

Les déterminants des réseaux de développement professionnel

Séverine VENTOLINI
Centre de recherche Magellan
IAE de Lyon – Université Jean Moulin.
6 Cours Albert Thomas
BP 8242 - 69355 Lyon Cedex 08
tel : 04.78.78.71.58
fax : 04.78.78.77.50
mail : seventol@yahoo.fr

Résumé :

Avoir un réseau de relations est une véritable aide pour l'individu et notamment pour son évolution professionnelle. Les travaux sur le capital social et l'analyse des réseaux sociaux permettent d'expliquer ce que le « réseau » peut apporter à un individu. En effet, un réseau de relations peut être évalué par rapport à différentes dimensions, chacune n'apportant pas forcément les mêmes bénéfices à l'individu. Si plusieurs études se sont penchées sur les apports des réseaux sociaux, peu se sont intéressées à leur formation et leur évolution. Dans cet article, nous allons chercher à comprendre ce qui influence les caractéristiques du réseau de relations mobilisé par l'individu pour son évolution professionnelle. Le modèle présenté propose de comprendre les différentes caractéristiques d'un réseau de relations de développement professionnel à partir, d'une part, du comportement « politique » de l'individu et, d'autre part, des occasions qu'a ce dernier de développer des contacts. Il s'agit donc de comprendre le réseau personnel à partir de facteurs individuels et de facteurs liés à son environnement de travail.

Réseau social, carrière, antécédents du réseau

Les déterminants des réseaux de développement professionnel

Résumé :

Avoir un réseau de relations est une véritable aide pour l'individu et notamment pour son évolution professionnelle. Les travaux sur le capital social et l'analyse des réseaux sociaux permettent d'expliquer ce que le « réseau » peut apporter à un individu. En effet, un réseau de relations peut être évalué par rapport à différentes dimensions, chacune n'apportant pas forcément les mêmes bénéfices à l'individu. Si plusieurs études se sont penchées sur les apports des réseaux sociaux, peu se sont intéressées à leur formation et leur évolution. Dans cet article, nous allons chercher à comprendre ce qui influence les caractéristiques du réseau de relations mobilisé par l'individu pour son évolution professionnelle. Le modèle présenté propose de comprendre les différentes caractéristiques d'un réseau de relations de développement professionnel à partir, d'une part, du comportement « politique » de l'individu et, d'autre part, des occasions qu'a ce dernier de développer des contacts. Il s'agit donc de comprendre le réseau personnel à partir de facteurs individuels et de facteurs liés à son environnement de travail.

Réseau social, carrière, antécédents du réseau

Le cadre d'analyse des réseaux sociaux et les théories du capital social sont de plus en plus utilisés en sciences de gestion, que ce soit en stratégie, gestion des ressources humaines et comportement organisationnel notamment. Concernant la gestion des ressources humaines, le capital social est perçu comme le complément du capital humain (Burt, 1995) et son utilité pour l'évolution professionnelle des salariés n'est pas contestée. En effet, le capital social de l'individu va l'aider que ce soit en termes de mobilité au sein de l'organisation (Burt, 1992, Podolny & Baron, 1997), de succès de carrière objectif et subjectif (Seibert & al, 2001) ou encore de rémunération (Belliveau & al., 1996).

L'idée que le réseau de relations peut aider l'individu dans sa carrière n'est pas nouvelle, les travaux sur le mentoring le prouvent. Mais le concept de mentoring a évolué ces dernières années en particulier du fait de l'évolution de la notion de carrière et de la transformation des organisations. On est passé d'un modèle de relation exclusive à un modèle de mentoring plus ouvert dans lequel l'ensemble des relations des individus peut être considéré comme pouvant potentiellement aider l'individu dans son évolution professionnelle. Les théories du capital social permettent de prendre en compte cet ensemble de relations et de comprendre par quels mécanismes il peut favoriser l'évolution professionnelle du salarié. En effet, tous les liens et toutes les structures relationnelles n'apportent pas les mêmes ressources à l'égo.

Avoir un réseau de relations est donc une véritable aide pour l'individu. S'il semble difficile cependant pour un individu de se créer un réseau sur mesure, on peut tout de même se demander ce qui favorise et structure la formation des réseaux de relation de développement professionnel. En effet, peu d'études s'intéressent à la formation et l'évolution des réseaux sociaux ou aux facteurs qui influencent le schéma des relations. Or les bénéfices retirés d'un réseau social varient en fonction de la structure des relations dans laquelle ego est inséré. Le capital social dépend des caractéristiques du réseau social (Mercklé, 2004, p.59).

Si les entreprises cherchent à mieux maîtriser les relations inter-organisationnelles qui représentent parfois de véritables ressources stratégiques pour son développement, elles cherchent en parallèle à responsabiliser leurs salariés vis à vis de leur carrière. Comprendre ce qui favorise la formation d'une structure particulière de réseau d'un salarié va dans cette perspective. En effet, il convient notamment de distinguer ce qui relève uniquement des

caractéristiques intrinsèques de l'individu, des éléments qui proviennent plus spécifiquement de son emploi et de l'organisation pour laquelle il travaille.

Le but de notre recherche est donc de comprendre ce qui influence les caractéristiques du réseau de relations mobilisé par l'individu pour son évolution professionnelle.

Après avoir présenté ce que peut apporter à l'individu son réseau social, nous présenterons les différents déterminants des caractéristiques de ce réseau.

1. IMPORTANCE DU RESEAU PERSONNEL DANS L'EVOLUTION PROFESSIONNELLE DU SALARIE

1.1. Avancer dans sa carrière n'est pas un acte solitaire

Comprendre comment les carrières se développent au sein des organisations a toujours été au cœur des recherches en gestion des ressources humaines. Depuis longtemps on s'est penché sur les facteurs organisationnels et individuels de carrière (Guérin & Wils, 1993). Or, le contexte social dans lequel les décisions de mobilité sont prises est également un élément à prendre en compte. En effet, le salarié est un être social qui évolue dans (vie professionnelle) et hors (vie personnelle) d'une organisation et interagit donc avec d'autres acteurs de son environnement (famille, amis, collègues, clients, supérieurs hiérarchiques...) internes et externes à l'entreprise à laquelle il appartient. Dans ce cadre là, ses interactions avec les autres membres de son organisation ne peuvent être ignorées dans son évolution professionnelle. Certains auteurs (Gartrell 1987 ; Simpson 1989 ; Baron & Pfeffer 1994) voient même dans les réseaux informels sur le lieu de travail un des plus importants facteurs organisationnels influençant les carrières et la satisfaction au travail.

L'idée qu'avancer dans sa carrière n'est pas un acte solitaire n'est pas nouvelle (Cerdin, 2000). Schor (1997) rappelle que la nature et la qualité des relations humaines ont joué un rôle fondamental dans la réussite de ceux qui ont atteint de hautes positions au sein d'une société. En effet, les managers à succès¹ sont ceux qui passent une plus grande partie de leur temps aux activités sociales et politiques au sein de leur organisation, c'est à dire à entretenir leur réseau de relations (Luthans, 1988, d'après Cerdin, 2000).

¹ Les managers à succès sont les managers qui réussissent le mieux en termes de promotion

Pendant longtemps on a pensé que seul un ou deux individus clés pouvaient aider le salarié dans son évolution professionnelle. Les supérieurs hiérarchiques et les mentors notamment ont souvent été désignés comme des acteurs incontournables. Cette idée a donné lieu à de nombreuses recherches que ce soit sur les bénéfices d'avoir ou non un mentor, la qualité des relations entretenues avec ces acteurs clés et leur impact sur l'évolution professionnelle du salarié. Par la suite on s'est rendu compte que les pairs pouvaient également apporter leur soutien à l'individu et jouer le rôle de « mentor » pour certains salariés dans la mesure où ils apportaient les mêmes bénéfices qu'une relation de mentoring traditionnelle (Kram & Isabella, 1985).

Parce que le marché du travail évolue, que les structures organisationnelles changent et les pratiques de travail se transforment, De Janasz & al. (2003) préconisent de se créer un réseau de mentors. « 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 mentor pour faciliter l'accès aux connaissances et aux expériences des autres afin de bénéficier d'un avantage de carrière » (p.81). L'idée sous jacente étant que une seule personne ne peut pas apporter au salarié toutes les ressources ou, du moins, pas à tous les stades de sa carrière.

En effet, plusieurs individus peuvent épauler le salarié dans son évolution professionnelle au sein d'une organisation, que ce soit dans le cadre de leur rôle assigné par l'organisation ou au delà. Parmi l'ensemble de ces acteurs on retrouve les responsables ressources humaines, les supérieurs hiérarchiques mais aussi les mentors et les pairs, soit tout un réseau de personnes plus ou moins utile au cadre pour son évolution professionnelle. Il existe donc une variété d'individus qui peuvent apporter une aide directe ou indirecte au salarié dans le cadre de son évolution professionnelle. De ce fait, le terme de mentor, désignant un salarié de l'organisation avec une expérience et des connaissances poussées qui s'engage à fournir soutien et mobilité ascendante pour la carrière de leurs protégés (Kram, 1985) est donc abandonné, car trop restrictif, au profit d'un terme beaucoup plus générique de réseau de développement professionnel « developmental network ». Ce dernier est composé de l'ensemble des relations qui, à un moment donné, ont été importantes pour le développement de carrière de l'individu (Higgins & Kram, 2001), qu'elles soient internes ou externes à l'organisation, reliées ou non par un lien hiérarchique etc...

Le cadre responsable de sa carrière devrait donc pouvoir puiser dans tout un réseau d'acteurs l'ensemble des ressources utiles à son évolution professionnelle.

1.2. Comment les relations de développement peuvent aider l'individu ?

Une vision assez large de ce que peuvent apporter les relations de l'individu dans son évolution nous est offerte à travers, d'une part, les travaux relevant du mentoring et, d'autre part, ceux plus focalisés sur l'analyse des réseaux sociaux.

Plusieurs études ont étudié les bénéfices apportés par le mentoring aux protégés, en termes de rémunération, de mobilité de carrière, de satisfaction d'emploi et de carrière (Chao, Walz, Gardner, 1992 ; Scandura, 1992 ; Whitely, Dougherty, Dreher, 1991). Les principales fonctions que fournissent les mentors à leur protégé sont à la fois une aide dans leur avancement de carrière et un soutien psychosocial (Kram, 1985).

Dans un environnement où les carrières sont de moins en moins linéaires et verticales, les auteurs défendent l'idée qu'un réseau de mentors peut améliorer les trois composantes d'une carrière intelligente (DeFillippi & Arthur, 1994) : le *knowing how* qui se réfère aux croyances et identités des salariés, *knowing why* qui est de l'ordre des compétences et connaissances et *knowing whom* qui relève plus directement du réseau de relations. Que ce soit pour des choix d'orientation de carrière, une acquisition de connaissance et de ressources pour les salariés aux frontières de l'organisation ou encore pour acquérir de la valeur aux yeux de l'organisation, les auteurs préconisent de diversifier et d'agrandir son réseau de contacts dans et hors de l'organisation (comme des clients, des fournisseurs ou tout contact professionnel que l'on peut avoir en dehors de l'entreprise...).

Les théories du capital social nous permettent de comprendre comment fonctionnent les réseaux et selon quels processus ils profitent au salarié. Elles se sont intéressées aux types de liens et formes de réseau qui étaient les plus utiles à un individu dans l'atteinte de ses objectifs. Il existe principalement trois théories du capital social qui analysent différemment les caractéristiques du réseau social d'un individu. Ce dernier peut s'analyser à partir de trois dimensions qui sont le contenu des liens, la structure du réseau et les attributs des alters.

Granovetter (1973, 1995) étudie les réseaux sociaux à partir du contenu plus ou moins fort des liens. Pour cet auteur, les personnes avec qui l'individu est relié par un lien faible² (c'est à dire que l'on voit rarement, ou avec qui on a peu de relations intimes, ou encore de simples connaissances) sont plus utiles que les personnes avec qui on entretient une relation basée sur un lien fort i.e. des amis proches. C'est en effet à travers ses liens faibles que l'individu va pouvoir acquérir de nouvelles informations et avoir connaissance de nouvelles opportunités. Les liens forts, au contraire, ont tendance à créer des zones fermées dans lesquelles l'information circule certes rapidement mais est redondante (les amis de mes amis sont mes amis parce que les chances que je les vois souvent et que je les apprécie sont grandes). Pour Granovetter, avoir des contacts nombreux et en dehors des cercles auxquels on appartient est générateur d'opportunités. Par contre, les gens des cercles proches seront plus motivés pour apporter une aide et pour fournir des informations même si ces dernières sont déjà connues.

La théorie des ressources sociales développée dans un premier temps par Lin, Ensel & Vaughn (1981) va un pas plus loin que l'analyse du contenu des liens. Cette théorie complète celle de Granovetter. En effet, pour ces trois auteurs, ce n'est pas tant le lien lui-même qui va aider l'individu dans l'atteinte de son but, que les ressources accessibles par ce lien. Lin & al. vont montrer que le statut d'emploi atteint par l'individu est d'autant plus élevé que la position du contact, qu'il mobilise pour sa recherche d'emploi, en termes de statut emploi, est élevée. Ils ajoutent cependant que la position initiale de l'acteur focal affecte les possibilités de contacts avec des personnes situées plus haut dans les rangs de la société. C'est donc l'accès à un individu occupant cette position élevée qui sera critique, et non pas la nature du lien. Cette théorie des ressources sociales s'inscrit dans la lignée de la vision pyramidale de la société de Bourdieu. En effet, pour Lin & al., plus on se situe en haut de la pyramide plus on détient de ressources. Une interprétation qui peut être faite de cette théorie est que, plus la personne avec qui on est en contact est haut placée dans l'organisation, plus cela permettra à ego d'avoir de bons résultats dans l'atteinte de ses objectifs. Les travaux de Seibert, Kraimer et Liden (2001) ont revu la théorie de Lin & al. dans la mesure où ils ne s'intéressent plus à la place de l'individu dans la hiérarchie sociale mais à sa position plus générale dans l'organisation. Ainsi, ils montrent qu'avoir des contacts dans des fonctions différentes de l'organisation améliore le succès de carrière, dont la promotion. Ce sont les attributs (Chollet,

² Pour Granovetter, la force d'un lien est une combinaison de l'intensité émotionnelle de la relation, de l'intimité, des services réciproques qu caractérisent le lien et la quantité de temps.

2004) du contact qui vont être pris en compte. Dans son étude sur les ingénieurs R&D, Chollet (2006) discrimine les alters selon quatre dimensions : les fonctions organisationnelles, les niveaux hiérarchiques, les domaines d'expertise et les positions géographiques. Concernant le réseau de développement professionnel de l'individu nous retiendrons les dimensions de position hiérarchique (Lin & al. 1981 ; Wegener, 1991), de fonction organisationnelle (Seibert & al., 2001), et d'appartenance ou non à l'organisation.

Si Granovetter et Lin se sont intéressés principalement aux relations dyadiques, Burt étend le niveau d'analyse. Il cherche, en effet, à savoir quelle structure du réseau sera la plus efficace pour l'individu. En développant un outil d'analyse précis (la contrainte de réseau mesurée à partir de la taille, de la densité et de la hiérarchie³ du réseau) Burt (1992) va montrer que ce sont les structures de réseaux riches en trous structuraux qui sont les plus efficaces. Le concept de trou structural, central dans la théorie de Burt, désigne l'absence de relation entre des contacts non redondants (i.e. des contacts qui permettent un accès à des personnes ou des ressources différentes). Pour Burt ce type de structure permet à l'individu de développer un avantage concurrentiel dans la mesure où elle présente le plus d'opportunités exploitables. En effet, dans une structure riche en trous structuraux, l'individu pourra se poser en intermédiaire entre ces contacts non redondants, il sera ainsi une sorte de pont, un point de passage obligé entre deux contacts qui sont, ou ont eux-mêmes, des accès à des ressources différentes. L'individu dans cette position pourra alors bénéficier d'informations et d'un plus grand contrôle sur ce qui circule entre les pôles. L'intermédiarité va en effet, lui permettre de jouir d'informations plus nombreuses, dans la mesure où il est lié à plus de contacts, et plus variées car ces contacts sont non redondants. L'information sera également plus rapide dans la mesure où il est le point de communication obligé entre certains contacts de son réseau. Cette position lui offre également la possibilité d'être plus visible aux yeux des autres personnes. Par ailleurs, comme le rappellent Degenne & Forsé (2004), ce type de structure de réseau offre la possibilité à l'individu d'exercer un contrôle sur les ressources qui circulent entre les parties non reliées entre elles et d'exploiter également les opportunités de récompenses présentes dans ce réseau.

La théorie de Burt, s'oppose à celle de Coleman (1988). En effet, pour Coleman, le capital social est présent dans une structure de réseau dense et « fermée », dans la mesure où ce type

³ Un réseau est hiérarchique dans la mesure où il est organisé autour d'un contact central.

de structure apporte un cadre normatif du comportement aux individus, des obligations ainsi que de l'information. Cependant ces deux théories se complètent plus qu'elles ne s'opposent. En effet, si des liens distants et diversifiés sont producteurs de ressources non redondantes, et en particulier sources d'informations, nécessaires pour l'avancement de carrière, appartenir à un réseau qui crée un cadre normatif au sein de l'organisation permet à l'individu de mieux appréhender son organisation et de mieux intérioriser une série d'attentes et de valeurs qui vont lui permettre d'être plus efficace dans son rôle au sein de l'organisation, ce qui est tout aussi nécessaire pour son ascension professionnelle (Podolny & Baron, 1997).

L'ensemble de ces théories permettent de donner des clés sur le type de réseau social le plus utile pour un individu. Si pour Granovetter il faut être en contact avec de nombreuses personnes évoluant dans des sphères sociales assez éloignées de celle d'ego, pour Burt, il s'agit d'avoir des contacts non redondants et d'être en position d'intermédiaire. Par ailleurs, Lin & al. discriminent les contacts. Ce n'est pas le nombre de contacts qui compte mais le fait d'être en contact avec des personnes ayant le plus de ressources ou les ressources pertinentes. Ils suggèrent que le réseau social de l'individu doit être composé de personnes occupant une place importante dans la hiérarchie sociale, cette dernière conférant plus de pouvoir et de ressources sociales, ou qui sont en position de pouvoir apporter des ressources nécessaires pour servir le but instrumental de l'individu (Seibert, Kraimer, Liden, 2001).

Nous allons donc chercher à comprendre les facteurs qui influencent le contenu, la structure et les attributs des alters du réseau de relations de développement de l'individu.

Dimensions	Variables	Théories
Contenu	Liens forts / faibles	Granovetter
Structure	Densité / taille	Coleman, Burt
Attributs des alters	Niveau organisationnel Fonction organisationnelle Interne / externe à l'organisation	Lin & al., Seibert & al ; ...

Adapté de Chollet (2006)

2. LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LA FORME DES RESEAUX DE RELATIONS

L'accentuation d'une ou plusieurs des dimensions que nous avons retenues pour caractériser le réseau social d'un individu peut provenir, d'une part, du comportement « politique » de l'individu et, d'autre part, des occasions qu'a ce dernier de développer des contacts avec des personnes pouvant l'aider professionnellement. Il s'agit donc d'une combinaison de facteurs individuels et de facteurs liés à son environnement de travail.

2.1. Les caractéristiques du réseau sont déterminées par des facteurs contextuels et comportementaux

Pour Adler & Kwon (2002), il y a trois antécédents principaux au capital social : l'opportunité, la motivation et l'aptitude. Les effets bénéfiques du réseau de relations dépendraient de la volonté et de la capacité des alters. Or, on peut avoir un raisonnement similaire pour ego. En effet, il ne suffit pas à l'individu d'avoir la possibilité d'échanger ou d'accéder à certains contacts détenant des ressources potentiellement utiles pour lui, encore faut-il que ce dernier soit capable d'analyser ce qu'il peut retirer de ces relations et qu'il ait envie de les exploiter. Pour Higgins & Kram (2001) la démarche de construction d'un réseau relationnel dépend de deux variables : l'opportunité et le comportement pro-actif d'ego. C'est donc d'une part l'opportunité d'accès aux contacts et la volonté d'ego qui seront déterminants sur les caractéristiques du réseau.

Différents facteurs favorisent plus ou moins les opportunités d'interactions des individus. En effet, le contexte dans lequel évolue l'acteur va contraindre son accès à certains contacts détenant des ressources potentiellement utiles pour son évolution professionnelle. On peut donc comprendre que l'existence d'opportunités pour accéder et échanger avec différents contacts puisse être un facteur déterminant les différentes caractéristiques du réseau.

Mais, comme le rappellent Claret & al. (2005) lorsqu'ils étudient la manière dont les incubateurs de projets peuvent aider un entrepreneur dans sa démarche, être inséré dans un milieu qui offre des opportunités de contacts utiles est une condition nécessaire mais non suffisante pour que l'entrepreneur profite pleinement des contacts et de leurs ressources. En effet, la motivation de ce dernier est un facteur indispensable pour réussir à obtenir les ressources disponibles. Au delà de la motivation à la formation de relations, garder ses contacts et ainsi son capital social demande un certain investissement de la part de l'individu. Le capital social a un coût, il demande à être entretenu (Granovetter). S'il veut former et

surtout garder ses différents contacts, l'acteur devra adopter un comportement actif adéquat, un comportement de réseau. Le comportement d'ego est donc un facteur essentiel qui permet de comprendre ce qui façonne le réseau de développement d'un individu. Ce comportement, qui consiste à établir des relations avec des personnes clés dans et hors de l'organisation, s'inscrit dans une logique de recherche de ressources auprès des individus qui peuvent les apporter. L'individu doit donc faire la démarche d'aller chercher de l'aide auprès d'autres personnes pouvant potentiellement lui apporter un appui pour sa carrière ou son travail. De manière générale, on peut définir le comportement de réseau (networking) comme les « initiatives et interventions qui construisent les réseaux interpersonnels dans lesquels chercher information, conseils ou aide » (Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998).

Pour Luthans (1988), le réseau est une activité qui consiste à adopter un comportement politique et interagir avec les autres à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Cette activité se décline en plusieurs comportements dont la participation à des événements externes, avoir des discussions rapides et superficielles etc...Le networking fait partie des comportements proactifs de carrière. Or, le comportement proactif dans une organisation provient d'une part de caractéristiques individuelles et, d'autre part de facteurs contextuels (Crant, 2000). En fonction des situations et des occasions qui se présentent à l'individu, ce dernier adoptera donc plus ou moins un comportement proactif de réseau. Les opportunités de créer des relations peuvent donc influencer directement les caractéristiques de réseau de l'individu, mais également son comportement de réseau.

Le but de notre recherche est de comprendre les déterminants des caractéristiques du réseau de relations de développement de l'individu. Il s'agit donc de comprendre ce qui peut favoriser un comportement proactif de réseau de la part de l'acteur responsable de sa carrière ainsi que les facteurs à l'origine d'un contexte favorable à l'émergence d'interactions i.e. l'existence d'opportunités de réseau.

2.2. Les déterminants individuels

Diverses variables individuelles telles que la personnalité, les caractéristiques démographiques ou encore le besoin perçu de développer son réseau de relations peuvent influencer le comportement de réseau de l'individu.

Plusieurs études ont été menées sur le lien entre réseau et personnalité notamment à travers la variable centralité (Klein & al, 2004 ; Mehra & al., 2001). Il s'agit en effet de regarder quels facteurs vont influencer le fait que l'individu occupe une position centrale dans un réseau de relations que ce soit d'une organisation ou d'une équipe de travail. En fonction de leur personnalité, les individus vont plus ou moins chercher à être en contact avec les autres. Pour Burt & al. (1998) les techniciens et employés à la recherche d'autorité et de changement seront plus à même de développer des réseaux riches en trous structuraux. Turban & Dougherty (1994) vont, à partir d'un échantillon de 147 managers et professionnels, montrer que trois traits de personnalité (locus de contrôle, self monitoring et stabilité émotionnelle) vont avoir une influence sur l'initiation des relations de mentoring de la part du protégé. Cette phase d'initiation va, par la suite jouer sur la quantité de mentoring reçu par le protégé. Pour Noe (1988) le locus de contrôle fait également partie des traits de personnalité pouvant affecter la motivation de l'individu de participer à des activités de développement professionnel. Par ailleurs, Seibert, Kraimer & Crant (2001) montrent qu'une personnalité proactive est reliée de manière significative à la fois à la connaissance politique de l'organisation et à l'initiative de carrière dont fait preuve le salarié. Cette dernière inclut la planification de carrière, le développement de compétences et la consultation des seniors de l'entreprise.

Comme le rappellent Higgins & Kram (2001), le besoin perçu de développer son réseau personnel peut influencer sur le comportement de recherche d'aide pour l'individu. L'expérience passée positive ou négative d'une éventuelle aide des autres pour son évolution professionnelle peut amener l'individu à rechercher plus largement le soutien des autres (Kram, 1996, Miller & Stiver, 1997). De plus, Noe (1988) qui s'intéresse aux déterminants d'une relation réussie de mentoring montre que ce sont principalement les protégés pour qui les relations avec les pairs et les superviseurs au travail ont de la valeur pour le développement personnel et professionnel qui vont participer aux relations de développement professionnel comme le mentoring.

Enfin certaines caractéristiques socio - démographiques peuvent jouer sur le comportement de réseau. Le genre est une variable à prendre en compte dans la mesure où les femmes auraient plus de difficulté que les hommes à construire des réseaux informels (Burke & al., 1995), et que le type de réseau social qu'elles construisent n'ont pas les mêmes caractéristiques que les

hommes (Ibarra, 1993). En effet, si les femmes comme les hommes perçoivent l'importance des réseaux pour avancer dans leur carrière, les femmes se sentiraient moins à l'aise avec le réseau informel et incertaine quant à leur possibilité de l'influencer (Liff & Ward, 2001). La culture nationale joue également. Des recherches montrent l'impact direct de la culture nationale sur le comportement de réseau des étudiants notamment (Claes & al., 1998) et la recherche de conseils (Sully de Luque & al., 2000). Par ailleurs, concernant les managers, Burt & al. (2000) font remarquer que, même si dans les deux cas, leur performance s'en trouve meilleure, les managers français et américains construisent leurs réseaux différemment. En effet, les français ne sont, par exemple, pas très à l'aise pour contacter des personnes hors de leur organisation ou pour mobiliser des ressources auprès des personnes qui ne sont pas des collègues proches, contrairement aux américains pour qui ce comportement est naturel. Enfin, le niveau de diplôme reste certainement un déterminant essentiel dans le comportement de réseau (Bourdieu, 1989).

2.3. Les déterminants liés à l'environnement de travail

Il serait illusoire de penser que tous les emplois donnent accès aux mêmes relations sociales. Des études mettent en avant le rôle différent du capital social sur la performance en fonction de différentes caractéristiques de la tâche : son degré de spécialisation et sa place dans le processus de production (Comet, 2006), de son incertitude (Burt, 2000). Si l'importance des réseaux sociaux est différente pour tous les emplois ou toutes les tâches, on ne peut également pas ignorer le fait que tous les emplois ne donnent pas accès au même réseau de relations. En effet, tous les emplois ne requièrent pas le même besoin d'interactions des membres internes ou externes à l'organisation qui sont autant de contacts susceptibles d'apporter des ressources pour l'évolution professionnelle. Carroll & Teo (1996) montrent que les managers et non managers ont des caractéristiques de réseau différentes. En effet, comme le souligne Mintzberg (1973), ce qui va être demandé au manager est d'être un agent de liaison entre différents contacts dans et hors de l'organisation. Ce rôle nécessite de sa part de créer et entretenir des relations. Les individus qui occupent un rôle de marginal sécant auront ainsi plus d'opportunités de développer leur réseau (Daft, 1995).

On peut cependant se demander si ce sont les caractéristiques intrinsèques de l'emploi (diversité des compétences, autonomie etc...) qui vont influencer les caractéristiques de réseau. En effet, l'emploi occupé, sa position au sein de l'organisation, contraint l'accès à

certaines ressources et contacts. La place du poste dans l'organisation plutôt que les caractéristiques propres de l'emploi pourrait expliquer l'accès à certaines ressources et donc les caractéristiques de réseau de l'individu (Lin & al., 1981). Pour Brass (1981), la position de l'emploi dans le flux de travail va jouer sur des variables interpersonnelles. Son analyse montre que le fait d'être inséré dans un réseau de tâches, de flux de travail va avoir un impact sur le réseau de relations de développement professionnel et des ressources auxquelles elles permettent d'accéder.

Au delà du poste, le service pour lequel l'individu travaille aura une influence sur son réseau de relations dans et hors de l'organisation. En effet, l'importance stratégique du service rendra le salarié qui en dépend plus visible par rapport aux autres membres de l'organisation et lui offrira ainsi un plus grand accès aux autres individus de l'organisation (Sheridan & al, 1990 ; Landau & Hammer, 1986).

Ces différentes études montrent que la position du poste ou du service dans l'organisation influence l'accès à des contacts susceptibles de fournir des ressources nécessaires à l'évolution professionnelle de l'individu. Cette idée suppose qu'être inséré dans un réseau de relations basées sur les interdépendances de tâches peut influencer les caractéristiques du réseau de relations de développement. Il existerait donc un type de réseau de relations pouvant influencer les caractéristiques d'un autre réseau de relations d'un individu. Or, on peut opposer à cela le fait que chaque individu a un unique réseau de relations et ce dernier comprend différents types de liens, qu'ils soient professionnels, affectifs ou autres; et ego mobilise les contacts nécessaires en fonction de son objectif. Pour Burt, il n'y a pas de position formelle indépendante des acteurs et de leurs relations. Il est d'autant plus difficile de distinguer les réseaux de relations en fonction de leur contenu, que de nombreux liens sont multiplexes⁴. On ne peut cependant ignorer, comme le soulignent très bien Podolny & Baron (1997), que si certaines ressources sont disponibles à travers les liens personnels et choisis, d'autres restent accessibles uniquement via des positions formelles et des interdépendances de travail. A travers l'exemple d'un membre d'une faculté devenu doyen, les auteurs montrent que les relations sociales sont influencées par la position formelle au sein de l'organisation. En effet, son réseau de communication que l'on peut analyser à travers les mails échangés par exemple sera bien différent avant et après sa nomination au poste de doyen. Le rôle organisationnel des individus est associé à des interdépendances de tâches, de ressources

⁴ « Une relation donnée est multiplexe si elle sert à plusieurs sortes d'échanges à la fois » (Degenne & Forsé, 2004, p. 57).

etc..., ce qui fait que « les individus héritent de réseaux en vertu de leur position formelle dans l'organisation ».

Le parcours professionnel du salarié va également être un facteur déterminant dans les occasions d'interactions. En effet, même si, très souvent, on considère que le réseau de relations permet à l'individu d'améliorer sa mobilité (Podolny & Baron, 1997, Burt, 1992, Seibert & al. 2001), il n'en demeure pas moins que nous pouvons considérer la relation en sens inverse et appréhender le parcours professionnel de l'individu à travers les dimensions de la mobilité de Vardi (1980) comme un facteur explicatif de rencontre d'autres individus. En effet, plus un salarié sera mobile, plus ses occasions d'échanges avec des individus différents seront élevées.

Les facteurs organisationnels vont également influencer les caractéristiques du réseau de relations de l'individu. La destruction et recombinaison des réseaux informels ainsi que les changements de position des individus dans la structure des relations lors d'une restructuration de l'organisation en témoignent (Shah, 2000). La structure organisationnelle favorisera plus ou moins les échanges entre les personnes de l'organisation. Ainsi, Shrader, Lincoln & Hoffman (1989) montrent que les communications de travail dans les organisations organiques sont caractérisées par une forte densité, de la multiplicité, et ces liens de communication sont symétriques. En effet, toutes les structures organisationnelles n'offrent pas les mêmes occasions d'interaction que ce soit en termes de fréquence ou de diversité de contacts possibles. Par ailleurs certaines entreprises sont sensibilisées au poids des relations pour l'avancement de carrière et créent des structures ou programmes formels afin de favoriser la rencontre des personnes au sein de l'organisation de faciliter les échanges entre les membres de l'organisation. Les réseaux de femmes notamment que l'on retrouve dans de grandes entreprises sont des exemples emblématiques de ce type de structure (Landrieux-Kartochian, 2004).

Enfin, le modèle de Higgins & Kram (2001) met en avant les caractéristiques du secteur d'activité de l'entreprise dans laquelle est employé l'individu comme facteur déterminant les opportunités et contraintes d'interactions avec d'autres individus, en soulignant que le secteur cinématographique par exemple est beaucoup plus propice aux rencontres inter-individuelles et à la création particulière de réseaux de relations que des secteurs plus traditionnels.

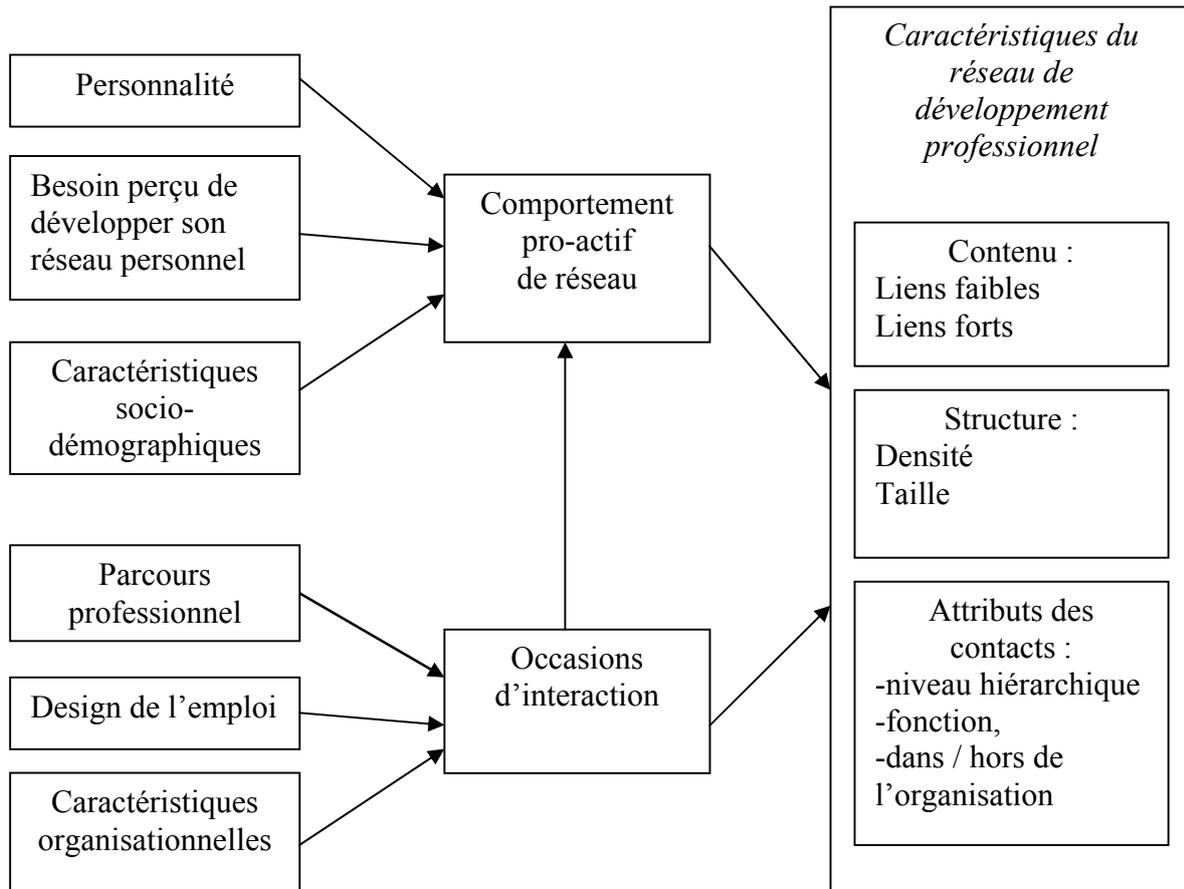


Schéma 1 : Modèle des antécédents du réseau de développement professionnel

CONCLUSION:

La plupart des recherches sur le capital social et l'analyse des réseaux sociaux se concentrent sur les conséquences engendrées par des caractéristiques de réseau, que ce soit en termes de carrière ou plus généralement de performance (Burt, 2001). Peu d'études essaient de comprendre ce qui favorise la formation des réseaux sociaux et surtout ce qui fait que chaque individu est inséré dans un réseau social aux caractéristiques différentes. Or, ce modèle s'inscrit dans cette perspective. Notre démarche se situe donc plus amont que d'autres recherches. Il s'agit en effet de voir ce qui favorise et contraint le schéma de relations d'un individu, dans la mesure où, à des dimensions de réseau différentes correspond des conséquences différentes pour l'individu en termes d'évolution professionnelle notamment.

Cependant, cette recherche nécessite d'être approfondie. En effet, le modèle proposé est un modèle conceptuel basé sur la littérature qui nécessite d'être testé empiriquement. Il serait intéressant, dans un premier temps, de s'interroger sur la pertinence de certaines variables comme variables explicatives des caractéristiques de réseau. Si le genre par exemple a souvent été une distinction déterminante des relations de mentoring, il semble que cela ne soit plus le cas aujourd'hui. Forret et Dougherty (2001) suggèrent en effet que les femmes ont peut-être pris conscience de l'importance du comportement de réseau pour leur progression de carrière et qu'elles s'engagent désormais plus qu'avant dans cette activité, de la même manière que les hommes. Il est important de s'interroger sur la place de certaines variables sociodémographiques proposées en tant que variable explicative ou variable de contrôle.

Par ailleurs, il s'agit de mieux appréhender les effets des différentes variables proposées sur les caractéristiques de réseau de l'individu. Pour cela des hypothèses doivent être formulées. Dans cette perspective, il est important, d'une part, de mieux opérationnaliser certaines variables, comme le choix des traits de personnalité les mieux à même d'expliquer un comportement pro actif de réseau, et, d'autre part, de clarifier le sens des causalités du modèle en précisant l'impact des différentes variables explicatives sur les caractéristiques de réseau.

Cependant, si cette recherche présente certaines limites, elle nous semble importante dans la mesure où le modèle proposé vise à mieux appréhender les réseaux sociaux d'un point de vue théorique mais aussi pratique. En effet, il peut permettre de connaître les leviers d'actions individuels ou organisationnels, sur lesquels il est préférable d'agir pour acquérir telle ou telle

forme de réseau de relations. Par ailleurs, il peut aider l'organisation à choisir certains salariés à des postes clés où avoir un réseau relationnel particulier peut être stratégique. Au-delà d'améliorer la connaissance théorique du *networking*, cette recherche vise donc aussi des implications pour les organisations sur la sélection et les formations des salariés.

Références

- Adler P. & Kwon S. (2002) Social capital : prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, p.17-40
- Baron J.N. & Pfeffer J. (1994), The social psychology of organizations and inequality, *Social Psychology Quarterly*, vol.57, p.190-209.
- Belliveau, O'Reilly & Wade (1996), Social Capital at the Top: effects of social similarity and status on CEO Compensation, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°6, p. 1568-1593
- Bourdieu P. (1989), *La noblesse d'État : grandes écoles et esprit de corps*. Ed. de Minuit.
- Brass D.J. (1981), Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance, *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, p. 331-348.
- Burke R.J. Bristol J.M. Rothstein M.G. (1995), The role of interpersonal networks in women's and men's career development, *The International Journal of Career Management*, Vol.7, n°3, p.25-32.
- Burt R. (1992), *Structural Holes, The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.
- Burt R., (2000), « *The network structure of social capital* », in Research in organizational behavior, vol.22, Sutton R., Staw B., Editors, Greenwich, CT:JAI Press.
- Burt R., Hogarth R., Michaud C. (2000), The social capital of French and American managers, *Organization Science*, vol.11, n°2, p. 123-147.
- Burt R., Jannotta J. & Mahoney J. (1998), Personality correlates of structural holes, *Social Networks*, 20, p. 63-87.
- Carroll G.R. & Teo A.C. (1996), On the social networks of managers, *Academy of Management Journal*, vol.39, n°2, p. 421-440.
- Cerdin, J.L. (2000), *Gérer les carrières*, Vade Mecum, Ed. EMS.
- Chao G., Walz P., Gardner P. (1992), Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts, *Personnel Psychology*, vol.45, p.619-636.
- Chollet B. (2004) Théories et mesures du capital social dans la recherche en management, *Actes 17èmes journées des IAE – Lyon*.
- Chollet B. (2006), Qu'est ce qu'un bon réseau personnel ? Le cas de l'ingénieur R&D, *Revue Française de Gestion*, n°163, avril.
- Claes R ; & Ruiz-Quintanilla S.A. (1998), Influences of Early Career Experiences, Occupational Group, and National Culture on Proactive Behavior, *Journal of Vocational Behavior*, vol.52, p.357-378.
- Claret N., Ben Mahmoud Jouini S. & Charreire Petit S. (2005), Du réseau social au capital social : le cas de l'incubation de projets d'entreprises innovantes, *Journée transdisciplinaire de recherche AIMS-AGRH « Management & réseaux sociaux »* ; Lyon, nov.
- Coleman J. (1988), « Social capital and the creation of human capital », *American Journal of Sociology*, p. 95-120.
- Comet C. (2006), Productivité et réseaux: le cas des chantiers, *Revue Française de Gestion*, n°163, avril.

- Crant J.M. (2000), Proactive Behavior in Organizations, *Journal of Management*, vol.26, n°3, p. 435-462.
- Daft R.L. (1995), *Organization theory and design*. Minneapolis/St. Paul West Educational Publishing.
- De Janasz S., Sullivan S.E., Whiting V. (2003) Mentor Networks and Career Success: Lessons for Turbulent Times, *Academy of Management Executive*, vol.17, n°4, p.78-91.
- Defillippi R.J. & Arthur M.B. , 1994), The boundaryless career: a competency-based perspective, *Journal of Organizational Behavior*, , Vol. 15, n°4, p307-325.
- Degenne A. & Forsé M. (2004), *Les réseaux sociaux*, Ed. Armand Colin.
- Forrett M.L. & Dougherty T.W. (2001), Correlates of networking behavior for managerial and professional employees, *Group and Organization Management*, vol. 26, n°3, p.283-311.
- Gartrell C.D. (1987), Network approaches to social evaluations, *Annual Review of Sociology*, vol.13.
- Granovetter M. (1973), The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78, May, p.1360-1380.
- Granovetter M. (1995), *Getting a Job*, The University of Chicago Press.
- Guérin & Wils (1993), La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels, *Revue Française des Ressources Humaines*, vol 5-6, p. 13-30.
- Higgins M. & Kram K. (2001), Reconceptualizing mentoring at work : a developmental network perspective, *Academy of Management Review*, vol.26, n°2, p. 264-288.
- Ibarra H. (1993), Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework, *Academy of Management Review*, vol.18, p.56-87.
- Klein K.J., Lim B-C., Saltz J.L., Mayer D.M. (2004), how do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks, *Academy of Management Journal*, vol. 47, n°6, p.952-963.
- Kram K. & Isabella L. (1985), Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development, *Academy of Management Journal*, vol.28 n°1, p.110-132.
- Kram K., (1985), *Mentoring at work: Developmental relationship in organizational life*, Glenview, IL: Scott Foresman.
- Landau J. & Hammer T.H. (1986), Clerical employees' perceptions of intraorganizational career opportunities, *Academy of Management Journal*, vol.29, p.385-404.
- Landrieux-Kartochian S. (2004), *Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres*, thèse s. dir. JF Amadiou, Paris 1.
- Liff S., Ward K. (2001), Distorted views through the glass ceiling: the construction of women's understandings of promotion and senior management positions. *Gender, Work and Organization*, vol. 8, n°1, p.19-36.
- Lin N., Ensel W.& Vaughn J.(1981), Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment, *American Sociological Review*, vol.46, p.393-405.
- Luthans F. (1988), Successful versus Effective Real Managers, *The Academy of Management Executive*, vol.2, n°2, p.127-132.
- Luthans F., Hodgetts R.M., Rosenkrantz S.A. (1988), *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger

- Mehra, Kilduff, Brass (2001), The Social Networks of high and low self-monitors: implication for workplace performance, *Administrative Science Quarterly*, vol.46, mars, p.121-146
- Mercklé P. (2004) *Sociologie des réseaux sociaux*, Ed. La Découverte (Paris)
- Miller J.B. & Stiver I.P. (1997), *The healing connection: How women from relationships in therapy and in life*. Boston Beacon.
- Mintzberg H. (1973), A new look at the chief executive's job, *Organizational Dynamics*, vol.1, n°3, p.20-30.
- Noe R.A. (1988), A investigation of determinants of successful assigned mentoring relationships, *Personnel Psychology*, vol.41, p.457-479.
- Podolny J.M. & Baron J.N.(1997), Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace, *American Sociological Review*, vol.62, October, pp 673-693.
- Scandura T. (1992), Mentorship and career mobility: an empirical investigation, *Journal of Organizational Behavior*, vol.13, p.169-174.
- Schor S. (1997), Separate and unequal: the nature of women's and men's career-building relationships, *Business Horizons*, vol. 40, n°5, sept-oct.
- Seibert S., Kraimer M., Liden R. (2001), A Social theory of Career Success, *Academy of Management Journal*, vol.44, n°2, p.219-237.
- Seibert S.E. Kraimer M.L. Crant J.M. (2001), What do proactive people do? a longitudinal model linking proactive personality and career success, *Personnel Psychology*, vol. 51, p.845-874.
- Shah P. (2000), Network destruction: the structural implications of downsizing, *Academy of Management Journal*, vol.43, n°1, p.101-112.
- Sheridan J.E., Slocum Jr J.W., Buda R., Thompson R.C. (1990), Effects of Corporate Sponsorship and Departmental power on career tournaments, *Academy of Management Journal*, vol. 33, n°3, p. 578-602
- Shrader C.B., Lincoln J.R. & Hoffman A.N. (1989), The Network structures of organizations: effects of task contingencies and distributional form, *Human Relations*, vol.42, p.43-66.
- Simpson I.H. (1989), The sociology of work: where have the workers gone?, *Social Forces*, vol.67, p.563-581.
- Sully de Luque M.F., Sommer S.M. (2000), The impact of culture on feedback-seeking behavior: an integrated model and propositions, *Academy of Management Review*, vol.25, n°4, p.829-849.
- Turban D.B. & Dougherty T.W. (1994), Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success, *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°3, p. 688-702.
- Vardi (1980) Organizational Career Mobility : an integrative Model, *Academy of Management Review*, vol 5, n°3, p. 331-355.
- Wegener B. (1991), Job mobility and social ties: social resources, prior job, and status attainment, *American Sociological Review*, vol.56, p.60-71.
- Whitley W., Dougherty T., Dreher G. (1991), Relationship of career mentoring and socio-economic origin to managers' and professionals' early career progress, *Academy of Management Journal*, vol.34, p.331-351.