour le soutien social et le conseil de carrière, alors que les hommes le sont pour le soutien politique, la mise en relation et l'inspiration.**

Le **tableau 7** résume les résultats commentés ci-dessus. Un « + » signifie un effet positif modéré mais réel. Par exemple, le fait que le contact soit un ancien hiérarchique, rencontré dans une précédente entreprise (2^e ligne de la catégorie « Relation au plan professionnel ») augmente les chances qu'il procure au répondant de la ressource mise en relation. Un « - » signifie un effet négatif. Le nombre de signes positifs (+, ++, +++, +++) ou négatifs (-, --, ---, ----) indique le poids relatifs des caractéristiques de la relations sur les ressources les uns par rapport aux autres. La mention « ns » signale une relation non significative (aucun effet avéré). •

18. La règle pour l'utilisation de ce type de variables est que l'une d'entre elles doit être « muette ». Dans le tableau 7, la situation répondant homme - contact homme est rendue muette. Cela signifie qu'elle sert de « point de référence ». L'effet des autres variables s'exprime donc par rapport à ce point de référence. En clair, lorsque l'on lit pour la variable répondant femme - contact homme un coefficient significatif de 0,043 pour l'acquisition de ressource mise en relation, cela signifie : une femme retire plus de ressource de mise en relation d'un contact homme, qu'un homme n'en retire d'un contact homme.

- Tableau 7 -

Tableau récapitulatif de l'impact des caractéristiques des relations du réseau sur les ressources de carrière

	Soutien Politique	Conseil de carrière	Mise en relation	Soutien social	Inspiration
Relation au plan professionnel					
Hiérarchique actuel du répondant	+++++	++	-	--	+
Hiérarchique dans une précédente entreprise	--	++	+	ns	+
Simple collègue dans une précédente entreprise	++	ns	ns	+	-
Différence d'expertise	--	-	-	ns	-
Force du lien					
Ancienneté du lien	-	-	-	+	ns
Proximité émotionnelle	ns	++++	+++	+++++	+++
Fréquence d'interaction	+++	+++	---	+++	ns
Contexte de la relation au plan du genre					
Répondant Femme et contact Femme	ns	ns	ns	ns	ns
Répondant Femme et contact homme	ns	ns	+	ns	+
Répondant Homme et contact Femme	-	+	-	+	-

Source : Recherche Chollus-Ventolini

– CONCLUSION DE LA PARTIE 3 –

Cette étude vise à renouveler la réflexion sur le lien entre réseau personnel et succès de carrière. Alors que beaucoup de travaux ont testé l'effet positif de diverses formes ou structures de réseau (par exemple, liens faibles versus liens forts), les mécanismes par lesquels connaître les bonnes personnes favorise la réussite de carrière sont encore peu connus. Nous proposons d'analyser ces mécanismes, en considérant que les contacts qui sont dans le réseau du cadre jouent certains rôles précis pour sa carrière, apportent certaines ressources, qu'il est possible de lister et de mesurer. **Il s'agit d'identifier ces ressources, comprendre lesquelles sont les plus importantes, et quels types de personnes peuvent les procurer.**

En reprenant le cadre conceptuel de Higgins et Kram, nous listons 19 ressources typiquement apportées par le réseau du cadre. À partir d'une enquête auprès de 1 289 cadres, nous collectons des informations sur 4 835 de leurs contacts jugés importants pour leur carrière. Une analyse en composantes principales permet de montrer que l'opposition proposée par Higgins et Kram entre, d'un côté, ressources de carrière et, de l'autre, ressources psychosociologiques, cache en fait cinq sous-catégories, cinq ressources. Les contacts du cadre peuvent ainsi jouer divers rôles vis-à-vis de sa carrière :

- Le soutien politique (soutenir l'individu pour des promotions, lui donner des occasions de se mettre en avant, lui fournir des moyens, des missions intéressantes et des informations précieuses, le défendre et l'initier au « jeux politiques » internes),
 - Le conseil de carrière (discuter et évaluer les options de carrière, suggérer des manières de faire et donner du feedback professionnel, « coacher » l'individu dans sa gestion de carrière),
 - La mise en relation (présenter des personnes potentiellement intéressantes professionnellement, recommander l'individu auprès d'autres personnes, transmettre des opportunités professionnelles),
 - Le soutien social (encourager, discuter sur d'autres sujets que le travail, apporter un feedback sur le comportement personnel plutôt que professionnel, apporter de la reconnaissance pour le travail effectué),
 - L'inspiration (servir de modèle et de source d'inspiration pour les choix professionnels).
- L'analyse descriptive permet d'observer que **le niveau des ressources présentes dans le réseau du cadre dépend de ses caractéristiques sociodémographiques, professionnelles et comportementales :**
- Au plan sociodémographique, l'âge est un critère distinctif important, le niveau de ressources étant d'autant plus faible que le salarié avance en âge, ce qui reflète très probablement une différence de besoin en ressources, plus que de facilité à y accéder. Le sexe n'a aucun effet.
 - Au plan professionnel, l'ancienneté dans l'entreprise est associée à plus de soutien politique, mais moins de conseil de carrière et de mise en relation. Tout se passe comme si cette variable captait une opposition entre, d'un côté, des individus axés sur une carrière interne (soutien politique) et, de l'autre, des individus encore pauvres en soutien politique, car nouveaux venus dans leur entreprise, et encore ouverts sur des options de carrière à l'extérieur de leur société (mise en relation, typiquement une ressource orientée vers l'externe ; conseil de carrière, une ressource qui aide à envisager les options dans toute leur diversité). Toujours au plan professionnel, des différences notables s'observent aussi selon les fonctions ou la taille de l'entreprise, mais pas le niveau de responsabilité.
 - Enfin, le comportement du cadre semble influencer aussi le type de ressources présentes dans son réseau. Il semble exister une ligne de partage entre des cadres particulièrement impliqués dans la gestion de leur carrière, particulièrement proactifs (comportement de réseautage intense, planification de carrière élevée, activité sur les réseaux

sociaux type LinkedIn ou Viadeo) et les autres. Et globalement, le niveau de ressources dans le réseau est plus important pour les premiers types de cadres, sur toutes les ressources sauf le soutien politique, qui contrairement à ce que l'on pouvait attendre, n'est pas impacté par le comportement de l'individu.

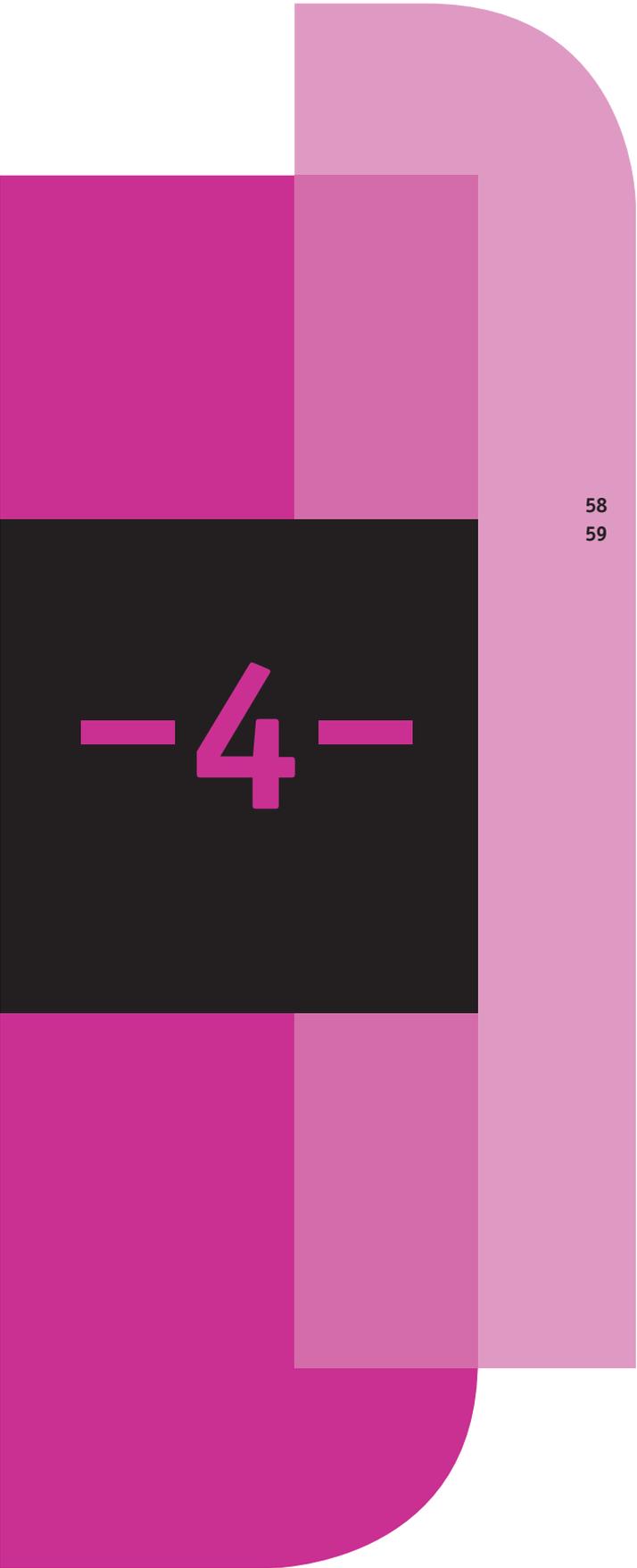
Une fois les cinq ressources mieux connues, **il s'est agi d'examiner lesquelles avaient un impact réel - statistiquement démontré - sur le succès de carrière.** À l'aide de régressions analysant la situation des 1 289 répondants, nous avons identifié trois ressources critiques. **Le soutien politique et l'inspiration ont un effet positif sur le succès subjectif de la carrière. La mise en relation a un effet positif non seulement sur le succès subjectif, mais aussi sur le succès objectif. Le soutien social ainsi que le conseil de carrière n'ont aucun effet.**

Ces résultats sont particulièrement intéressants car ils attirent l'attention sur deux ressources sans doute trop peu prises en compte dans la littérature. L'effet de la mise en relation souligne que le réseau joue un rôle clé de démultiplicateur d'options. La valeur des contacts ne réside pas seulement dans les conseils ou l'aide directe qu'ils peuvent apporter, mais surtout dans les portes qu'ils peuvent ouvrir et le réseau qu'ils peuvent mettre à disposition du cadre, plus large que celui dont il dispose à son niveau. Le résultat sur l'inspiration montre que le réseau sert à nourrir la réflexion sur la carrière. Les contacts qui sont autour du cadre sont autant d'exemples de trajectoires, de manières de faire. Et plus ces exemples seront diversifiés, pertinents et stimulants, plus le cadre a de chances de faire les bons choix.

Dans une analyse des 4 835 liens décrits par nos répondants, **nous avons identifié la manière dont les caractéristiques d'un contact déterminent le type de ressource qu'il apporte au cadre.** Le but

étant, en simplifiant, d'établir « un portrait-robot » des contacts qui fournissent chacune des cinq ressources. L'élément le plus saillant est le rôle du supérieur hiérarchique direct du cadre. Pourvoyeur de soutien politique tant qu'il supervise le cadre, nos résultats indiquent aussi qu'il deviendra un pourvoyeur de mise en relation lorsque ce dernier aura quitté son entreprise, à condition bien sûr de maintenir le contact. **Ainsi, la nécessité d'investir la relation avec son hiérarchique et d'entretenir les relations avec tous ses anciens managers est sans conteste un enseignement important de cette étude.**

L'analyse de la force des liens, sorte de combinaison de l'ancienneté de la relation, la proximité émotionnelle (intimité) et la fréquence d'interaction semble plus complexe. D'un côté, il semble exister une nécessité pour le cadre d'ancrer son réseau dans son environnement direct et quotidien : soutien politique, conseil de carrière et soutien social proviennent des personnes avec qui le cadre interagit quotidiennement. D'un autre côté, la ressource mise en relation s'obtient auprès de contacts ayant les traits typiques des liens faibles, à la fois peu fréquents et peu anciens. Et l'on retombe alors sur la problématique de l'entretien du réseau, ces liens ayant pour particularité de risquer de tomber dans l'oubli assez facilement. Enfin, nos résultats suggèrent que la contribution du réseau est « sexuée » : si les contacts hommes sont typiquement cités pour l'apport de soutien politique, la mise en relation et l'inspiration, les contacts femmes sont, elles, significativement plus citées pour le conseil de carrière et le soutien social. •



– CONCLUSION GÉNÉRALE –

58

Six questions que le cadre doit se poser sur son réseau

59

Du discours à la statistique : vers une vision nuancée du réseau

– 4 –

Cette conclusion générale est organisée autour de deux axes. Tout d'abord, il s'agit de déterminer les quelques grandes implications que l'on peut retirer de cette étude au plan strictement pratique, afin d'éclairer les cadres dans leur réflexion sur leur réseau. Ensuite, il s'agit de faire le lien entre les deux grands blocs de cette étude, qualitatif et quantitatif, afin notamment de nuancer les conclusions qu'il faut en tirer.

– SIX QUESTIONS QUE LE CADRE DOIT SE POSER SUR SON RÉSEAU –

Comment le cadre peut-il savoir si ses pratiques de réseautage et la composition de son réseau sont en phase avec les besoins de sa carrière ? À défaut de proposer une recette universelle, nous invitons chacun à diagnostiquer son réseau à l'aide de six questions. Ces six questions représentent un condensé des résultats les plus significatifs de cette étude.

Rappelons tout d'abord que le réseau peut apporter cinq grands types de ressources :

- Le soutien politique (soutenir l'individu pour des promotions, lui donner des occasions de se mettre en avant, lui fournir des moyens, des missions intéressantes et des informations précieuses, le défendre et l'initier au « jeux politiques » internes),
- Le conseil de carrière (discuter et évaluer les options de carrière, suggérer des manières de faire et donner du feedback professionnel, « coacher » l'individu dans sa gestion de carrière),
- La mise en relation (présenter des personnes potentiellement intéressantes professionnellement, recommander l'individu auprès d'autres personnes, transmettre des opportunités professionnelles),
- Le soutien social (encourager, discuter sur d'autres sujets que le travail, apporter un feedback sur le comportement personnel plutôt que professionnel, apporter de la reconnaissance pour le travail effectué),
- L'inspiration (servir de modèle et de source d'inspiration pour les choix professionnels).

Question 1 - Élargir constamment son réseau, oui, bien sûr, mais avez-vous une bonne relation avec votre manager direct ? L'étude montre que l'une des ressources les plus critiques pour le succès de carrière est le « soutien politique ». Et ce soutien n'existe

pratiquement pas si votre hiérarchie n'est pas acquis à votre cause.

Question 2 - Avec combien de vos anciens managers êtes-vous en contact régulier ? Si le manager actuel a son importance, l'étude montre que ceux qui vous ont dirigé par le passé, dans d'autres entreprises, ont également un grand rôle à jouer. Évoluant dans d'autres sphères que les vôtres, vos anciens hiérarchiques ont accès à des informations que vous n'avez pas. Ils vous connaissent et occupent généralement des positions importantes (souvent plus importantes encore que lorsque vous avez fait leur connaissance). À ce titre, ils peuvent vous recommander pour d'autres postes, vous donner des informations de première main sur des opportunités en dehors de votre entreprise, etc. Ainsi, ce type de contact est un pourvoyeur important de « mise en relation », une autre ressource que l'étude révèle comme critique pour la carrière.

Question 3 - Dans votre réseau, combien de personnes considérez-vous comme des « exemples à suivre » ? Le réseau ne vous aide pas uniquement en vous « donnant quelque chose », comme de l'information ou du soutien pour une promotion. Il sert aussi en vous apportant ce que nous appelons de « l'inspiration », une des trois ressources les plus influentes sur le succès de carrière. Votre réseau doit inclure des *role-models*, des exemples de trajectoires et de comportements marquants, que vous pourrez utiliser comme autant de « points de comparaison » avec vous-même et ainsi mieux connaître l'étendue des options disponibles.

Question 4 - Combien de personnes dans votre réseau connaissez-vous depuis plus de deux ans ? L'étude montre que les contacts qui sont anciens tendent à procurer moins de ressources. Ceci semble

contradictoire avec la question 2, mais les relations avec les anciens managers constituent tout simplement une exception à la règle ! Même si une certaine « inertie » conduit à s'appuyer toujours sur les mêmes relations, il faut pouvoir renouveler les contacts au gré de l'évolution professionnelle.

Question 5 - Parmi vos 20 contacts les plus importants, combien vous ont été présentés par quelqu'un avec qui vous êtes en contact régulier ?

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, si vous avez été l'initiateur de la plupart de vos contacts, sans intermédiaire aucun, votre réseau est probablement assez faible, car il se limite sûrement aux milieux qui vous sont directement accessibles. L'étude montre que la ressource « mise en relation » a un effet important sur le succès de carrière. Les contacts qui ont le plus d'impact ne sont pas ceux qui vous donnent quelque chose, mais ceux qui ont eux-mêmes un bon réseau, et vous y donnent accès.

Question 6 - Quel type de « réseuteur » êtes-vous ? L'étude dégage trois profils bien différents. Le réseuteur « politique » se concentre sur les liens avec des hiérarchiques, il conçoit le rôle du réseau

avant tout comme pourvoyeur de soutien politique dans l'entreprise. Cela peut clairement porter ses fruits, mais seulement dans le cadre d'une stratégie de promotion interne. Le risque est alors d'avoir une certaine vision « court-termiste » et de ne pas assez cultiver les opportunités qui se trouveraient en dehors de l'entreprise actuelle. Le réseuteur « développeur », quant à lui, fait peu de tri dans ses relations, il développe tous azimuts, dans et surtout hors de son entreprise. Il conçoit le réseau comme un démultiplicateur d'options pour le futur, principalement parce qu'il diversifie les informations possédées, ce qui permet d'être bien renseigné sur les opportunités existantes mais aussi de prendre de meilleures décisions. Le risque est alors une forme de déperdition d'énergie. Enfin, le réseuteur « scrupuleux » constitue un réseau très resserré et durable, composé essentiellement de personnes qui ont un jour partagé des expériences professionnelles avec lui et connaissent donc sa valeur. Le réseau est alors extrêmement solide et durable, toutefois son envergure sera forcément limitée, réduisant ainsi le champ des opportunités offertes au cadre.

– DU DISCOURS À LA STATISTIQUE : VERS UNE VISION NUANCÉE DU RÉSEAU–

Les objectifs de cette étude étaient de comprendre comment les cadres appréhendent le réseau et les mécanismes qui lui confèrent un rôle déterminant dans le succès de carrière. Pour cela nous avons combiné une approche fondée sur les discours, d'une part, et une approche fondée sur la statistique, d'autre part.

Ces deux études se complètent. L'analyse du discours des cadres dans le secteur du conseil permet de mettre en valeur cinq types de ressources que procure le réseau : soutien politique, mise en relation, conseil de carrière, inspiration, soutien social. Les propos des cadres permettent de les définir et d'en délimiter les contours avec précision. L'étude quantitative, quant à elle, vient confirmer la pertinence de cette typologie, sur un échantillon élargi à d'autres secteurs d'activité

et avec les avantages d'une démarche laissant moins place à la subjectivité des répondants. La mise en évidence de ces ressources est, en elle-même un apport important de cette étude, dans un contexte où le rôle du réseau est régulièrement affirmé dans les entreprises et dans les médias, mais jamais réellement analysé.

L'étude quantitative établit également des relations statistiques entre chacune de ces ressources et le succès de carrière. Le soutien politique, l'inspiration et la mise en relation ont, ont un impact direct sur le succès de carrière, alors que le fait de disposer de la ressource conseil de carrière et soutien social, n'a quant à lui pas d'effet significatif. Aussi catégoriques que ces résultats puissent paraître, l'approche qualitative (sur les discours) nous enseigne toutefois

qu'il est impossible de mettre en place une recette universelle. Si en matière de réseautage il n'existe pas de « *one best way* », c'est d'abord parce que les attentes vis-à-vis de la carrière sont extrêmement variables. La littérature disponible éclaire assez bien quelles sont les caractéristiques du réseautage qui favorisent des variables comme le succès de carrière objectif (salaire, niveau de responsabilité, etc.) et subjectif (satisfaction de carrière, etc.). Or ces critères de réussite peuvent n'être qu'un des nombreux paramètres pris en compte par les cadres, à côté d'éléments tels que le bien-être au travail, l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, etc. Par exemple, parmi les trois styles de réseautage que nous avons mis en valeur en analysant les discours, celui des « scrupuleux » désigne des personnes particulièrement sensibles à la ressource soutien social, vraisemblablement plus pour des raisons de bien-être et de respect de valeurs personnelles, plutôt qu'en vue d'une progression de carrière. Ainsi, si l'étude quantitative met nettement en avant le rôle direct du soutien politique, de la mise en relation et de l'inspiration sur le succès de carrière, au détriment des deux autres ressources (soutien social et conseil à la carrière), cela ne signifie pas que celles-ci n'ont pas de valeur dans l'absolu pour le cadre.

Des commentaires similaires pourraient être faits sur l'autre grande série de résultats de l'étude quantitative : la mise en évidence des types de

relations, en termes de position professionnelle, de force du lien et de genre, que le cadre doit « cibler » s'il veut disposer des ressources identifiées comme critiques. Ces résultats ne s'appliquent qu'à une partie particulière des cadres, ainsi que le révèle la diversité des représentations mise en évidence dans l'étude qualitative. En effet, certains cadres ne s'accordent pas forcément avec la vision instrumentale des relations humaines que sous-tend ce type de préconisation. Certains concèdent peu d'importance à ce que peut apporter le réseau pour leur succès de carrière et trouvent dans le développement ou l'entretien de leurs relations professionnelles avant tout le moyen de satisfaire un besoin de socialisation et d'épanouissement personnel.

Les résultats relativement tranchés qu'apportent la partie quantitative de notre étude ne doivent pas faire oublier la diversité des représentations et des attentes qui animent les cadres au quotidien. Si notre étude éclaire le rôle du réseau pour le succès de carrière défini de manière relativement restrictive, des recherches abordant ce rôle sur d'autres dimensions, tels que le bien-être et l'épanouissement personnel au travail, restent encore à mener. •



-5-

- BIBLIOGRAPHIE -

- Arnold, J., & Davey, K. M. (1999), Graduates' Work Experiences as Predictors of Organisational Commitment, Intention to Leave, and Turnover: Which Experiences Really Matter?. *Applied Psychology*, 48(2), pp. 211-238.
- Arthur, M.B., Khapova S.N., Wilderom C.P.M. (2005), Career success in a boundaryless world, *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 177-202.
- Bourdieu, P. (1980), Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1980), pp. 2-3.
- Burt, R. S. (1992), *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1995), Le capital social, les trous structurels et l'entrepreneur, *Revue française de sociologie*, pp. 599-628.
- Cotton, R. D., Shen, Y., & Livne-Tarandach, R. (2011), On becoming extraordinary: The content and structure of the developmental networks of Major League Baseball Hall of Famers, *Academy of Management Journal*, 54(1), pp. 15-46.
- De Janasz, S. C., Sullivan, S. E., & Whiting, V. (2003), Mentor networks and career success: Lessons for turbulent times, *The Academy of Management Executive*, 17(4), pp. 78-91.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008), Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), pp. 449-456.
- Dobrow, S. R., & Higgins, M. C. (2005), Developmental networks and professional identity: A longitudinal study, *Career Development International*, 10(6/7), pp. 567-583.
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp. 419-437
- Gould, S. (1979), Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. *Academy of Management Journal*, 22(3), pp. 539-550.
- Granovetter, M. (1995), *Getting a job : A study of contacts and careers*, University of Chicago Press.
- Granovetter, M. S. (1973), The strength of weak ties, *American journal of sociology*, pp. 1360-1380.
- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003), Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(1), pp. 1-22.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001), Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective, *Academy of Management Review*, pp. 264-288.
- Ibarra, H. (1995). Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks. *Academy of Management Journal*, 38(3), 673-703.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2005), Company matters: Goal-related social capital in the transition to working life. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), pp. 413-428.
- Kram, K. E. (1983), Phases of the mentor relationship, *Academy of Management Journal*, 26(4), pp. 608-625.
- Lin, N. (1999), Social networks and status attainment, *Annual review of sociology*, 467-487.
- Mainiero, L.A. & Sullivan S.E. (2005), Kaleidoscope Careers: An Alternate Explanation for the «Opt-out» Revolution, *The Academy of Management Executive*, 19, 1, pp. 106-123
- Morrison, E. W. (2002), Newcomer's relationships: the role of social network ties during socialization, *Academy of management Journal*, 45(6), pp. 1149-1160.
- Nicolaou, N., & Birley, S. (2003), Social networks in organizational emergence: The university spinout phenomenon. *Management Science*, 49(12), pp. 1702-1725.
- Parker, P. (2002), Working with the intelligent career model, *Journal of employment counseling*, 39(2), pp. 83-96.

- Rhee, M. (2004), Network Updating and Exploratory Learning Environment, *Journal of Management studies*, 41(6), 933-949.
- Rodan, S., & Galunic, C. (2004), More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness, *Strategic Management Journal*, 25(6), pp. 541-562.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001), A social capital theory of career success, *Academy of Management Journal*, pp. 219-237.
- Thompson, J. A. (2005), Proactive personality and job performance : a social capital perspective, *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000), Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process, *Journal of Applied Psychology*, 85(3), pp. 373-385.
- Wolff, H. G., & Moser, K. (2009, August), Differential effects of networking on career mobility, *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2009, No. 1, pp. 1-6.

– RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES DES CHERCHEURS–

- Chollet, B. et Ventolini, S. (2008). Promoting Social Ties across Technical Cultures: The Barrier of Homophily. In M. Lecoutre & P. Lièvre (Eds.), *Management et réseaux sociaux. Ressources pour l'action ou outil de gestion ?* Paris: Hermès Lavoisier.
- Chollet, B. (2008). L'analyse des réseaux personnels dans les organisations : quelles données utiliser ? *Finance Contrôle Stratégie*, 11(1), 105-130.
- Chauvet, V. et Chollet, B. (2010). Management et réseaux sociaux: Nouvelles perspectives. *Revue Française de Gestion* (202), 79-96. •
- Chauvet, V., Chollet, B., Soda, G., & Huault, I. (2011). The contribution of network research to managerial culture and practice. *European Management Journal*, 29(5), 321-334.
- Fabre C., Gatignon-Turnau A.L, et Ventolini S. (2012), Comment gérer un changement de carrière ?, *Gestion*, n°37, 36-42.
- Ventolini S. (2010), Le réseau de développement professionnel des managers : quels déterminants ? *Revue Française de Gestion*, n°202, 111-126.

— 6 —

— ANNEXES —

- 66 Annexe 1 – Profil sociodémographique des répondants à l'enquête
- 67 Annexe 2 – Profil professionnel des répondants à l'enquête
- 68 Annexe 3 – Questionnaire
- 79 Annexe 4 – Tableaux récapitulatifs des régressions sur le succès de carrière subjectif et objectif
- 80 Annexe 5 – Tableau récapitulatif des régressions des caractéristiques des relations de réseau sur les ressources de réseau

- ANNEXE 1 -

PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE DES RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE (N=1 289)

Répartition selon le sexe

Source : Recherche Cholet's/Ventolini

Hommes	71 %
Femmes	29 %
Total	100 %

Répartition selon le niveau d'études

Source : Recherche Cholet's/Ventolini

Bac +2	14 %
Bac +3	6 %
Bac +4	10 %
Bac +5	51 %
> Bac +5	15 %
Total	100 %

Répartition selon l'âge

Source : Recherche Cholet's/Ventolini

25-29 ans	14 %
35-39 ans	21 %
35-39 ans	21 %
40-44 ans	17 %
45-49 ans	17 %
50-54 ans	7 %
Autres, non déclaré	3 %
Total	100 %

Répartition selon la filière de formation

Source : Recherche Cholet's/Ventolini

École d'ingénieurs	19 %
École d'ingénieurs à l'université	13 %
Institut d'administration des entreprises	13 %
Autre formation à l'université	11 %
École supérieure de commerce	11 %
Autre école de commerce ou assimilés	34 %
Ensemble (plusieurs réponses possibles)	100 %

Répartition suivant le lieu d'habitation

Source : Recherche Cholet's/Ventolini

Agglomération <100 000 habitants	19 %
Agglomération de 100 à 250 000 habitants	13 %
Agglomération de 250 à 500 000 habitants	11 %
Agglomération > 500 000 habitants hors agglomération parisienne	23 %
Agglomération parisienne	34 %
Total	100 %

- ANNEXE 2 -

PROFIL PROFESSIONNEL DES RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE (N= 1 289)

Répartition selon la fonction

Informatique	31 %
Études-R&D	29 %
Commercial-marketing	25 %
Services techniques	6 %
Direction d'entreprise	3 %
Gestion-finance-administration	3 %
Production industrielle-travaux et chantier	1,5 %
Ressources humaines	1 %
Autres	0,5 %
Total	100 %

Source : Recherche Chollel-Ventolini

Répartition selon l'ancienneté dans l'entreprise actuelle

1 an ou moins	31 %
de 1 à 3 ans	14 %
de 3 à 5 ans	16 %
de 5 à 10 ans	20 %
de 10 à 15 ans	12 %
> 15 ans	7 %
Total	100 %

Source : Recherche Chollel-Ventolini

Répartition selon la durée d'expérience professionnelle

5 ans et moins	13 %
De 5 à 10 ans	19 %
De 10 à 15 ans	26 %
De 15 à 20 ans	13 %
De 20 à 25 ans	11 %
Plus de 25 ans	18 %
Total	100 %

Source : Recherche Chollel-Ventolini

Répartition selon le nombre de personnes managées

Aucune personne encadrée	
1 à 5 personnes	31 %
6 à 10 personnes	8 %
11 à 20 personnes	7 %
21 à 50 personnes	3 %
Autre situation	2 %
Total	100 %

Source : Recherche Chollel-Ventolini

Répartition selon le secteur d'activité économique de l'entreprise

Commerce interentreprises	4 %
Distribution généraliste et spécialisée	6 %
Industrie	24 %
Activités informatiques	16 %
Banque et assurances	6 %
Conseil et gestion des entreprises	4 %
Ingénierie-R&D	16 %
Services divers aux entreprises	4 %
Télécommunications	4 %
Secteurs représentant moins de 3 % du total	11 %
Autres secteurs	5 %
Total	100 %

Source : Recherche Chollel-Ventolini

Répartition selon la taille de l'entreprise

< 10 salariés	7 %
10 à 49 salariés	12 %
50 à 199 salariés	16 %
200 à 499 salariés	13 %
500 à 999 salariés	9 %
100 à 4 999 salariés	15 %
5 000 à 9 999 salariés	7 %
10 000 et plus	21 %
Total	100 %

Source : Recherche Chollel-Ventolini

- ANNEXE 3 - QUESTIONNAIRE -

The image shows a screenshot of a survey interface on Qualtrics. At the top, there are logos for 'GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT' and 'iae DIJON'. The survey content is as follows:

Bienvenue!

Cette enquête a pour objectif de **mieux comprendre le rôle des réseaux relationnels** dans votre activité professionnelle et votre carrière. Elle a été développée par une équipe de chercheurs de l'IAE de Dijon et de Grenoble Ecole de Management, **en partenariat avec l'APEC**.

Le questionnaire porte sur **plusieurs thèmes** : vos relations professionnelles au sein de l'entreprise, à l'extérieur de l'entreprise, le rôle que joue votre entourage professionnel et enfin la perception de votre évolution de carrière.

Il vous prendra **15 minutes** maximum. Vos réponses feront l'objet d'analyses statistiques et resteront bien sûr anonymes. Pour que cette analyse soit possible, veuillez à n'oublier aucune question.

Si vous avez des questions ou commentaires, n'hésitez pas à nous contacter: severine.ventolini@u-bourgogne.fr

Nous vous remercions vivement de votre participation!

Les responsables de l'enquête,
[Barthélemy Chollet](#) et [Séverine Ventolini](#)

Avant de commencer, merci de nous préciser votre situation:

- J'occupe un emploi cadre dans une entreprise du secteur privé
- J'occupe un emploi cadre dans une entreprise du secteur public
- J'occupe un emploi non-cadre
- Je suis en recherche d'emploi
- Autre situation non mentionnée ci-dessus

At the bottom of the survey frame, there is a '>>' button and the Apec logo.

Source : Recherche Chollet/Ventolini

VOS RELATIONS AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE- PAGE 1/7

Les affirmations suivantes concernent des comportements impliquant des interactions avec vos collègues au sein de votre entreprise. Ces interactions ne concernent pas que les collègues dont vous dépendez ou avec qui vous travaillez quotidiennement, mais doivent aussi porter sur toute personne de votre entreprise.

Précisez votre accord avec les affirmations suivantes:

Le développement de vos contacts en interne

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Dans mon entreprise, si je croise quelqu'un que je connais encore peu, j'entame la conversation	<input type="radio"/>					
Je profite des événements qui ont lieu dans mon entreprise pour établir de nouveaux contacts	<input type="radio"/>					
Lors d'événements ou de sorties avec mon entreprise, j'essaie d'entrer en contact avec les collègues que je ne connais pas déjà	<input type="radio"/>					
Si je viens de rencontrer quelqu'un de nouveau dans mon entreprise, je profite du déjeuner ou de pauses pour développer le contact	<input type="radio"/>					
Quand je rencontre dans mon entreprise des personnes pour la première fois lors de réunions, je me présente personnellement avant ou après l'événement	<input type="radio"/>					
Si dans mon entreprise je souhaite rencontrer une personne professionnellement importante pour moi, je prends l'initiative et je me présente	<input type="radio"/>					

L'entretien de vos contacts en interne

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Durant les pauses ou autres occasions informelles, je discute des dossiers ou projets en cours avec les collègues d'autres services	<input type="radio"/>					
A chaque fois que j'en ai l'occasion je discute avec les collègues d'autres équipes ou services de leur actualité professionnelle	<input type="radio"/>					
Si je recommande un collègue à quelqu'un, je l'en informe pour qu'il soit prévenu	<input type="radio"/>					
Si un collègue m'a apporté de l'aide sur un problème délicat, une fois le problème résolu je le sens informé	<input type="radio"/>					
Je me tiens au courant de ce que les collègues font dans d'autres équipes ou services	<input type="radio"/>					
Je reste attentif(ve) à ce qui pourrait être utile à des collègues appartenant à d'autres équipes ou services	<input type="radio"/>					
Même si je ne travaille pas directement avec certains collègues, je tâche de maintenir un contact régulier	<input type="radio"/>					

Source : Recherche Cholet-Ventolini

VOS RELATIONS À L'EXTÉRIEUR DE L'ENTREPRISE- PAGE 2/7

Les affirmations suivantes concernent des interactions avec des connaissances qui se situent dans d'autres organisations, quelles qu'elles soient. Ces personnes n'appartiennent pas à votre entreprise mais vous discutez avec elles de sujets liés à votre travail. Précisez votre accord avec les affirmations suivantes :

Le développement de vos contacts à l'extérieur de l'entreprise						
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
En dehors de mon entreprise, j'occupe bénévolement des responsabilités qui pourraient aussi m'être utiles professionnellement	<input type="radio"/>					
Je fais en sorte de développer des relations informelles utiles professionnellement en dehors de mon entreprise	<input type="radio"/>					
Je participe à des événements organisés par des associations professionnelles (par ex. club professionnels, communauté d'experts, associations d'anciens, etc.)	<input type="radio"/>					
Lors des voyages d'affaires ou des formations, j'en profite pour établir de nouveaux contacts	<input type="radio"/>					
J'accepte les invitations aux festivités ou les responsabilités extra-professionnelles qui peuvent élargir mes contacts professionnels	<input type="radio"/>					
Quand en dehors de mon entreprise je rencontre une personne potentiellement intéressante pour mon travail, je discute avec elle de nos domaines d'activités	<input type="radio"/>					
L'entretien de vos contacts à l'extérieur de l'entreprise						
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'essaie de déjeuner ou prendre un verre avec mes relations professionnelles d'autres entreprises (clients, anciens collègues etc.)	<input type="radio"/>					
Quand j'ai une information qui pourrait avoir de l'importance pour des connaissances qui sont dans d'autres entreprises, je leur fais passer	<input type="radio"/>					
Je demande à des gens de transmettre mes salutations aux connaissances professionnelles que j'ai en dehors de mon entreprise	<input type="radio"/>					
J'essaie de maintenir un contact régulier avec les gens que j'ai rencontrés dans ma carrière professionnelle	<input type="radio"/>					
Lors de mes sorties ou loisirs, je fréquente des personnes qui pourraient avoir une importance professionnelle pour moi	<input type="radio"/>					
Pour des raisons professionnelles, je maintiens le contact avec mes anciens collègues	<input type="radio"/>					
Lors d'événements professionnels en dehors de mon entreprise (salons, conférences, etc.), j'en profite pour maintenir le contact avec mes connaissances professionnelles	<input type="radio"/>					

Source : Recherche Cholet-Venotini



Les personnes qui comptent aujourd'hui dans votre carrière - page 3/7

Quelles sont **les personnes (collègues, anciens collègues, amis, proches, simples connaissances professionnelles,...) qui ont aujourd'hui selon vous un rôle important** dans le développement de votre carrière?

(veuillez SVP les désigner ci-dessous de la manière qui vous convient: prénom, initiales, sumom)

Prénom ou initiales du contact 1	<input type="text" value="Julie"/>
Prénom ou initiales du contact 2	<input type="text" value="Patrick"/>
Prénom ou initiales du contact 3	<input type="text" value="Sanjiv"/>
Prénom ou initiales du contact 4	<input type="text" value="Cécilia"/>
Prénom ou initiales du contact 5	<input type="text" value="Paul"/>



Survey Powered By 

LES PERSONNES QUI COMPTENT AUJOURD'HUI DANS VOTRE CARRIÈRE- PAGE 4/7

A présent, il s'agit de nous donner quelques précisions sur les contacts que vous avez cités.

	Entreprise de cette personne			Ce contact est-il aujourd'hui ou a-t-il été par le passé votre supérieur hiérarchique?		Dans quelle mesure le métier et le domaine d'expertise de cette personne sont-ils différents du vôtre?			
	Veuillez répondre à cette question			Veuillez répondre à cette question		Veuillez répondre à cette question			
	Nous travaillons aujourd'hui dans la même entreprise	Nous avons travaillé dans la même entreprise par le passé.	Nous n'avons jamais travaillé dans la même entreprise.	Oui	Non	Très proches	Plutôt proches	Plutôt différents	Très différents
Julie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrick	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sanjiv	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cécilia	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paul	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Depuis combien d'années connaissez-vous cette personne?					Avec quelle fréquence discutez-vous avec cette personne?				Dans quelle mesure vous sentez-vous proche de cette personne?			
	Veuillez répondre à cette question					Veuillez répondre à cette question				Veuillez répondre à cette question			
	Moins de 1 an	1 à 2 ans	2 à 5 ans	5 à 10 ans	Plus de 10 ans	Tous les jours	Toutes les semaines	Tous les mois	Moins d'une fois par mois	Peu proche	Plutôt proche	Proche	Très proche
Julie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrick	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sanjiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cécilia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ce contact est...

	Un homme	Une femme
Julie	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Patrick	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sanjiv	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Cécilia	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Source : Recherche Challe/Ventolin

LES PERSONNES QUI COMPTENT AUJOURD'HUI DANS VOTRE CARRIÈRE - PAGE 5/7

Comment chacun des contacts cités vous aide-t-il aujourd'hui dans votre carrière ?

Veuillez cocher seulement si la personne citée vous semble avoir une contribution.

Ces personnes renforcent votre position dans votre entreprise actuelle...						
	Sanjiv	Cécilia	Aucune de ces personnes			
en vous donnant des missions intéressantes, qui vous font progresser	<input type="checkbox"/>					
en veillant à ce que vous puissiez travailler dans de bonnes conditions, avec les moyens nécessaires	<input type="checkbox"/>					
en vous donnant des occasions de vous mettre en avant dans votre entreprise	<input type="checkbox"/>					
en prenant votre parti quand vous êtes dans des situations d'opposition ou de conflit	<input type="checkbox"/>					
en vous soutenant pour l'obtention de promotions ou nominations	<input type="checkbox"/>					
en vous apportant des informations utiles sur le fonctionnement de votre entreprise	<input type="checkbox"/>					
Elles vous aident à atteindre vos objectifs professionnels ou personnels...						
	Julie	Patrick	Sanjiv	Cécilia	Paul	Aucune de ces personnes
en discutant et évaluant avec vous les options de carrière qui s'offrent à vous	<input type="checkbox"/>					
en vous suggérant des manières de faire pour atteindre vos objectifs	<input type="checkbox"/>					
en vous donnant des avis pertinents, un regard neuf sur les situations que vous rencontrez	<input type="checkbox"/>					
en vous donnant un regard sur votre travail, aidant à connaître vos forces et vos faiblesses	<input type="checkbox"/>					
en donnant un point de vue sur ce que vous êtes au-delà de votre travail, sur votre manière d'être, vos relations aux autres, etc.	<input type="checkbox"/>					

Source : Recherche Cholet-Ventolini

Elles peuvent vous faciliter les choses...						
	Julie	Patrick	Sanjiv	Cécilia	Paul	Aucune de ces personnes
en vous faisant rencontrer des personnes influentes professionnellement	<input type="checkbox"/>					
en vous recommandant auprès d'employeurs potentiels	<input type="checkbox"/>					
en vous donnant des informations sur certaines opportunités de carrière	<input type="checkbox"/>					
Elles vous dynamisent...						
	Julie	Patrick	Sanjiv	Cécilia	Paul	Aucune de ces personnes
en reconnaissant vos compétences, en ayant de l'estime pour votre travail	<input type="checkbox"/>					
en vous encourageant dans les moments difficiles	<input type="checkbox"/>					
en discutant d'autres sujets que le travail, pour "décompresser"	<input type="checkbox"/>					
en étant une sorte de modèle, quelqu'un dont le parcours est un exemple à suivre	<input type="checkbox"/>					
en stimulant votre esprit et vous donnant envie d'agir et de vous renouveler	<input type="checkbox"/>					

Source : Recherche Cholet-Ventoini

LA MANIÈRE DONT VOUS PERCEVEZ VOTRE CARRIÈRE - PAGE 6/7

Votre stratégie de carrière

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je réfléchis régulièrement à mes objectifs de carrière	<input type="radio"/>					
Mes objectifs de carrières sont clairs	<input type="radio"/>					
Mes objectifs de carrières sont stables, ils ne changent pas souvent	<input type="radio"/>					
J'ai une stratégie claire pour atteindre mes objectifs de carrière	<input type="radio"/>					
Je sais ce que je dois faire pour atteindre mes objectifs de carrière	<input type="radio"/>					
Vos perspectives à moyen terme (NB: Une évolution de carrière est ici définie comme "toute augmentation dans le niveau de vos responsabilités ou l'étendue de vos tâches")						
	Très faible	Faible	Plutôt faible	Plutôt élevée	Elevée	Très élevée
Comment évaluez vous la probabilité d'une évolution de carrière au sein de votre entreprise dans les 6 prochains mois ?	<input type="radio"/>					
Comment évaluez-vous la probabilité d'une évolution de carrière au sein de votre entreprise dans les 2 ans ?	<input type="radio"/>					
Vos intentions						
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je pense régulièrement à quitter mon entreprise	<input type="radio"/>					
Je songe souvent à partir travailler ailleurs	<input type="radio"/>					
Dans l'année qui vient, je pense candidater à des postes en dehors de mon entreprise	<input type="radio"/>					
Votre satisfaction vis-à-vis de la carrière Dans quelle mesure êtes vous satisfait(e) :						
	Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Plutôt pas satisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
du niveau de responsabilité que vous avez atteint	<input type="radio"/>					
du contenu du poste que vous occupez actuellement	<input type="radio"/>					
de votre progression de carrière jusqu'à présent	<input type="radio"/>					

Source : Recherche Cholet-Venonini

**QUELQUES INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES.
CECI EST LA DERNIÈRE PAGE DU QUESTIONNAIRE !**

Dans quel type d'agglomération travaillez vous ?

- Agglomération parisienne 100 000 - 250 000 habitants
- Autres aggro. > 500 000 habitants < 100 000 habitants
- 250 000 - 500 000 habitants

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

- Commerce interentreprises
- Distribution généraliste ou spécialisée
- Construction
- Industrie
- Activités informatiques
- Activités juridiques et comptables
- Activités des organisations associatives
- Banque et Assurances
- Communication et Médias
- Conseil et gestion des entreprises
- Formation initiale et continue
- Hôtellerie – Restauration – Loisirs
- Immobilier
- Ingénierie – services de R&D
- Intermédiaires du recrutement
- Santé – action sociale
- Services divers aux entreprises
- Télécommunications
- Transports et logistique
- Autres

Source : Recherche Challet-Ventolini

Quel intitulé se rapproche le mieux de votre fonction actuelle?

Quelle est la taille de votre entreprise en nombre de salariés?

- < 10 10-50 50-200 200-500 500-1000 1000-5000 5000-10000 > 10000

Combien de personnes avez vous sous votre responsabilité?

- 0 1 à 5 6 à 10 11 - 20 21 - 50 51 - 100 > 100

Quelle est votre rémunération mensuelle nette approximative en Euro (primes incluses) ?

- < 1500 € 1500 - 2000 € 2000 - 2500 € 2500 - 3000 € 3000 - 3500 € 3500 - 4000 € 4000 - 4500 € 4500 - 5000 € 5000 - 5500 € 5500 - 6000 € > à 6000 €

En quelle année se sont passés les événements suivants?

	2012	2006	1999	1993	1986	1980	1973	1967	1960
Votre tout premier emploi à temps plein									
Votre arrivée dans votre entreprise actuelle									

Niveau d'étude

- < bac bac bac+2 bac+3 bac+4 bac+5 >bac+5

Avez vous suivi l'une de ces formations?

- Ecole d'ingénieur (hors université) Ecole d'ingénieur à l'université IAE (Université) Autre formation universitaire Ecole supérieure de commerce Autre école de commerce ou assimilés

Source : Recherche Chollea/Ventolini

Avez vous un compte sur l'un de ces sites?

- Viadeo
- Linked'in

Si vous avez un compte sur l'un de ces sites, quel(s) usage(s) en faites-vous? (plusieurs réponses possibles)

- Déposer mon CV en ligne afin qu'il soit détecté par d'éventuel recruteurs
- Établir des contacts nouveaux potentiellement utiles dans le futur
- Me tenir au courant de ce que deviennent mes contacts professionnels ou amicaux
- Tenir mes contacts professionnels ou amicaux au courant de mon évolution professionnelle
- Obtenir des recommandations de la part de mes contacts
- Evaluer ma situation professionnelle par rapport à celle de contacts dont le profil est similaire au mien
- Consulter le profil d'une personne que j'ai rencontrée ou que je vais rencontrer
- Suivre l'actualité dans un domaine ou un secteur à travers des "groupes"

Autre usage de Viadeo ou Linked'In, précisez SVP:

Vous êtes...

Un homme

Une femme

Quel est votre tranche d'âge?

- | | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> 20-24 ans | <input type="radio"/> 35-39 ans | <input type="radio"/> 51-55 ans | <input type="radio"/> 65-69 ans |
| <input type="radio"/> 25-29 ans | <input type="radio"/> 40-44 ans | <input type="radio"/> 55-59 ans | <input type="radio"/> 70 ans ou + |
| <input type="radio"/> 30-34 ans | <input type="radio"/> 45-50 ans | <input type="radio"/> 60-64 ans | |

Souhaitez-vous être tenu informé(e) personnellement des résultats de l'enquête par courriel?

- Oui
- Non

Source : Recherche Cholle-Venotini

- ANNEXE 4 -

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉGRESSIONS SUR LES PERSPECTIVES DE CARRIÈRES PERÇUES (SUCCÈS SUBJECTIF)

	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Rôle managérial	,134****	,106****	,109****
Ancienneté	-,125****	-,097***	-,107****
Fonction marketing	-,011 ns	-,024 ns	-,027 ns
Fonction études-R&D	-,071*	-,040 ns	-,049 ns
Fonction Informatique	-,033 ns	-,014 ns	-,015 ns
Femme	-,064**	-,031ns	-,035 ns
Âge	-,167****	-,183****	-,166****
Taille de l'entreprise	,093***	,088***	,066**
Planification de carrière		,235****	,238****
Soutien politique			,139****
Conseil de carrière			-,027 ns
Mise en relation			,067**
Soutien social			-,029 ns
Inspiration			,065**
R2 ajusté	6,9 %	12 %	14,1 %

Source : Recherche Chollel-Ventolini

*p<0,1 ; **p<0,05 ; ***p<0,01 ; ****p<0,001 ; ns : non significatif

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉGRESSIONS SUR LA RÉMUNÉRATION (SUCCÈS OBJECTIF)

	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Rôle managérial	,158****	,151****	,148****
Ancienneté	-,046*	-,038 ns	-,025 ns
Fonction marketing	-,018 ns	-,015 ns	-,006 ns
Fonction études-R&D	-,005*	-,014 ns	-,012 ns
Fonction Informatique	-,064 ns	-,059*	-,057*
Femme	-,107****	-,098****	-,100****
Âge	,413****	,408****	,406****
Taille de l'entreprise	,229****	,227****	,220****
Planification de carrière		,066***	,061*
Soutien politique			-,009
Conseil de carrière			-,001 ns
Mise en relation			,070***
Soutien social			-,036 ns
Inspiration			,026 ns
R2 ajusté	27 %	27,3 %	27,6 %

Source : Recherche Chollel-Ventolini

*p<0,1 ; **p<0,05 ; ***p<0,01 ; ****p<0,001 ; ns : non significatif

- ANNEXE 5 -

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉGRESSIONS DES CARACTÉRISTIQUES DES RELATIONS DE RÉSEAU SUR LES RESSOURCES DE RÉSEAU

	Soutien Politique	Conseil de carrière	Mise en relation	Soutien social	Inspiration
Relation au plan professionnel					
Hiérarchique actuel du répondant	0,531****	0,098****	-0,066****	-,0114***	0,062****
Hiérarchique dans une précédente entreprise	-0,109****	0,118****	0,073****	-0,009 ns	,0108****
Simple collègue dans une précédente entreprise	-0,147****	-0,19 ns	0,022 ns	0,045***	-0,054****
Différence d'expertise	-0,1****	-0,054****	-0,59****	0,015 ns	-0,036**
Force du lien					
Ancienneté du lien	-0,065****	-0,03**	-0,061****	0,052****	-0,006 ns
Proximité émotionnelle	-0,015 ns	0,288****	0,186****	0,451****	0,246****
Fréquence d'interaction	0,239****	0,182****	-0,167***	0,175****	-0,005 ns
Contexte de la relation au plan du genre					
Répondant Femme et contact Femme	0,000 ns	0,012 ns	0,022 ns	0,014 ns	0,005 ns
Répondant Femme et contact homme	-0,015 ns	0,013 ns	0,043***	0,005 ns	0,033**
Répondant Homme et contact Femme	-0,019**	0,027*	-0,026*	0,043****	-0,034**
R² ajusté (pouvoir explicatif du modèle)	61,40 %	15,50 %	6,40 %	33,40 %	6,40 %

Source : Recherche Cholet-Ventolmi

*p<0,1 ; **p<0,05 ; ***p<0,01 ; ****p<0,001 ; ns : non significatif

N°2014-02

JANVIER 2014

– LE RÉSEAU PERSONNEL : QUELLES CONTRIBUTIONS À LA CARRIÈRE DU CADRE ? –

« Le réseau, ça se travaille ». Être inscrit sur au moins un réseau social sur Internet est devenu un incontournable de la gestion de carrière. Pour autant, les enquêtes de l'Apec montrent que ce type de réseau est loin de s'être substitué aux systèmes relationnels classiques. De même, les consultants de l'Apec rappellent à leurs interlocuteurs que l'usage des réseaux ne peut pas se limiter aux moments de crise s'ils n'ont pas été construits et gérés préalablement. Dans cette recherche, les théories et les méthodologies d'enquête des sciences de gestion viennent confirmer qu'un réseau, ou plutôt les réseaux, se travaillent d'autant mieux qu'ils sont pensés, identifiés, évalués, comparés.



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-0689-6

Responsables du projet : Barthelemy Chollet (Grenoble École de Management) et Séverine Ventolini (Université de Bourgogne).

Équipe projet du département études et recherche de l'Apec : Hélène Alexandre, Gaël Bouron, Raymond Pronier.

Direction du département : Pierre Lamblin

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0810 805 805*

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local