

NOM : BRASSART

Prénom : Chloé

Matricule : S163142

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Mémoire

La construction des carrières dans le secteur de la solidarité internationale

Promoteur :

PICHAULT François

Lecteur :

DUJARDIN Jean-Marie

Lecteur :

MOREAU Charlotte

REMERCIEMENTS

Ce travail a demandé beaucoup d'énergie et d'investissement mais il a surtout été possible grâce à la contribution de plusieurs personnes.

Nous tenons d'abord à exprimer notre reconnaissance à notre promoteur de mémoire, Monsieur Pichault qui, par sa disponibilité, sa bienveillance et sa confiance, nous a permis de bénéficier d'un encadrement adapté, des outils utiles ainsi que des conseils et des échanges précieux.

Nous souhaitons ensuite remercier Madame Moreau et Monsieur Dujardin pour leur écoute et recommandations pertinentes.

Nous remercions également tous les répondants pour leurs partages d'expérience fascinants et pour leur confiance.

Enfin, nous exprimons notre gratitude envers nos proches, les uns pour leur relecture et pertinents conseils, d'autres pour leurs encouragements et leur soutien inestimable.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION | 2 |
| CHAPITRE 1 - MISE EN PERSPECTIVE | 4 |
| 1.1 Contextualisation..... | 4 |
| 1.2 Revue de littérature | 6 |
| 1.2.1. Le déterminisme organisationnel | 6 |
| 1.2.1.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines (Pichault & Nizet, 2013)..... | 7 |
| 1.2.2 Le déterminisme social | 8 |
| 1.2.2.1 Les tactiques de socialisation (Van Maanen & Schein, 1979)..... | 9 |
| 1.2.3 Le déterminisme psychologique | 11 |
| 1.2.3.1 Les ancres de carrières (Schein, 1990) | 12 |
| 1.3 Les scripts de carrière (Barley, 1989)..... | 14 |
| 1.4 Cadre analytique..... | 21 |
| CHAPITRE 2 - CHOIX MÉTHODOLOGIQUES | 22 |
| 2.1 Contextualisation..... | 22 |
| 2.1.1 Objectifs de la recherche..... | 22 |
| 2.1.2 Périmètre de la recherche..... | 22 |
| 2.2 Méthodologie | 23 |
| 2.2.1 Démarche..... | 23 |
| 2.2.2 Collectes des données : une recherche à double niveau..... | 23 |
| 2.2.2.1 Premier niveau : La structure | 23 |
| 2.2.2.2 Second niveau : l'agence | 25 |
| 2.2.3 Analyse multiniveau | 30 |
| 2.2.3.1 Méthode d'analyse inductive générale (Thomas, 2006)..... | 30 |
| 2.2.4 Difficultés et limites | 32 |
| CHAPITRE 3 - PARTIE EMPIRIQUE | 33 |
| 3.1 Mise à plat et analyse de la dimension structure | 33 |
| 3.1.1 Description des pratiques de gestion des ressources humaines..... | 33 |
| 3.1.2 Les tactiques de socialisation..... | 40 |
| 3.1.3 Diffusion de script par l'organisation | 43 |

| | | |
|-------|---|-----------|
| 3.2 | Mise à plat et analyse de la dimension agence | 46 |
| 3.2.1 | L'entrée des répondants dans le secteur de la solidarité internationale | 46 |
| 3.2.2 | Confrontation aux réalités organisationnelles | 51 |
| 3.3 | Analyse multiniveau..... | 60 |
| 3.3.1 | Premier résultat..... | 60 |
| 3.3.2 | Second résultat..... | 64 |
| 3.3.3 | Dernier résultat | 67 |
| 3.3.4 | Synthèse : Trois processus de construction de carrière..... | 70 |
| | CHAPITRE 4 - DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES FUTURES | 72 |
| 4.1 | Les constructions des carrières au sein de l'ONG A, B et C..... | 72 |
| 4.2 | Les résultats inattendus | 74 |
| 4.3 | Mise en perspective..... | 74 |
| 4.4 | Limites et recherches futures..... | 76 |
| | CONCLUSION..... | 77 |
| | BIBLIOGRAPHE..... | 79 |
| | LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES | 83 |
| | ANNEXES..... | 84 |

INTRODUCTION

Traditionnellement, la carrière est considérée comme une trajectoire suivie par l'individu dans un nombre réduit d'entreprises. Le carriériste est alors poussé par l'objectif d'atteindre les échelons hiérarchiques supérieurs (Dahan & Dufour, 2012) selon une trajectoire linéaire et relativement prévisible (Hall & Mirvis, 1995). Le travailleur témoigne d'une loyauté organisationnelle et sa carrière est prédéfinie par l'entreprise (Cadin & al., 2000) .

C'est dans les années 90 que cette conception de carrière est reconsidérée au bénéfice d'une vision plus individuelle et représentée par la responsabilité du travailleur (Cadin & al, 2000). Arthur et Rousseau (1994) ont dénommé ce type de carrière : la carrière boundaryless, ou nomade selon Cadin (2000). La carrière nomade est caractérisée par des changements courants d'entreprises, voire de pays, et s'inscrit dans un contexte de marché du travail instable (Pralong & Peretti-Ndiaye, 2016). Le travailleur se trouve dans une logique d'amélioration constante de son employabilité. Le travailleur est considéré comme totalement autonome dans ses choix de carrières, disposant de compétences transférables et d'une haute capacité d'adaptation dans ses changements fréquents d'environnements (Lochab & Mor, 2013).

Dans ce travail, nous souhaitons dépasser ce débat en adoptant « une posture interactionniste, articulant organisation et individu » (Falcoz, 2011 : 2). Nous nous intéressons au secteur non lucratif et plus précisément au secteur de la solidarité internationale.

Après avoir connu une professionnalisation intense imposée par les pressions de différents acteurs dont les bailleurs de fonds, les Organisations Non Gouvernementales (ONG) usent aujourd'hui de stratégies novatrices pour améliorer leur performance globale (Khallouk & al, 2017). La gestion des carrières est ainsi un domaine des ressources humaines actuellement au cœur des préoccupations de ces organisations en pleine reconstruction. Auparavant, celles-ci étaient composées principalement de militants fondateurs et de bénévoles (Freyss, 2004). Aujourd'hui, elles sont confrontées à une diversité des parties prenantes “de bénévoles versus de salariés, ou de membres historiques versus de nouveaux membres issus du secteur lucratif ayant respectivement des motivations, des attentes, et des expériences très différentes” (Khallouk & al, 2017 : 162), ce qui leur impose de réfléchir à une stratégie de ressources humaines adaptée et profitable à leurs missions mais aussi à leurs travailleurs. Par conséquent, elles adoptent de plus en plus de modèles de gestion issus du monde marchand (Le Naëlou, 2004).

C'est pourquoi notre recherche s'est consacrée à un échantillon de trois Organisations Non Gouvernementales de Belgique. Dans ces organisations, nous souhaitons analyser la construction de la carrière de vingt travailleurs salariés au regard de la théorie des scripts de carrière (Barley, 1989). Nous avons procédé à plusieurs étapes d'analyse pour atteindre notre objectif. Ce dernier est de “comprendre

comment se construisent les carrières des travailleurs du secteur de la solidarité internationale”. Nous avons adopté une démarche inductive et nous sommes appuyés sur les histoires de vie des répondants ainsi que sur les discours des responsables de ressources humaines des trois organisations ciblées.

Notre travail se divise en trois chapitres.

Tout d’abord, le premier chapitre est composé d’une brève contextualisation du secteur ciblé ainsi que d’une revue de littérature. Cette dernière est répartie selon une catégorisation révélatrice des différentes théories existantes sur la notion de carrière, produite par Garbe (2015) : le déterminisme organisationnel, le déterminisme social et le déterminisme psychologique. Le déterminisme organisationnel met en avant les stratégies des entreprises en matière de gestion de ressources humaines. Dans le volet du déterminisme social, nous nous penchons sur les influences de type social sur la construction de carrière. Nous nous concentrons sur la socialisation organisationnelle et plus particulièrement sur les tactiques de socialisations développées par Van Maanen et Schein (1979). Le déterminisme psychologique (Garbe, 2015) selon lequel la construction de carrière est surtout influencée par des traits de personnalité est exploité via les ancres de carrière de Schein (1979). Nous terminons cette revue de littérature par le développement de la théorie centrale de cette recherche: les scripts de carrière de Barley (1989).

Ensuite, une partie sera consacrée à l’explication des choix méthodologiques.

Arrive alors la partie empirique constituée d’une analyse organisationnelle, une analyse qualitative des récits de vie récoltés et de l’analyse multiniveau consistant à comprendre l’*enactment* (Barley,1989) des travailleurs vis-à-vis des scripts de carrière humanitaire (Garbe, 2015).

Enfin, nous discuterons des limites et des prolongements éventuels de cette recherche.

CHAPITRE 1 - MISE EN PERSPECTIVE

Dans ce chapitre, nous contextualisons d'abord brièvement le secteur ciblé en présentant le contexte et les enjeux actuels des ONG. Ensuite, nous abordons les théories mobilisées dans la construction de notre cadre analytique, celui-ci organisant la partie empirique de ce travail de recherche.

1.1 Contextualisation

a) Les Organisations Non Gouvernementales

Il n'existe aucune définition ni statut officiel au niveau international de l'acronyme "ONG". Chaque pays en régit les règles et les relations (Doucin, 2015). Ce terme apparaît cependant en 1946, dans l'article 71 de la Charte de l'O.N.U., et remplace l'expression AI (association internationale), couramment utilisée dans les années 1930 (Doucin, 2015). Le dictionnaire Larousse nous présente la définition suivante: "Organisme financé essentiellement par des dons privés et qui se voue à l'aide humanitaire sous une ou plusieurs de ses différentes formes (assistance médicale ou technique dans les pays non-industrialisés, aide aux plus démunis dans les pays développés, secours en cas de catastrophe ou de guerre, etc.)¹."

Par ailleurs, l'acronyme « ASBL » qui signifie au niveau national, "association sans but lucratif" est définie de la manière suivante : "un groupement privé doté de la personnalité juridique qui ne cherche pas à procurer à ses membres un gain matériel"². Le droit belge utilise cette dénomination pour définir plusieurs types d'associations dont les ONG.³

Les ONG s'inscrivent dans de multiples approches. Certaines font du développement à long terme tandis que d'autres ciblent des missions d'« urgence ». A côté de celles qui sont multifonctionnelles, d'autres se concentrent sur un secteur unique (santé, enseignement, agriculture, environnement, aide d'urgence et réhabilitation, droits humains, culturels et sociaux, etc.) ou affichent un objectif ciblé sur un pays⁴.

¹ Encyclopédie Larousse en ligne : https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/organisation_non_gouvernementale_ONG, consulté le 14 mai 2019 à 15h30.

² Centre d'économie sociale (HEC Liège), <http://www.ces.uliege.be/asbl-aisbl/>, consulté le 16 mai 2019 à 17h00.

³ Lois sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations, 27 juin 1921, art.1.

⁴ Site de la fédération des organisations de coopération au développement, <https://www.acodev.be/>, consulté le 14 mai 2019 à 16H00

En outre, une ONG est considérée indépendante vis-à-vis des administrations que ça soit au niveau national ou supranational. En effet, elles sont totalement souveraines en ce qui concerne le choix de leurs activités. Néanmoins, elles sont dotées d'une personnalité juridique, ce qui leur permet de bénéficier de subventions publiques mais qui les oblige aussi à répondre à des obligations légales⁵. Aujourd'hui, il existe 107 ONG en Belgique alors qu'on en dénombrait plus de 250 dans les années 90⁶. Au fur et à mesure, les réglementations se sont complexifiées. L'Etat ne subsidie plus aussi facilement, ce qui entraîne une diminution progressive d'ONG présentes sur le territoire belge (Le Naëlou, 2004).

b) Les enjeux en termes de GRH

Les exigences de plus en plus accrues des bailleurs de fonds (financeurs privés ou publics) ont entraîné une mise en concurrence des ONG (Garbe, 2015). Par conséquent, ces dernières ont été confrontées à une gestion financière importante (Freyss, 2004). Comme dit précédemment, les objectifs structurels d'une ONG ne relèvent pas de la recherche de profit. Cependant, ces contraintes ont créé une ambivalence entre le rapport socio-politique d'association et le rapport économique (Freyss, 2004). Cela signifie que d'un côté, l'identité de l'organisation existe dans une logique de solidarité et est étrangère à la sphère économique ; d'un autre, l'association se voit confrontée aux exigences de la gestion économique de ses activités (Freyss, 2004). La situation des ONG est rendue complexe.

Une autre source de fonds sont les dons ou legs périodiques qui assurent des rentrées financières plus ou moins stables. Nous avons pu témoigner sur le terrain des pressions vécues par les ONG des octrois de financement des bailleurs d'une part, et des dons d'autre part. Les ONG doivent valider la pertinence et l'efficacité de leurs activités ainsi que des fonds qui leur sont alloués, auprès de leurs donateurs privés, pour garantir cette source de revenus (Garbe, 2015). Ces pressions et cette compétition vécues ont entraîné le recours de la part des organisations aux pratiques issues de l'univers hors associatif, caractérisées par une « rationalité gestionnaire » (Dauvin, 2004, p. 827).

Un processus de professionnalisation s'est donc largement imposé dans le secteur non marchand (Khallouk, 2017). Cette professionnalisation concerne, entre autres, les activités liées à la Gestion des Ressources Humaines d'une organisation. Moreau (2016 : 49) définit la professionnalisation des pratiques de gestion comme « l'intention de mise en mouvement des individus dans des contextes de travail par la mise en place d'instruments de gestion ». Cette professionnalisation inclut une augmentation du niveau de qualification des travailleurs humanitaires. La complexification des missions humanitaires et la pression croissante des bailleurs de fonds ont, en effet, rendu les ONG particulièrement exigeantes vis-à-vis de leurs ressources humaines (Le Naëlou, 2004). Elles demandent aux travailleurs humanitaires d'avoir des compétences tant au niveau de la gestion budgétaire des

⁵ Site de la fédération des organisations de coopération au développement, <https://www.acodev.be/>, consulté le 14 mai 2019 à 16H00

⁶ Site de la fédération des organisations de coopération au développement, <https://www.acodev.be/>, consulté le 14 mai 2019 à 16H00.

projets, de la gestion des équipes que des compétences techniques pointues en lien avec le contenu des missions (Laville, 2000). Les ONG recrutent de plus en plus des gens issus du secteur marchand (Le Naëlou, 2004), ce qui bouscule leur dynamique organisationnelle.

Khallouk & al. (2017) présentent le passage de certaines ONG à un stade supérieur : l'innovation managériale. Tous les enjeux précédemment cités insufflent aux Organisations Non Gouvernementales un ensemble de préoccupations complexe : "la réalisation d'une mission sociale en harmonie avec les valeurs fondamentales de l'organisation, une multiplicité complexe et une diversité des parties prenantes et une dépendance financière forte à l'égard de bailleurs de fonds" (Khallouk & al. 2017 : 163) et les poussent à déployer des stratégies d'innovation managériale, notamment en travaillant sur la culture organisationnelle, sur le management participatif, la décentralisation du pouvoir (Khallouk & al., 2017).

1.2 Revue de littérature

Notre angle de recherche a pris forme progressivement au fil de nombreuses lectures. Notre revue de littérature aborde dans un premier temps trois approches conceptuelles de la construction de carrière : le déterminisme organisationnel, le déterminisme social et le déterminisme individuel (Garbe, 2015). A l'intérieur de ces trois approches, nous décrivons les thèmes qui nous intéressent dans cette recherche. Nous présentons, dans un second temps, la théorie des scripts de carrière (Barley, 1989) qui apporte une compréhension nouvelle de la carrière en conciliant structure sociale et action individuelle. Le concept de scripts de carrière constitue notre théorie centrale de recherche. Nous terminons cette section par la description de notre cadre analytique.

Du côté de l'organisation

Le déterminisme structurel (Garbe, 2015) revêt deux perspectives complémentaires dans le cadre de cette recherche : les pratiques de gestion des ressources humaines (Pichault & Nizet, 2013) et l'aspect de la culture organisationnelle, étudié selon les tactiques de socialisation (VanMaanen & Schein, 1979).

1.2.1. Le déterminisme organisationnel

Le déterminisme organisationnel (Garbe, 2015) fait référence à la carrière dite *traditionnelle* qui se construit à travers une évolution hiérarchique guidée par l'entreprise (Dahan & Dufour, 2012). L'organisation tend à satisfaire les attentes des travailleurs en termes de carrières dans le but d'atteindre certains objectifs organisationnels. La qualité du travail, l'implication, la motivation des salariés seront récompensées dans le cadre de règles et de critères objectifs comme des possibilités de mobilités verticales, des obtentions de grades, de titres, des niveaux de rémunération ou autres avantages (Moss Kanter, 1989). L'entreprise est alors le chef d'orchestre dans la construction de carrières de ses salariés. Elle prédéfinit des itinéraires professionnels que les individus poursuivent (Dahan & Dufour, 2012). Ces itinéraires professionnels peuvent être analysés selon les pratiques de gestion des ressources

humaines de Pichault et Nizet (2013). Les organisations correspondent à des conventions différentes et influencent de cette manière la trajectoire du salarié.

1.2.1.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines (Pichault & Nizet, 2013)

Les pratiques en gestion de ressources humaines donnent des informations sur la manière dont l'individu va être orienté dans sa carrière au sein de l'organisation. Les conventions GRH de Nizet et Pichault (2013 : 31) sont un ensemble des repères, plus ou moins explicites, permettant aux individus de décider du comportement à adopter dans des situations d'incertitude. Les auteurs proposent un tableau d'analyse permettant de diagnostiquer la stratégie RH des organisations, basé sur des conventions. Les conventions se définissent sur base de trois critères :

1. Le degré de *formalisation* des pratiques est évalué sur base d'une plus ou moins grande codification de standards, critères, règles, ... préalablement définis par l'organisation sous forme écrite (règlement, horaire, ordre du jour, etc.) (Pichault & Nizet, 2013).
2. Le degré de *spécificité* est mesuré suivant la disposition de l'organisation à adapter son rapport au personnel en fonction des circonstances d'une situation d'un travailleur à un autre. Les conventions sont spécifiques lorsqu'elles ne s'appliquent pas de manière uniforme à plusieurs situations (Pichault & Nizet, 2013).
3. Le degré de *verticalité* est mesuré sur base du pouvoir donné ou non aux opérateurs. Elles sont horizontales lorsqu'elles confèrent un pouvoir important aux acteurs directement confrontés au problème; elles sont verticales lorsqu'elles confèrent un pouvoir important à d'autres acteurs, tels que la hiérarchie, ou encore les analystes (Pichault & Nizet, 2013).

Nous synthétisons, ci-dessous, les conventions afin de mieux cerner leur distinction :

La convention discrétionnaire est caractérisée par des pratiques informelles et indéfinies. La gestion des ressources humaines est sous le contrôle du dirigeant. La culture d'entreprise est véhiculée à travers l'esprit maison, et qui, par manque d'adhésion de la part du travailleur, peut entraîner un licenciement. Le temps de travail n'est pas défini ni les évaluations. Les travailleurs sont formés sur le tas et rémunérés sans barèmes justificatifs (Pichault & Nizet, 2013).

La convention objectivante est la convention la plus formalisée, caractérisée par des règles et des critères appliqués à l'ensemble des membres de l'organisation ou à des catégories semblables de personnel. Une grande uniformisation est voulue de la part de l'organisation. Le recrutement fait l'objet d'une planification quantitative et tout ce qui est du domaine des formations, mobilités et évaluations font strictement référence à des règles (Pichault & Nizet, 2013).

La convention individualisante caractérise une entreprise dans laquelle chaque travailleur a le droit de négocier des avantages propres, mais en respectant tout de même une base formalisée commune. La phase de sélection lors du recrutement est importante tout comme le développement des compétences

du travailleur. Des critères sont définis mais le travailleur a une marge de liberté dans ce cadre formellement décrit (Pichault & Nizet, 2013).

La convention délibérative donne aux opérateurs un poids déterminant. La prise de décision est fortement décentralisée. Les critères sont le résultat des discussions entre les pairs. Le recrutement ou la promotion d'un travailleur fait l'objet d'une validation collégiale. Le temps de travail, les formations sont maîtrisés par les collaborateurs (Pichault & Nizet, 2013).

La convention valorielle tourne autour du respect des valeurs de l'organisation. La sélection des candidats se réalise autour de l'identification à la mission de l'organisation et sa formation est axée sur son savoir-être. Le salaire est une question illégitime et il n'y a pas ou peu de différenciation entre le temps de travail et le temps libre (Pichault & Nizet, 2013).

| Convention | Critères | Formalisation | Spécificité | Verticalité |
|------------------|---|---------------|-------------|----------------|
| Discretionnaire | implicites | Faible | élevée | élevée |
| Objectivante | formalisés dans les règles | élevée | faible | élevée |
| Individualisante | formalisés dans un cadre interpersonnel | élevée | élevée | intermédiaire |
| Délibérative | formalisés à la suite de débats | variable | variable | faible |
| Valorielle | implicites (référence aux valeurs) | faible | élevée | conditionnelle |

TABLEAU 1: LES CONVENTIONS DE GRH (PICHAULT & NIZET, 2013)

1.2.2 Le déterminisme social

Garbe & Cadin (2015) présentent une autre manière de concevoir la construction de la carrière. Selon ces auteurs, "la carrière est le résultat d'un déterminisme social" (Garbe, 2015 : 11).

En sociologie, Merton (1968) démontre que chaque individu incarne différents statuts au cours de sa vie et que ces statuts impliquent des rôles divers et variés. Il nomme *role set* l'ensemble des rôles attribués à un statut, et nomme *statut set* l'ensemble de statuts que cet individu peut accomplir successivement. En effet, le déterminisme social désigne l'ensemble des mécanismes et des processus sociaux qui orientent le comportement des individus. Ces processus tendent à réduire la marge de manœuvre des individus. Leur raison et leur conscience sont déterminées par des processus sociaux ou

ce sont leurs actes qui sont déterminés par des processus sociaux et qui échappent à leur rationalité (Merton, 1968).

Dans cette perspective, Gouldner (1957) avance que la “carrière est le résultat d’un ensemble de règles sociales qui s’imposent à l’individu” (Garbe, 2015 : 11). Ce dernier détient plusieurs rôles sociaux et a tendance à organiser son comportement en fonction des attentes structurellement définies assignées à chaque rôle (Merton, 1968 : 189). Cela peut l’amener à être confronté à des conflits de rôles, notamment à des attentes concurrentes vis-à-vis de sa sphère travail et de sa sphère privée. Cette perspective nous amène à deux aspects de la carrière : les facteurs socio culturels de l’individu qui influencent sa trajectoire professionnelle (sphère privée) et la diffusion de tactiques de socialisation de la part de l’organisation qui influence la carrière de l’individu (sphère professionnelle).

1.2.2.1 Les tactiques de socialisation (Van Maanen & Schein, 1979)

Si nous considérons que la société et les structures sociales imposent des rôles aux individus, l’organisation va élaborer des stratégies pour contrôler l’ajustement entre le travailleur et la dynamique organisationnelle (Desreumaux, 2015). Cette théorie permet de comprendre dans quelles conditions une personne entre dans sa nouvelle fonction, qui représente une nouvelle ou première étape dans sa carrière et ainsi comprendre comment la carrière se dessine.

Chaque organisation possède une culture et des sous-cultures. Elle va diffuser la bonne façon de fonctionner, de se comporter en reprenant les règles internes que chaque employé doit suivre (Van Maanen & Schein, 1979).

Du côté des travailleurs, des nouveaux salariés arrivent dans l’organisation avec leur culture propre et peuvent se questionner sur les comportements à adopter, les pratiques véhiculées, les savoir-être, etc. S’ils ont des difficultés à adhérer à cette nouvelle culture organisationnelle, ils peuvent induire une possibilité de changement. Les anciens quant à eux, auront tendance à refuser cet éventuel changement et favoriser le maintien de la culture et des pratiques déjà ancrées (Van Maanen & Schein, 1979). La « culture organisationnelle » renvoie à la « culture d’entreprise ». Cette vision s’inscrit dans un courant managérial qui date du début des années 80 et qui considère la culture comme un levier de la performance. Agir sur l’adhésion, l’engagement et l’identification des salariés permet à l’entreprise d’accroître sa performance (Meyer & Allen, 1991).

L’enjeu est d’évaluer dans quelle mesure les organisations peuvent influencer l’ajustement des nouveaux travailleurs en leur sein. Les tactiques de socialisations sont définies comme “the ways in which the experiences of an individual in transition from one role to another are structured for him by others in the organization, [and the ways this process] organizes the learning experiences of a newcomer to a particular role” (Van Maanen & Schein, 1979: 34-35). En d’autres mots, ce sont des processus qui permettent l’acquisition des attitudes, des comportements, des connaissances et des compétences nécessaires pour participer et fonctionner efficacement en tant que membre d’une organisation.

Pour évaluer le niveau de processus de socialisation qu'une organisation met en place, Van Maanen & Schein (1979) ont élaboré six tactiques de socialisation à analyser. Nous les développons ci-dessous.

Processus de socialisation collectifs ou individuels

Les processus collectifs concernent des personnes qui franchissent une étape : les nouveaux entrants dans une entreprise ou des travailleurs qui entrent dans une nouvelle fonction. Ces personnes vont, dans un certain cadre, partager une expérience comme une formation. Dans ce contexte, des sous-cultures apparaissent. Ces processus permettent à ces individus de se socialiser entre eux. À l'inverse, dans les processus de socialisation individuels, le travailleur sera seul face à sa nouvelle situation. Il recevra une formation exclusive dans un cadre précis. Ce processus s'opère le plus souvent quand la prise de fonction est complexe ou coûteuse (Van Maanen & Schein, 1979).

Processus de socialisation formels ou informels

Les processus de socialisation formels représentent l'appropriation rapide des attitudes, valeurs, comportements à intégrer pour se conformer à la culture de l'entreprise via un encadrement transmis par l'entreprise. Cela implique une forte différenciation entre les nouveaux et anciens salariés. Les processus de socialisation informels obligent le travailleur à fonctionner par essai-erreur. Les nouveaux salariés ne sont pas distingués des anciens, ils apprennent sur le tas et sont libres, peu encadrés dans leur processus d'intégration. Le côté informel d'un processus de socialisation oblige les nouveaux entrants à choisir leur référence, leur agent de socialisation, agent qui leur transférera ses savoirs (Van Maanen & Schein, 1979).

Étapes séquentielles ou aléatoires dans les processus de socialisation

Un processus de socialisation qui inclut des étapes séquentielles permet à l'individu d'avoir une vision claire des étapes à franchir pour atteindre une nouvelle fonction ou un objectif précis. Le chemin à suivre sera alors très formalisé avec une connaissance précise des objectifs à poursuivre. Les procédures aux étapes aléatoires signifient que les étapes ne sont pas identifiables et planifiées pour arriver au but voulu par l'organisation. Elles permettent aux nouveaux entrants d'apprendre ce qu'ils souhaitent, puisque rien n'est réellement défini et ordonné (Van Maanen & Schein, 1979).

Processus de socialisation fixes ou variables

Les processus de socialisation fixes indiquent les chemins à suivre et les programmes à respecter pour atteindre un objectif, une fonction. Ils permettent de connaître les temporalités prévues et rien ne pourra altérer ce processus temporel. Par contre, les procédures variables ne donnent pas d'indices temporels mais plutôt des balises ponctuelles liées à la performance pour signifier au nouveau collaborateur qu'il est sur le point de franchir une étape. Le processus est alors plutôt lié à l'individu, aux collègues, au N+1 ou d'autres facteurs contingents à l'entreprise (Van Maanen & Schein, 1979).

Processus de socialisation en série ou disjonctifs

Les processus de socialisation en série impliquent des modèles à imiter pour remplir un rôle particulier. Le modèle est un salarié d'expérience de l'entreprise avec une connaissance précise et une expérience importante qui formera le nouveau salarié. L'image de la fonction accordée par le modèle est donc importante (Van Maanen & Schein, 1979). A l'inverse, les processus disjonctifs n'imposent pas à l'individu un modèle à suivre. Il doit lui-même définir son rôle et sa manière de fonctionner.

Processus de socialisation d'investissement ou de non-investiture

Les processus de socialisation d'investissement signifient que l'entreprise accepte l'individu tel qu'il est. Elle ne cherche pas à le changer et va accueillir sa personnalité et sa créativité avec bienveillance. Les processus de non investiture par contre tentent de faire perdre l'identité du salarié pour qu'il s'adapte mieux au fonctionnement et à la culture de l'organisation. Ce dernier processus peut être perçu comme une épreuve (Van Maanen & Schein, 1979).

Jones (1986) regroupe toutes ces procédures en deux catégories distinctes : les procédures institutionnalisées et les procédures individualisées. Les procédures institutionnalisées sont individuelles, formelles, séquentielles, fixes, en série, d'investissement. Les organisations mettant en place ce type de procédures souhaitent que ses collaborateurs adhèrent fortement à la culture et aux normes de l'entreprise et investissent des moyens pour y parvenir. Jones (1986) a constaté que, en général, les procédures institutionnalisées favorisent une grande satisfaction au travail et l'engagement organisationnel et diminuent l'intention de quitter l'organisation. Les procédures individualisées sont collectives, informelles, non séquentielles, variables, disjointes, de désinvestissement et favorisent l'apprentissage sur le tas tout en donnant une grande autonomie à la jeune recrue. L'organisation a peu anticipé l'intégration et l'adhésion du collaborateur à la culture organisationnelle. Ce dernier se retrouve seul maître dans son processus d'intégration.

Du côté du travailleur

1.2.3 Le déterminisme psychologique

De multiples recherches sur la gestion de carrières considèrent celles-ci comme le résultat d'un déterminisme psychologique fort (Garbe, 2015). La trajectoire que le travailleur va suivre dans ce contexte dépend surtout de ses traits de personnalité et de ses capacités à remplir une fonction ou non. Le rôle de l'organisation est donc peu considéré dans la construction de carrière des travailleurs (Parsons, 1909, cité par Garbe).

Nous exploitons cette perspective à l'aide de la théorie des ancrs de carrières (Schein, 1996). En effet, cette approche conceptuelle permet de comprendre les aspirations individuelles (Schein, 1996). Il nous semble donc approprié d'envisager que celles-ci influencent de manière sensible les trajectoires de carrières des individus.

1.2.3.1 Les ancrs de carrières (Schein, 1990)

Le concept d'ancres de carrière a vu le jour dans les années 1970 au travers des travaux d'Edgar H. Schein. Ce dernier présente à cette époque le "*career selfconcept*" (1979) qui est une étude de la conception de la carrière d'un individu, qui se construit au fil du temps.

D'années en années et à l'issue du parcours d'éducation et d'expériences professionnelles, l'individu forge une ancre de carrière qui est une combinaison de plusieurs éléments comme le domaine des compétences, les motivations et les valeurs indispensables dans la construction de sa carrière. En fonction des expériences professionnelles, le développement d'une ancre de carrière peut prendre jusqu'à 10 ans (Schein, 1990 : 17). L'ancre de carrière représente donc le soi de l'individu et correspond à ce que l'individu considère de plus important et de non négociable dans sa carrière. Les conclusions de Schein affirment qu'en situation de déséquilibre avec ses valeurs, attitudes et objectifs, le travailleur tend à revenir à une situation confortable avec son image de soi.

Schein (1979) prétend qu'un individu ne peut avoir qu'une seule ancre de carrière qui va se développer au cours de son expérience professionnelle. Cette perspective est contredite par différents auteurs. Les ancrs de carrière peuvent en réalité être multiples. Il est démontré qu'un individu peut révéler des ancrs principales et des ancrs secondaires. Les ancrs dominantes peuvent également évoluer et changer au fil du temps (Schein, 1996).

Schein (1990) a défini huit ancrs de carrières:

L'ancre technique

Cette ancre met l'accent sur une motivation première de l'individu à se spécialiser dans un domaine d'expertise. L'individu est passionné ou très talentueux dans un domaine d'activités et souhaite se perfectionner. Tout au long de sa carrière, il cherchera à exceller dans une fonction plutôt qu'à obtenir un poste managérial, qui lui permettrait une certaine polyvalence (Schein, 1990).

L'ancre managériale

Cette ancre est caractérisée par l'ambition de franchir des étapes ou des échelons pour atteindre le sommet hiérarchique. L'individu vise les postes de direction, considérant la spécialisation ou l'expertise comme un gouffre qui l'empêchera de devenir polyvalent et d'atteindre des postes plus managériaux (Schein, 1990).

L'ancre autonomie

Dans ce cas-ci, l'individu oriente sa carrière influencé par son besoin d'indépendance et d'autonomie. Le salarié cherche avant tout à être libre dans ses décisions professionnelles. Il est possible de voir ce type de travailleurs quitter l'entreprise pour se concentrer sur des projets personnels (auto-entrepreneur, freelance). Il éprouve des difficultés à fonctionner suivant les règles, les procédures et les

horaires des autres. C'est pourquoi ces personnes trouvent la vie dans les organisations trop restrictive, irrationnelle et même nocive pour leur équilibre vie privée et vie professionnelle (Schein, 1990).

L'ancrage sécurité-stabilité

L'individu ancré « sécurité, stabilité » ressent un besoin d'organiser sa carrière et de se sentir en sécurité. Il est primordial pour ce public de prévoir les événements futurs. La carrière est orientée vers une zone de confort où le souci principal est le sentiment de bien-être créé par une faible instabilité de carrière (Schein, 1990).

L'ancrage créativité

L'ancrage créativité amène l'individu à se tourner vers des entreprises innovantes, qui introduisent régulièrement des nouveaux services ou produits. En effet, sa carrière est fondée avant tout sur le besoin de créer. Il est également susceptible de lancer sa propre activité. Ce public reste rarement dans les organisations traditionnelles très longtemps (Schein, 1990).

L'ancrage dévouement à une cause

Ces individus sont entraînés par des valeurs qu'ils veulent emmener avec eux dans leur travail. Dès lors, ils semblent plus intéressés par des entreprises en accord avec leurs valeurs que par des entreprises proposant des postes dans leur domaine de compétences. La carrière s'oriente sur une activité perçue comme une cause, par exemple travailler pour une entreprise qui propose des produits correspondant à son centre d'intérêt (industrie automobile, sport, musique, art...). Il est possible de trouver ce type d'ancrage dans d'autres fonctions et notamment dans le management. Dans ce cas, les ancrés « dévouement pour une cause » se tournent vers des entreprises innovantes ou réputées, par exemple, pour leur impact positif sur l'environnement (Schein, 1990).

L'ancrage défi pur

Cette ancre concerne les individus qui fuient les situations de routine et leur «zone de confort». C'est en franchissant des étapes toujours plus complexes et en surmontant des problèmes ou des situations toujours plus compliqués qu'ils auront le sentiment d'avoir réussi leur carrière. La recherche du challenge va pousser l'individu à changer régulièrement d'emploi, d'entreprise, de projet. L'ancrage « défi pur » convient notamment aux consultants qui ont l'habitude d'avoir beaucoup de situations différentes chez certains clients. La routine est considérée comme nocive pour les individus (Schein, 1990).

L'ancrage qualité de vie

Les personnes ancrées « qualité de vie » veulent travailler tout en prenant en considération les besoins de leur famille et en laissant une place pour leur vie privée. Ces personnes exigent donc énormément de flexibilité (travailler près de chez soi, pouvoir travailler à domicile, horaires flexibles, congés de paternité, etc.) pour leur permettre de mener à bien cet objectif et avoir ainsi une balance vie

privée / vie professionnelle correcte. Paradoxalement, cette ancre signifierait de prime abord que ces individus n'ont pas d'ancres de carrière véritables étant donné qu'ils considèrent leur carrière comme secondaire dans leur vie (Schein, 1990).

L'ancre internationale

L'ancre internationale met au centre des motivations du salarié l'envie de voyager et de découvrir de nouvelles cultures. Ces personnes auront donc plus tendance à se diriger vers des emplois qui leur permettent de voyager comme des emplois de commerciaux dans des entreprises internationales ou seront plus enclins à accepter une expatriation par exemple (Schein, 1990).

1.3 Les scripts de carrière (Barley, 1989)

En 1989, Barley évince la dichotomie créée par la littérature dans la conceptualisation de la construction de carrière. En effet, il n'envisage pas la carrière comme unique résultat produit par l'action individuelle ou par les processus organisationnels. Cet auteur propose d'étudier "la carrière comme un phénomène multiniveau, interdisciplinaire et dynamique" (Garbe, 2015 : 25). La carrière se fonde à travers l'interaction entre la structure (l'organisation) et l'agence (action individuelle) (Giddens, 1984).

Le modèle de la construction de carrière proposé par Barley est décrit par Cappellen et Janssens (2010 : 689) de la manière suivante : " Barley's model of career structuration conceptualizes the relationship between the macro-level of the institution and the micro-level of individual action and interaction, by suggesting the mediating role of 'career script'".

L'organisation crée et instaure des scripts concernant les carrières, qui sont en réalité des règles, des normes, des ressources, des schémas cognitifs que les individus vont intégrer et interpréter. (Arthur, Inkson, & Pringle, 1999, cités par Cappellen & Janssens, 2010). Les individus alors *énactent* ces scripts. L'*enactment* implique que les travailleurs s'approprient les scripts (Cappellen & Janssens, 2010). Ils interprètent et répondent aux scripts institutionnels de manière individuelle. Cela a des conséquences à la fois prévues et imprévues sur le contenu de ces scripts, leur permettant de les maintenir, de les contester et, parfois, de les transformer (Cappellen & Janssens, 2010).

Le script de carrière se place donc au coeur de la construction de la carrière. Par conséquent, Barley (1989) envisage ce script et, de cette manière, la carrière elle-même comme le résultat des interactions entre agence et structure.

Nous approfondissons dans un premier temps le concept de script. Ensuite, nous le présentons dans la perspective des constructions de carrières. Enfin, nous exposons les apports empiriques pertinents à notre domaine de recherche : les scripts de carrière humanitaire (Garbe, 2015).

a) Retour sur le concept de script

En reprenant les définitions et descriptions de Gioia & Poole (1984 : 449) un script est : « a schematic knowledge structure held in memory that specifies behaviors or event sequences that are appropriate for specific situations ». Les scripts sont donc des représentations cognitives que chaque individu acquiert au fil du temps par rapport à des événements ou situations qu'il rencontre. En d'autres mots, chaque individu va intégrer et mémoriser des schémas cognitifs. Ces derniers vont permettre à l'individu « d'adopter des comportements et des attitudes attendues de lui dans des situations données » (Garbe, 2015 : 110).

Robert Abelson (1981) nous propose un exemple de situation connue pour mieux cerner le concept de script.

Un individu appelé 'John' rentre dans un restaurant. Il s'assoit à une table et voit arriver le serveur. Il se rend compte qu'il a oublié ses lunettes. Quel est le lien entre l'idée d'avoir oublié ses lunettes et l'arrivée du serveur? Il s'agit de l'activation du script "manger au restaurant" (Abelson, 1981). Ce script est composé de comportements et d'actions attendues de la part de John, c'est à dire : s'asseoir, attendre de recevoir les menus, lire la carte, commander son plat, manger, payer l'addition (Abelson, 1981). John sait, grâce à ce script intégré, qu'il va devoir lire le menu et sans ses lunettes, il aura certainement des difficultés à procéder à cette lecture.

Cependant, un script n'est pas uniquement un scénario suivi lors d'une situation donnée, le concept reste plus complexe.

D'abord, Abelson (1981) distingue deux types de scripts que chacun d'entre nous possède en mémoire.

Les *scripts faibles* sont des structures cognitives qui insufflent des attentes vis-à-vis d'une situation ou de l'attitude d'une personne. Les individus ont donc des attentes flottantes mais n'ont pas de connaissances précises concernant les séquences exactes d'une situation à venir ou des comportements de la personne (Gioia & Pool, 1984). Par exemple, nous pouvons anticiper comment la défense de mémoire va se dérouler de manière générale, mais nous ne pouvons prédire l'ordre spécifique et le contenu précis du déroulement de la séance. Aussi, si nous connaissons le caractère introverti d'une personne, nous ne pouvons pas présager tous ses faits et gestes à l'avance.

En revanche, les *scripts forts*, en plus de nous procurer des attentes vis-à-vis des situations, nous transmettent des informations plus précises sur la séquence progressive des événements. Par exemple, en fin de stage, nous pouvons prédire l'ordre précis des séquences de notre journée car nous avons les tâches relativement routinières en mémoire.

Ensuite, Gioia & Pool (1984) présentent des variations de scripts.

Un *protoscript* est « a generic script appropriate to a class of situations » (Gioia & Poole, 1984 : 450), donc un script qui peut être rappelé pour comprendre et agir dans diverses situations qui ressortent d'un

même domaine. Par exemple, l'individu, dans une situation peu prévisible en termes de conséquences, va se rappeler d'expériences antérieures pertinentes par rapport à la situation actuelle. Dans le cadre d'une prise de décision, il va utiliser un script de décision rappelé. Il va structurer les attentes non seulement du processus approprié à utiliser pour prendre la décision, mais également des conséquences de la décision prise (Gioia & Poole, 1984 : 454 traduction libre). Par conséquent, la comparaison de la situation de décision actuelle avec le *protoscript* de telles décisions sert de guide à la compréhension et le choix d'action dans la situation donnée (Abelson, 1976). Le rappel d'événements pour une situation similaire ou prototypique fournit au décideur le script permettant de comprendre et de prédire le résultat de la décision (Gioia & Poole, 1984). Abelson (1981) utilise le terme *track* pour parler d'un script se basant sur un script mémorisé auparavant par l'individu et qui l'adapte à une situation précise.

a) **Les scripts au sein des organisations**

Barley (1989 : 54) lie les scripts aux processus de structuration développés par Giddens (1984). Cette théorie traite des relations entre l'action concrète des individus et les formes structurelles des systèmes sociaux et permet de « faire le pont » entre les dynamiques de structuration individuelles et les dynamiques de structuration collectives.

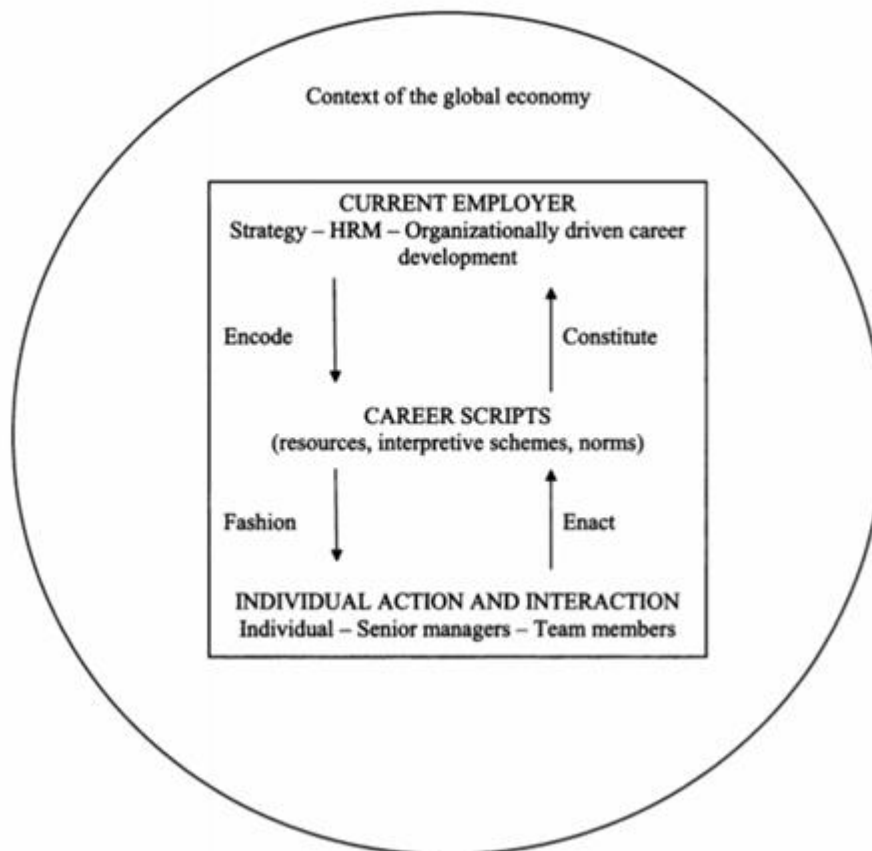


FIGURE 1: GLOBAL CAREERS AS MULTIPLY REFERENCES (CAPELLEN & JANSSENS, 2010: 690)

La construction d'une carrière s'inscrit dans un cadre institutionnel. Les organisations emploient des salariés et mettent en place des politiques et des pratiques pour gérer et améliorer leurs carrières (Orpen, 1994 cité par Cappellen & Janssens, 2010). Ces applications codent un scénario de carrière particulier et définissent les règles d'un cheminement de carrière reconnu par l'organisation. En intériorisant ces règles, les travailleurs adoptent des comportements appropriés sur le plan organisationnel pour faire évoluer leur carrière (Barley et Tolbert, 1997).

Ces scénarios sont les scripts diffusés par l'organisation. Les entreprises mettent en place des règles, des normes, des ressources, des schémas cognitifs concernant les trajectoires que les individus *énactent*. Ils s'approprient les scripts (Cappellen & Janssens, 2010). Le script de carrière est de cette manière différent d'un script basique puisqu'il a la caractéristique de guider l'individu sur une temporalité longue au-delà d'une situation instantanée. Dans cette mesure, les carrières peuvent être considérées comme des « scripts à temporalité longues » (Barley, 1989, p. 53). En d'autres termes, tandis que le script donne du sens et guide le comportement d'un individu dans une situation donnée (par exemple lorsqu'il va manger au restaurant), le script de carrière guide l'individu sur des périodes plus longues, pouvant aller jusqu'à l'ensemble d'une vie professionnelle (Garbe, 2015).

En outre, si un script peut être purement individuel (comme une routine matinale par exemple), les scripts de carrière sont partagés collectivement par un certain nombre d'individus. Ils sont des scénarios partagés de manière intersubjective. Etant liés à un cadre institutionnel spécifique, ils permettent aux individus d'avoir des comportements contextuellement appropriés. Les scripts sont ensuite exécutés dans des actions individuelles et mobilisés par des représentations personnelles différentes (Laudel, Bielick, Gläser, 2018).

Garbe & Cadin (2015) distinguent deux types de scénarios organisationnels qui guideront différemment les individus dans leur appropriation de carrière.

Soit, les organisations institutionnalisent fortement leur environnement et leurs pratiques. De cette manière, elles diffusent un script fort. Ce script fortement institutionnalisé reprend « des représentations intelligibles, faiblement ambiguës qui guident la compréhension et l'action individuelle » (Bell & Staw, 1989, cité par Cadin & al., 2015 : 66). Le script diffuse des schémas cognitifs clairs et explicites qui permettent aux individus de faire sens de leur situation professionnelle et de construire leur carrière.

Soit, l'environnement de l'organisation est faiblement institutionnalisé et cela mène à une représentation floue du script. Celui-ci n'est alors pas prescripteur de l'action individuelle et demande une réflexion quant aux scripts émis. En conséquence, le travailleur doit élaborer une intelligibilité de la situation et se redéfinir. Il doit davantage compter sur sa « personnalité » et sa « capacité d'improvisation » (Weick, 1996, p. 44) pour faire sens de sa situation.

En fonction du type de script repris par l'individu, la liberté d'action varie. Lorsque le script guide fortement l'individu, la capacité d'action du travailleur est mineure et inversement. Mais un script

dit faible peut être très flou et demande à l'individu un travail cognitif important pour une bonne compréhension. Le travail cognitif émis par l'individu pour comprendre un script nous amène à la capacité de guidance (Garbe, 2015). En effet, la capacité de guidance d'un script reprend deux aspects : le travail cognitif et la lisibilité. Un script qui a une capacité de guidance forte a une lisibilité forte et nécessite un travail cognitif moindre et inversement. La capacité de guidance dépend de la lisibilité d'un script et du travail cognitif associé au script (Garbe, 2015). Elle montre de manière claire que le script de carrière agit au niveau des actions des individus, mais aussi dans la représentation qu'ils se font de leur carrière professionnelle. Cela implique une dimension cognitive et une dimension comportementale aux scripts.

b) Limites de ce modèle théorique

Valette et Culié (2015) présentent une série de limites à l'utilisation du concept de script de carrière. Ce dernier a reçu une attention croissante dans la littérature sur les carrières. Cependant, il reste largement sous-utilisé et n'est pas appliqué de manière cohérente et uniforme (Cappellen & Janssens, 2010 ; Laudel & al., 2018). Une ambiguïté considérable rend le concept flou : d'abord par le simple fait qu'il oscille entre cognition et comportement ; ensuite par le transfert du concept du domaine de psychologie cognitive au domaine de l'approche sociologique de la structuration (Valette & Culié, 2015).

Valette et Culié (2015) attirent aussi notre attention sur « l'influence des facteurs individuels, contextuels et situationnels de l'individu dans leur appropriation du script » (p. 1758). Les scripts de carrière sont *enactés* par les individus qui font sens de leur situation professionnelle. Ces derniers transforment les scripts et agissent de cette manière à leur tour sur l'organisation (Barley & Tolbert, 1997; Weick, 1996). En d'autres termes, les individus vont prendre des décisions de carrière dans des situations particulières. Ils se positionnent par rapport aux scripts, vont décider du prochain mouvement que prendra leur trajectoire professionnelle. Ce mouvement va modifier à son tour le script mobilisé par le travailleur. De cette manière, les scripts ne sont pas déterminés institutionnellement, mais sont co-construits par les organisations d'une part et par les actions individuelles d'autre part (Laudel, Bielick, Gläser, 2018).

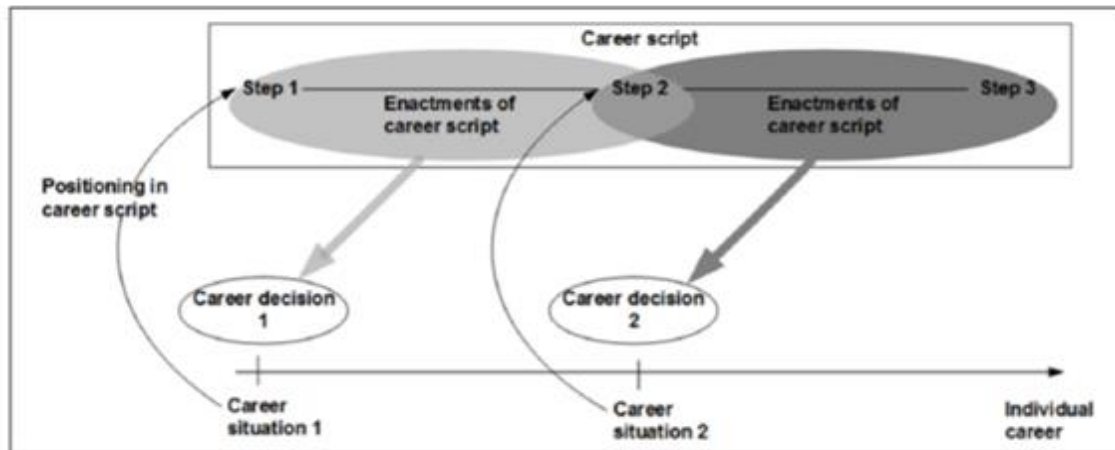


FIGURE 2: ENACTMENT OF SCRIPTS IN CAREER DECISION (LAUDEL, BIELICK, GLÄSER, 2018:7)

c) Apports empiriques : Les scripts de carrière humanitaire (Garbe, 2015)

Garbe & Cadin (2015) obtiennent au terme de leur recherche sur « la construction des carrières dans une perspective agence/culture » des résultats concernant les scripts de carrière humanitaire. Ils définissent trois scripts de carrière mobilisés par les travailleurs du secteur humanitaire : le script de l’humanitaire professionnel, le script de l’humanitaire par alternance et le script de l’humanitaire à durée déterminée.

Ces trois scripts sont définis à travers différentes représentations de la carrière humanitaire et différents itinéraires professionnels.

Le script de carrière de l’humanitaire professionnel

Ce script est mobilisé par les travailleurs humanitaires partageant la représentation « L’humanitaire est un secteur dans lequel il est possible de faire carrière » (Garbe, 2015 : 161). Ils développent leur parcours au sein d’une ONG particulière en en grimant les échelons hiérarchiques (itinéraire professionnel de l’humanitaire organisationnel) ou changent d’organisation et valorisent leur expérience humanitaire auprès d’organisations de plus en plus importantes (itinéraire professionnel de l’humanitaire international) (Garbe, 2015).

Le script de carrière de l’humanitaire par alternance

Ce script est mobilisé par les individus partageant la représentation « L’humanitaire est un secteur intéressant pour développer une activité professionnelle partielle » (Garbe, 2015 : 161). Ces individus alternent entre le secteur humanitaire et un autre secteur d’activité. Ils passent soit de petits boulots à des missions (itinéraire professionnel de l’humanitaire régulier), soit ils occupent une position à temps plein et partent en mission humanitaire de manière ponctuelle (itinéraire professionnel de l’humanitaire occasionnel) (Garbe, 2015).

Le script de l'humanitaire à durée déterminée

Les individus mobilisant ce script partagent la représentation « L'humanitaire est une étape dans un parcours professionnel plus général » (Garbe, 2015 : 162). Ils développent deux types d'itinéraires professionnels au cours desquels ils sortent définitivement du secteur humanitaire. Certains travailleurs humanitaires quittent le secteur humanitaire mais restent dans le secteur marchand (itinéraire professionnel de l'humanitaire non-profit). D'autres quittent le secteur humanitaire pour travailler dans le secteur for-profit ou le secteur public (itinéraire professionnel de l'humanitaire tout secteur) (Garbe, 2015).

Le tableau ci-après présente de manière synthétique chacun de ces scripts de carrière :

| Script de carrière | Représentation de la carrière humanitaire | Itinéraires professionnels humanitaires |
|--|---|---|
| Script de l'humanitaire professionnel | « l'humanitaire est un secteur dans lequel il est possible de faire carrière » | Itinéraire de l'humanitaire organisationnel |
| | | Itinéraire de l'humanitaire international |
| Script de l'humanitaire par alternance | « L'humanitaire est un secteur intéressant pour développer une activité professionnelle partielle » | Itinéraire de l'humanitaire occasionnel |
| | | Itinéraire de l'humanitaire régulier |
| Script de l'humanitaire à durée déterminée | L'humanitaire est une étape dans un parcours professionnel plus général » | Itinéraire de l'humanitaire nonprofit |
| | | Itinéraire de l'humanitaire tout secteur |

TABLEAU 2: LES SCRIPTS DE CARRIÈRE HUMANITAIRE, (GARBE, 2015 : 162)

1.4 Cadre analytique

Nous traitons notre sujet de cette recherche sur base de la théorie des scripts de carrière de Barley (1989). Notre travail ciblant le secteur de la solidarité internationale, nous utilisons les résultats de la recherche menée par Garbe (2015) sur les scripts humanitaires. En effet, ses résultats nous donnent des réponses sur la problématique ciblée et nous les utilisons pour approfondir la compréhension de la construction des carrières dans le secteur de la SI. Par ailleurs, nous utilisons d'autres bases théoriques pour analyser le volet "structure" et le volet "agence".

Nous réalisons une analyse organisationnelle des trois ONG sur base de leurs politiques RH (Pichault & Nizet, 2013) et leurs tactiques de socialisation (VanMaanen & Schein, 1979). La combinaison de ces deux approches théoriques nous permet d'évaluer l'institutionnalisation des organisations ciblées.

Ensuite, nous réalisons une analyse des parcours professionnels des travailleurs sur base des ancrs de carrière de Schein (1990). Cette approche théorique nous permet d'étudier les aspirations professionnelles des répondants, leurs valeurs fondamentales dans leur trajectoire professionnelle mais aussi du sens évolué des motivations et des besoins liés à leur carrière (Schein, 1996 : 2).

Enfin, nous poussons l'analyse un peu plus loin en présentant une analyse de *l'enactment* (Barley, 1989). Nous essayons de comprendre comment les travailleurs *enactent* les scripts de carrière en fonction des variables individuelles et des variables organisationnelles.

CHAPITRE 2 - CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

Après avoir mis en perspective théorique la manière dont nous considérons la “construction des carrières dans le secteur de la solidarité internationale” dans notre recherche, nous développons, dans ce chapitre, la méthodologie utilisée pour analyser les informations recueillies sur le terrain.

2.1 Contextualisation

2.1.1 Objectifs de la recherche

Notre recherche constitue une étude empirique des impacts des structures et de l’action individuelle dans le processus de construction de carrière dans le secteur de la solidarité internationale. La problématique de ce travail sera traitée sur base du modèle des scripts de carrière de Barley (1989). Ces scripts comportent deux angles : organisationnel et individuel (structure et agence).

L’objectif final est de comprendre comment se construisent les carrières des travailleurs engagés dans le secteur de la solidarité internationale mais il induit deux objectifs sous-jacents :

1. Comprendre dans quelle mesure les ONG s’investissent dans la construction de carrière des travailleurs, à quelle intensité cela impacte leur carrière? Cet objectif est poursuivi à l’aide de deux théories d’analyse de l’organisation : les politiques de ressources humaines (Pichault & Nizet, 2013) et les tactiques de socialisation (VanMaanen & Schein, 1979).
2. Comprendre comment les travailleurs humanitaires se représentent leur carrière mais aussi comment agissent-ils et construisent-ils leur parcours professionnel. Cet objectif est poursuivi à l’aide de la théorie des ancrs de carrière (Schein, 1990).

Nous nous concentrons plus particulièrement sur les types de scripts offerts par les organisations (Cappellen & Janssens, 2010), sur les représentations des individus vis-à-vis de leur carrière et enfin sur l’interaction de ces deux angles (Giddens, 1984). L’étude de ces deux perspectives nous permet effectivement d’analyser l’*enactment* des travailleurs (Barley, 1989) vis-à-vis des scripts préalablement décrits.

2.1.2 Périmètre de la recherche

En vue de répondre aux objectifs de notre recherche, nous décidons de mener notre enquête au sein des trois Organisations Non Gouvernementales du secteur de la solidarité internationale implantées en Belgique. Nous avons choisi trois ONG de tailles différentes dans le but de rendre notre analyse la

plus riche possible. Les personnes interrogées sont d'une part, des responsables du département des ressources humaines et d'autre part, des travailleurs actuels ou anciens de ces trois organisations.

2.2 Méthodologie

2.2.1 Démarche

Nous avons réalisé un stage d'une durée de quatre mois au sein d'une ONG belge d'un volume de 25 salariés et dont la mission est le développement rural des pays de sud. Au cours de cette immersion, beaucoup de questionnements et interpellations nous sont apparus : professionnalisation du monde associatif, motivations des travailleurs humanitaires, militantisme ou opportunités professionnelles, ...

Au fil de conversations informelles avec le personnel expatrié, nous nous rendons compte qu'il y a autant de travailleurs que de trajectoires professionnelles différentes, que de motivations et ambitions variées. Nous vivons également la pression vécue par l'ONG dans l'attraction et la rétention de travailleurs qualifiés dans un souci de mener à bien leurs objectifs structurels, et de cette manière recevoir les financements nécessaires à la survie organisationnelle. Nous avons ensuite mené des lectures pour nous renseigner sur le rapport et les relations entre ce personnel expatrié et l'ONG, leurs besoins et intérêts respectifs. Notre question de recherche s'est alors progressivement dessinée et la théorie des scripts de carrière (Barley, 1989) faisait particulièrement sens par rapport à notre intérêt d'allier le vécu du travailleur avec le vécu de l'organisation.

Nous avons ensuite diversifié les sources de nos lectures et avons choisi les concepts théoriques permettant de construire notre cadre analytique. Ces concepts théoriques nous ont aidés dans la construction de nos guides d'entretiens. (Van Campenhoudt & *al.*, 2017).

2.2.2 Collectes des données : une recherche à double niveau

Dans le souci de mener notre recherche sur la gestion de carrière des travailleurs dans le secteur de la solidarité internationale au regard de la théorie des scripts de carrière de Barley (1989), nous avons réalisé une analyse qualitative à double niveau. En effet, nous avons souhaité étudier les interactions entre structure, scripts et agence. Pour ce faire, nous avons mené des recherches auprès des gestionnaires de ressources humaines des ONG ciblées (structure) ainsi qu'auprès des travailleurs humanitaires (agence).

2.2.2.1 Premier niveau : La structure

Nous avons interrogé des responsables RH des trois structures. Dans un souci d'avoir une vision complète des stratégies pratiques RH, nous avons rencontré des personnes chargées des ressources humaines d'une fonction stratégique et celles d'une fonction opérationnelle. « Il s'agit de personnes qui, par leur position, leur action ou leurs responsabilités ont une bonne connaissance du problème » (Van Campenhoudt & *al.*, 2017 : 84)

a) Les entretiens

En ce qui concerne l'ONG A, les deux interviews ont été réalisées au siège, dans un endroit relativement calme et neutre afin d'obtenir des informations dans les meilleures conditions. Nous avons d'abord rencontré le *Operational HR Hub Coordinator* et ensuite le *People Development HUB Coordinator*.

Nous avons été contraints de procéder par appels téléphoniques pour le recueil d'informations de l'ONG B. En effet, la disponibilité des responsables RH était assez restreinte. Nous avons pu échanger avec la *Responsable des Ressources Humaines des expatriés* et ensuite l'*Adjointe au Directeur Général*.

Concernant l'ONG C, nous y avons réalisé notre stage. Dès lors, nous avons pu procéder à l'investigation directement sur le terrain, via l'observation, la pratique et les échanges sur une période de 60 jours.

Tous les interviewés ont semblé à l'aise pour répondre aux questions et tous ont accepté d'être enregistrés. Les entretiens réalisés sont dits « semi-directifs » (Van Campenhoudt & al., 2017 : 86) c'est-à-dire que nous avons essayé d'être peu directifs afin de laisser l'interlocuteur parler librement, en évitant de donner à l'interview l'aspect d'un interrogatoire ou d'une enquête par questionnaire. Nous avons toutefois évité que l'interviewé ne s'éloigne trop du sujet en recentrant l'entretien si besoin et en l'invitant à approfondir certains aspects importants des thèmes abordés » (Van Campenhoudt & al., 2017).

b) Présentation des terrains

Première organisation : ONG A

L'organisation A est une organisation médicale humanitaire internationale, indépendante, qui apporte une assistance médicale à des populations, victimes de conflits armés, mais aussi d'épidémies et de pandémies ou de catastrophes naturelles. Elle emploie plus de 460 travailleurs au siège et 900 à 1000 travailleurs expatriés dans plus de 30 pays différents. Elle se finance à 90% de fonds privés.

La structure RH de l'ONG A comprend cinq départements de ressources humaines :

- Le *Operational HR* : Ce département s'occupe de recenser les besoins en ressources humaines en fonction des missions.
- Le *People Development* : C'est dans ce département que se réalisent entre autres les recrutements. Le *development advisers* propose des candidats aux *pools managers* qui eux supervisent les missions humanitaires. Ils discutent sur les profils des candidats et décident de la sélection.

- Le *People Deployment* : Ce département s'occupe notamment de l'administration des ressources humaines, de la santé des travailleurs, de leurs avantages et rémunérations et de la mobilité internationale.
- Le *HR Information Systems* : Ce département appuie les autres départements en fournissant des données se rapportant aux domaines des ressources humaines.

Seconde organisation : ONG B

L'organisation B est également une organisation internationale indépendante, bien qu'auxiliaire aux pouvoirs publics, qui porte assistance aux victimes des conflits armés, des catastrophes naturelles et d'autres situations d'urgence. Elle compte aujourd'hui 8 projets internationaux à long terme et 18 opérations d'urgence dans 15 pays en 2018. Elle emploie 1344 travailleurs en Belgique dont 27 dans la section « activités internationales », et entre 15 et 20 travailleurs expatriés. La majorité des ressources financières proviennent du gouvernement et seuls 14% de ces fonds sont des ressources privées.

Une seule personne prend en charge les procédures RH relatives à l'ensemble des travailleurs expatriés. Les orientations stratégiques des ressources humaines sont déterminées par la direction générale.

Troisième organisation : ONG C

L'organisation C est une organisation internationale indépendante de coopération au développement qui soutient le développement d'une agriculture familiale durable et de conditions de vie dignes pour les familles des pays du sud. Elle compte aujourd'hui cinq projets à long terme internationaux. Elle emploie 28 travailleurs au siège et 3 travailleurs expatriés. La majorité de ses ressources sont publiques, 32% des ressources sont des fonds propres.

La personne en charge des procédures RH relatives aux travailleurs expatriés est la même personne en charge de la gestion des travailleurs du siège. Elle fait partie de département prenant aussi en charge les finances et l'administration de l'organisation. Les orientations stratégiques des ressources humaines sont déterminées par la direction générale.

2.2.2.2 Second niveau : l'agence

Nous avons réalisé des entretiens de récits de vie auprès de 20 travailleurs : 8 de l'ONG A, 7 de l'ONG B et 5 de l'ONG C. Les personnes rencontrées ont toutes réalisé une ou plusieurs missions humanitaires, pour des ONG spécialisées dans des activités d'urgence ou de développement. Afin de couvrir au mieux les différentes trajectoires humanitaires possibles et de cerner « le public concerné par l'étude » (Van Campenhout & al., 2017 : 84), nous avons cherché à varier au maximum les profils des répondants, tant en termes d'âge, de sexe, de type d'ONG pour lesquelles ils ont travaillé (grandes versus petites ONG) que de type d'activités. Certaines personnes rencontrées ont quitté le secteur humanitaire, d'autres y travaillent toujours. Nous avons ciblé notre population aux individus déjà partis au moins une fois en mission humanitaire sous contrat salarié avec une ONG internationale. Nous excluons donc de

cette population les individus travaillant bénévolement pour les ONG ou les individus salariés des ONG n'étant jamais partis en mission humanitaire.

Nous avons trouvé les premiers contacts des travailleurs interrogés via des connaissances et ensuite grâce aux personnes rencontrées qui ont proposé de nous mettre en contact avec des collègues actuels ou anciens. Chaque travailleur a été contacté par mail ou par téléphone. Le recueil de tous les récits de vie s'est étendu sur une période assez longue, environ 5 mois. Ceci est causé, d'une part, par la difficulté de rentrer en contact avec certains travailleurs qui sont sur le terrain, suite aux mauvaises connexions internet et, d'autre part, par la difficulté de trouver une plage horaire suffisamment confortable pour poursuivre la rencontre sur minimum une heure. En effet, nous tenions à ce que le temps de la rencontre soit suffisamment long afin d'aborder la plupart des sujets en profondeur sans devoir se précipiter (Van Campenhoudt & al., 2017).

Nous avons préalablement constitué une liste de thèmes⁷ à aborder (Van Campenhoudt & al., 2017) que nous relisons avant d'entamer la conversation pour éviter de devoir la consulter pendant la rencontre. Nous souhaitons que la personne se sente en confiance et pour ce faire, nous essayons de favoriser les conditions pour procurer une écoute active. Nous vérifions la liste vers la fin du rendez-vous pour s'assurer d'avoir recueilli toutes les informations nécessaires à l'analyse (Van Campenhoudt & al., 2017).

Nous avons retranscrit les récits de vie enregistrés au fur et à mesure de la collecte de manière à obtenir une première connaissance des éléments pertinents à notre recherche. Cela nous permettait d'effectuer une première analyse comparative entre les récits recueillis et d'évaluer notre attitude et le déroulement de la rencontre pour améliorer la qualité des entretiens suivants (Van Campenhoudt & al., 2017 ; Sanséau, 2005).

Chaque récit a duré entre 1h et 1h45 et s'est effectué en face à face dans un lieu neutre ou par appel vidéo, certains travailleurs étant sur le terrain au moment de l'entrevue. L'enregistrement étant primordial dans la récolte des « verbatim précis et exploitables » (Sanséau, 2005 : 45), une phase de sensibilisation à l'enregistrement a été nécessaire dès le premier contact avec chaque répondant, en leur garantissant aussi l'anonymat dans notre travail (Sanséau, 2005). Nous commençons ensuite chaque rencontre par une présentation personnelle, une présentation de la recherche et de l'objectif de l'entrevue afin de « nous comporter d'une manière qui traduit notre impartialité et notre respect » pour notre interlocuteur (Van Campenhoudt & al., 2017 : 91).

⁷ Voir annexes II, page 86

Nous expliquions ensuite la méthode du récit de vie (Bertaux, 2014) et suggérons de commencer leur récit avec le début/le choix de leurs études supérieures et de continuer avec l'explication de leurs parcours professionnels de manière chronologique. Durant le récit, nous posons des questions pour approfondir certains sujets et nous recadrons la narration au besoin (Van Campenhout & *al.*, 2017).

a) Le choix des récits de vie

Dans le cadre de cette recherche, nous sommes dans une démarche compréhensive d'un phénomène (Bertaux, 2005). Afin d'accéder au plus près possible du vécu des répondants, nous avons opté pour la méthode des récits de vie dans la récolte de nos données. Le récit de vie est «une forme particulière d'entretien, au cours duquel un chercheur demande à une personne de lui raconter tout ou partie de son expérience vécue» (Bertaux, 2005 : 11). Le caractère diachronique de la méthode favorise la réflexivité des répondants et conduit ceux-ci à expliciter les logiques d'actions qu'ils suivent en situation (Sanséau, 2005). A travers leur narration, nous entrons dans la compréhension d'un phénomène social. Le récit de vie permet effectivement d'étudier des objets sociaux : les mondes sociaux, les catégories de situation ou les trajectoires sociales (Bertaux, 2010). Notre démarche se situe dans cette troisième perspective. Notre objectif est de comprendre comment se construit la carrière professionnelle des travailleurs dans le secteur de la solidarité internationale.

Comme nous le décrit Wacheux (1996), la méthode du récit de vie est une «stratégie d'accès au réel», elle correspond selon l'auteur à «une analyse d'un récit par un acteur sur des événements qu'il a vécus» (p.127). L'acteur reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne. La subjectivité est donc inévitable (Wacheux, 1996,). Néanmoins, nous avons tenté de réduire cette subjectivité par le nombre de récits de vie recueillis.

Par ailleurs, si la méthode des récits de vie demande que le chercheur ne guide pas ou peu son interlocuteur, il risquerait que l'individu choisisse librement les thèmes et, que ces derniers ne produisent aucune matière de travail. L'interview doit donc être orientée en fonction de l'objet de la recherche. L'objectif est que l'interlocuteur développe un discours narratif au cours duquel le chercheur se contentera de faire quelques relances et recadrages lorsque le sujet de l'étude s'éloigne trop (Mucchielli, 1991, cité par Sanséau, 2005). Les objectifs de la recherche doivent également être réfléchis et ciblés avant le recueil afin de contrôler l'influence de la subjectivité des acteurs sur le discours (Wacheux, 1996) et de rendre le matériel exploitable (Sanséau, 2005). Nous avons respecté deux impératifs essentiels.

b) L'échantillon

Population de l'ONG A

| Pseudonyme* | Sexe | Occupation actuelle | Fonction en mission | Formation | Durée (min) |
|-------------|------|---|--|---|-------------|
| 1A | M | Laborantin pour un laboratoire belge | Laborantin - chef de projet | Laborantin | 120 |
| 2A | F | Infirmière dans un hôpital belge | Infirmière - coordinatrice de terrain | Infirmière | 72 |
| 3A | F | Infirmière obstétrique + missions régulières pour ONG A | Infirmière - coordinatrice de terrain - formatrice en soins obstétricaux | Infirmière | 105 |
| 4A | F | Infirmière aux urgences dans un hôpital belge | Infirmière | Infirmière | 71 |
| 5A | F | Responsable administrative au siège de l'ONG C | Fonction administrative, financière et ressources humaines - promotion de la santé | Sciences de la population et du développement | 78 |
| 6A | F | Professeur et responsable des voyages au sud dans une haute école belge | Infirmière - coordinatrice de terrain | Infirmière | 83 |
| 7A | F | Cheffe Infirmière obstétrique dans un hôpital belge | Infirmière - coordinatrice de terrain | Infirmière | 90 |
| 8A | F | Fonction administrative, financière et ressources humaines sur le terrain (ONG A) | Fonction administrative, financière et ressources humaines sur le terrain (ONG A) | Communication et journalisme | 85 |

TABEAU 3: PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON DE L'ONG A

Population de l'ONG B

| Pseudonyme* | Sexe | Occupation actuelle | Fonction en mission | Formation | Durée (min) |
|--------------------|-------------|---|----------------------------|---|--------------------|
| 1B | M | Directeur Pays pour ONG B | Directeur pays | Sciences politiques | 95 |
| 2B | M | Médecin gynécologue (responsable du service) pour un hôpital belge - Missions ponctuelles pour petites ONG humanitaires | Médecin gynécologue | Médecine générale - anthropologie - gynécologie | 60 |
| 3B | F | Directrice d'une banque au Luxembourg | Cheffe de mission | Droit international | 65 |
| 4B | F | Coordinatrice de projet pour ONG B | Coordinatrice de projet | Histoire de l'art | 70 |
| 5B | M | Directeur Pays pour ONG B | Directeur pays | Sciences politiques | 75 |
| 6B | M | Directeur pays pour ONG B | Directeur pays | Sociologie | 65 |

TABLEAU 3: PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON DE L'ONG B

Population de l'ONG C

| Pseudonyme* | Sexe | Occupation actuelle | Fonction en mission | Formation | Durée (min) |
|-------------|------|---|----------------------------|----------------------------------|-------------|
| 1C | M | Directeur pays | Directeur pays | Droit | 100 |
| 2C | F | Assistante de direction au siège de l'ONG C | Responsable administrative | Sciences économiques et sociales | 60 |
| 3C | M | Responsable de l'unité en charge des programmes au Sud (siège de l'ONG C) | Directeur pays | Ingénieur | 80 |
| 4C | M | Directeur pays | Directeur pays | Journalisme | 90 |

TABLEAU 4: PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON DE L'ONG C

**par respect de l'anonymat des répondants, leurs identités ne sont pas dévoilées*

2.2.3 Analyse multiniveau

2.2.3.1 Méthode d'analyse inductive générale (Thomas, 2006)

L'objectif de l'utilisation de la méthode d'analyse inductive générale est de produire des réformes de théories, hypothèses ou intuitions à la lumière de notre expérience d'analyse (Blais & Martineau, 2006). L'induction est comprise comme étant un « type de raisonnement qui consiste à passer du spécifique vers le général » (Blais & Martineau, 2006 : 5) Cela signifie qu'à partir de faits rapportés ou observés, nous aboutissons à une idée par généralisation et non par vérification d'une source théorique, comme le suppose la méthode déductive.

Après avoir réalisé une analyse organisationnelle des trois organisations ciblées, nous avons procédé à une analyse qualitative pour dans un premier temps, produire des catégories révélant les représentations et les comportements des individus vis-à-vis de leur carrière ; et dans un second temps, comprendre le "comment du vécu" (Ribau, Claire, et al., 2005) des répondants vis-à-vis de l'*enactment* des scripts de carrière (Barley, 1979).

Pour ce faire, nous réalisons un codage. Il s'agit de développer des catégories à partir des données brutes récoltées (Blais & Martineau, 2006). Nous avons procédé sans l'aide d'un logiciel et avons majoritairement travaillé par écrit, à la main.

D'abord, nous réduisons les données pour identifier les premières catégories. Après plusieurs lectures des récits intégralement retranscrits, nous identifions "des segments de textes qui produisent des significations spécifiques" (Blais & Martineau, 2006 : 7). Nous créons ensuite une étiquette pour nommer cette catégorie traduisant le sens que l'on donne à cette catégorie. Nous intégrons au fur et à mesure des lectures des morceaux de texte dans les catégories étiquetées (Blais & Martineau, 2006). De cette manière, les catégories sont en réalité créées à partir du sens que l'on trouve dans les segments de texte.

Ensuite, nous affinons nos catégories en organisant des sous catégories révélatrices de perspectives contradictoires ces catégories étant les plus révélatrices des objectifs de notre recherche (Martineau, 2006).

Dans la troisième partie de la partie empirique, nous mettons en relation les différents niveaux d'analyse afin de comprendre le phénomène d'*enactment* des scripts (Barley, 1989) de la part de chaque type de travailleur. Nous utilisons les résultats de l'analyse organisationnelle et ceux de la catégorisation des récits de vie pour décrire le « sens vécu » (Bertaux, 2005) des répondants dans le processus d'*enactment* (Laudel, Bielick, Gläser, 2018).

Le tableau ci-dessous présente la démarche suivie pour réaliser notre codage :

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Faire une lecture préliminaire des données brutes. | Identifier des segments de texte spécifiquement reliés aux objectifs de recherche. | Étiqueter les segments de texte pour créer des catégories. | Réduire les catégories redondantes ou similaires. | Créer un modèle qui intègre les plus importantes catégories. |
| → | | | | |
| Plusieurs pages de texte | Plusieurs segments de texte | 30 à 40 catégories | 15 à 20 catégories | 3 à 8 catégories |
| | | | → | |

TABLEAU 5: LE PROCESSUS DE CODIFICATION MENANT À LA RÉDUCTION DES DONNÉES (THOMAS, 2006 : .242, CITÉ PAR MARTINEAU, 2006 : 9)

Les résultats ont été construits à partir de nos interprétations. En effet, la démarche inductive laisse une place assumée à la subjectivité du chercheur dans le traitement des données empiriques (Moscoso, 2013). Le chercheur « doit prendre des décisions à propos de ce qui est plus important et moins important dans les données collectées » (Blais & Martineau, 2006 : 6).

2.2.4 Difficultés et limites

La première difficulté a été de trouver et contacter les répondants. Cette difficulté nous a poussés à accepter chaque personne répondant aux critères mais nous n'avons pas pu cibler davantage et ainsi diversifier au maximum le choix des candidats.

La seconde difficulté vécue se trouve dans la conduite des récits de vie auprès des 19 répondants. En effet, la littérature nous dit qu'il est stratégique de placer le plus vite possible l'interviewé dans son rôle de narrateur, afin de générer un entretien avant tout narratif (Wacheaux, 1996). Cependant, nous sommes parfois tombés devant des personnes peu bavardes. Nous avons été contraints de relancer la narration avec des questions tout en essayant de ne pas tomber dans un jeu de questions-réponses. Nous tentions alors de saisir les opportunités offertes dans le discours pour demander un développement des aspects pertinents à notre recherche (Sanséau, 2005). La posture du chercheur n'est pas évidente à adopter mais la littérature permet de donner des outils adéquats.

Enfin, il a été relativement difficile de nous détacher de la réalité de notre stage concernant l'analyse organisationnelle d'une part, et des rencontres avec les personnes avec qui nous avons déjà échangé de manière informelle d'autre part. Il nous a fallu recadrer la rencontre en précisant que notre statut de stagiaire était remplacé par notre statut souhaité « impartial » d'étudiante menant une recherche exploratoire.

CHAPITRE 3 - PARTIE EMPIRIQUE

La partie empirique est constituée de trois parties. La première analyse la structure, la seconde reprend les catégories issues du codage et les met en correspondances avec les ancrés (Schein, 1990). La troisième partie est une analyse multiniveau articulant les deux premières parties dans l'objectif d'étudier l'*enactment* des scripts de carrière (Barley, 1989).

3.1 Mise à plat et analyse de la dimension structure

A l'aide des informations recueillies lors des entretiens avec les responsables des ressources humaines, nous décrivons les outils et politiques RH de chaque organisation. Nous réalisons, à la suite de chaque description, un tableau permettant d'identifier le taux de formalisation, de spécificité et de verticalité des pratiques de gestion de chaque organisation (Pichault & Nizet, 2013). Nous analysons ensuite les tactiques de socialisation existantes dans chaque ONG (VanMaanen & Schein, 1979).

Ces deux démarches combinées nous permettent de dresser un tableau d'analyse, utile à évaluer l'institutionnalisation des organisations au regard des scripts de carrière humanitaire (Garbe, 2015).

3.1.1 Description des pratiques de gestion des ressources humaines

a) ONG A

Le recrutement au sein de l'ONG A est un domaine RH très important pour cette dernière. En demande constante de ressources humaines, l'organisation a misé sur du recrutement actif tout au long de l'année. Ceci implique des recrutements sur poste pour lesquels une expertise est demandée (par exemple, la recherche d'un chirurgien obstétrique) et des recrutements quantitatifs qui fonctionnent sur base de candidatures spontanées. Ils se rendent sur des événements et organisent des journées d'information pour favoriser le recrutement. Par ailleurs, des recrutements régionaux sont réalisés durant lesquels les candidats sont sélectionnés à distance.

La sélection d'un collaborateur est réalisée selon toute une série d'étapes. D'abord, les candidats reçoivent un appel téléphonique. Ils passent ensuite une journée au siège où ils sont soumis à toute une batterie de tests. Ces tests ont pour objectif de détecter la personnalité des candidats et leurs aptitudes (résistance au stress, capacité d'adaptation, capacité à vivre en groupe, ...). Le recrutement implique aussi bien des tests psychotechniques individuels que des mises en situation en groupe. En outre, l'organisation privilégie les personnes célibataires sans enfants. Si un couple se présente, elle les fera d'abord partir séparément pour « tester » leur engagement.

En ce qui concerne la politique salariale, elle se base surtout sur le niveau de responsabilités qu'un travailleur détient sur le terrain. Le département RH tient surtout à ne pas faire du salaire une

motivation chez les travailleurs. Ceci est lié aussi à la représentation que cette organisation se fait de la carrière. L'ONG A considère que la carrière ne se définit pas à travers une ascension sociale en son sein mais plutôt comme l'acquisition de compétences qui permettra de prendre des responsabilités lors des missions.

« On doit pouvoir être cohérent et ne pas en faire une motivation (...). Aujourd'hui, ton salaire dépend du niveau de fonction que tu as. On prend en compte ton background initial et ton niveau de responsabilités sur la mission. Pour nous, la motivation n'est pas salariale, c'est quelque chose sur lequel on ne va pas transiger sinon on va devenir une agence de voyage où les gens sont plus intéressés par le salaire que par le sens. On n'attire pas des profils super expérimentés, ce qui est bien parce qu'on veut de la flexibilité et quelqu'un d'expérimenté va avoir tendance à être rigide dans sa pratique, mais c'est surtout que ces personnes ne seront pas satisfaites en termes de salaire.»

Operational HR HUB Coordinator, ONG A.

Au niveau des formations prévues, une réelle phase d'intégration est mise en place ainsi qu'un encadrement garanti pour pouvoir adhérer aux valeurs de l'ONG A et bénéficier des compétences nécessaires à la poursuite des missions. D'abord, une formation de premier départ est organisée pour tous les nouveaux entrants. Ensuite, des formations spécifiques sont imposées pour certaines fonctions. Par exemple, les travailleurs du corps médical doivent suivre la formation de médecine tropicale à Anvers. Pour l'apprentissage d'un poste à responsabilités ou aux tâches complexes, un coach ou un supérieur hiérarchique encadre sur place le travailleur pendant une période déterminée. Les formations sont suivies à la suite d'identification de mission qui requiert certains savoirs et savoir-faire.

En ce qui concerne l'aménagement du temps du travail, quelques règles sont imposées comme l'obligation de prendre un jour de congé par semaine au minimum, et de partir du lieu de la mission au bout de trois mois, en guise de vacances/repos. En revanche, il n'y a pas d'horaire fixe quotidien établi. La séparation temps de travail et temps libre journalier est indéterminée.

Une évaluation mi-mission et évaluation post-mission sont prévues pour évaluer le déroulement des activités, la performance et le vécu du travailleur.

Enfin, la mobilité horizontale est possible. Un collaborateur peut changer de poste en suivant des formations, mais ce changement doit faire l'objet d'une demande de la part du travailleur et ne sera validée qu'au regard des besoins de l'ONG. Des formations sont alors suivies en lien avec les nouvelles fonctions. La mobilité verticale est considérée comme une atteinte d'objectifs liés à la mission et se réalise au regard de prise des responsabilités.

« Le développement professionnel est lié à la grille des fonctions, elle-même liée à la grille salariale. Donc, si on veut gagner plus, il faut monter dans la hiérarchie avec plus de responsabilités. En revanche, il y a des gens qui veulent se développer sans devoir avoir plus

de responsabilité. On essaie de dissocier développement professionnel, ce qui est en fait la carrière, de l'ascension sociale que tu acquies dans l'organisation. On veut que le développement se passe au niveau de responsabilités que tu es capable de prendre. »

People Development HUB Coordinator, ONG A.

| Fiche descriptive des pratiques de gestion des ressources humaines (Pichault & Nizet, 2013) | | |
|---|--|--|
| Formalisation | Spécificité | Verticalité |
| L'ONG a fortement formalisé ses pratiques RH. Elles font toutes références à des règles et normes préétablies. | Cette forte formalisation empêche des différences dans l'application des règles. L'organisation tente une rationalité maximum pour éviter de pouvoir modifier les normes existantes. | Cette verticalité est conditionnelle : plus un travailleurs s'investit dans une mission, plus il aura accès à des responsabilités. |
| <p>Conclusion : ONG A est caractérisée par une convention valorielle appuyée par une convention objectivante. Les pratiques RH se caractérisent surtout par l'adhésion et l'investissement des membres dans les missions de l'organisation. Cette adhésion et investissement sont renforcés par les formations imposées par l'ONG et la question du salaire est illégitime. Les départs sont marqués par une fatigue ou un désinvestissement de la part des collaborateurs. L'ONG A est donc principalement caractérisée par la convention valorielle avec une volonté d'objectiver les pratiques RH. En effet, les pratiques de RH sont inspirées par les missions de l'organisation mais répondent à des règles et des normes formalisées.</p> | | |

TABLEAU 6: TYPE DE CONVENTION AU SEIN DE L'ONG A

Notons que l'ONG A a engagé une réforme sur sa stratégie RH, notamment concernant le développement professionnel de son personnel, la culture organisationnelle et la décentralisation des prises de décisions.

« Nous souhaitons uniformiser au mieux en terme de développement professionnel, c'est-à-dire permettre de manière équitable d'accéder à des opportunités de développement à tout le monde, donc au staff national et au staff international, de la même manière. On veut donner aussi la chance au staff national de devenir un staff international. On essaie de considérer l'ensemble de la masse salariale de la même manière. La philosophie est déjà mise en place mais au niveau des politiques, on est train d'élaborer la manière dont on veut l'appliquer (...) Nous allons également retravailler sur la culture de ONG A... Les missions se

sont complexifiées, nous avons besoin de plus en plus de personnel qualifié, les conditions sont difficiles et les environnements sont déstabilisants... Du coup, on doit travailler sur la manière dont les expatriés vont travailler ensemble, on doit accompagner le mieux possible les travailleurs sur le plan professionnel et sur le plan idéologique. On doit améliorer cette dimension.(...) On souhaite également décentraliser les prises de décisions et faire participer davantage le staff national dans les choix qu'on fait. »

People development HUB coordinator, ONG A

b) ONG B

Le recrutement au sein de l'ONG B implique une procédure incluant le responsable RH des expatriés, le desk opérationnel et le référent technique du siège en regard du type de poste à pourvoir. Un premier screening des candidatures reçues est effectué par le responsable RH qui soumet ensuite sa sélection au desk. Un premier test écrit est proposé à quelques candidats. Les meilleurs sont interviewés par le même jury. La responsable du service des Actions Internationales est consultée en cas de recrutement d'un chef de mission. Le partenaire (l'entité locale de la mission) est également consulté pour validation de la candidature choisie par le siège. L'attention est mise sur la cohérence entre le contenu de la mission et les compétences du candidat.

Concernant la politique salariale, elle se base sur une grille barémique respectant les dispositions légales, avec une évolution possible en fonction d'une ascension hiérarchique à deux niveaux (chef de mission et assistant technique). Toutefois, le nouveau collaborateur a la possibilité de négocier son salaire dès son entrée en fonction, mais selon les barèmes en vigueur.

Une évaluation annuelle est prévue entre l'expatrié et son responsable au siège et une autre est également prévue à mi-parcours et est basée sur l'évaluation du contenu de la mission. Les besoins en formations sont alors discutés. En dehors de ces besoins identifiés, les formations sont promues mais c'est au travailleur de dégager du temps pour en bénéficier. .

En ce qui concerne la gestion et l'aménagement du temps de travail, aucune formalité ne contrôle l'horaire des travailleurs sur le terrain. Les collaborateurs sont totalement libres dans cette gestion du temps de travail. Par ailleurs, l'ONG se soucie particulièrement de la vie privée du travailleur et souhaite s'adapter à chaque situation.

« Nous mettons beaucoup d'importance à connaître assez intimement les personnes qu'on envoie en mission. Que ce soit au niveau de sa famille, son style de vie sur place, ses besoins, ses ambitions, notre volonté est d'adapter les conditions de travail »

Responsable RH des expatriés, ONG B

Enfin, au niveau de la mobilité, elle est plutôt basée sur base d'objectifs professionnels et diffère d'une personne à l'autre.

| Fiche descriptive des pratiques de gestion des ressources humaines (Pichault & Nizet, 2013) | | |
|--|---|---|
| Formalisation | Spécificité | Verticalité |
| La formalisation au sein d'ONG B est assez élevée car des règles et critères existent dans tous les domaines RH. | Le niveau de spécificité est également élevé car l'organisation souhaite s'adapter à chaque collaborateur. Les RH se soucient de la vie familiale/privée de l'expatrié et ses ambitions professionnelles. | La verticalité est relative : les travailleurs ont beaucoup de poids dans la gestion de leur carrière mais doivent tout de même respecter le cadre organisationnel. |
| <p>Conclusion : L'ONG B est caractérisée par une forte formalisation mais aussi une forte spécificité puisque les formations, l'évaluation, la mobilité feront l'objet de négociation, tout en étant encadrées par des procédures. De cette manière, elle se rapproche davantage de la convention individualisante. Chaque employé est une nouvelle situation pour laquelle l'organisation va s'adapter mais dans le cadre de règles définies. Une grande attention est portée sur les compétences du candidat au recrutement, liées au contenu de la mission. La mobilité et le temps de travail sont déterminés selon la situation et les ambitions du travailleur. L'évaluation porte sur l'avancée de la mission et sur le besoin en formations des collaborateurs.</p> | | |

TABLEAU 7: TYPE DE CONVENTION AU SEIN DE L'ONG B

Notons que l'ONG B est également en pleine réforme. Elle souhaite orienter sa stratégie vers un renforcement de l'adhésion des travailleurs à la culture d'entreprise, réduire les différences existantes entre le statut de salarié et de bénévole, ainsi que décentraliser les pouvoirs de décision :

« Nous sommes en grand changement pour le moment. Nous sommes en train de passer d'une organisation assez cloisonnée, pour ne pas dire opaque et en silo pour chaque métier (parce qu'il y a énormément de métier au sein de l'ONG), d'un fonctionnement mini industries à une organisation décloisonnée et dynamique. On veut travailler de manière transversale. On doit faire évoluer la culture des personnes qui sont là depuis un moment dans cette transformation. Les RH ont pris une grande place dans le sens où on a pris en considération, le fait qu'en travaillant pour ONG B, il y a un engagement fort de la part des collaborateurs, et c'est précieux d'y veiller. Ensuite, l'ONG B est de base une organisation de volontaires... 1300 salariés et 12 000 volontaires. Et donc, on a décidé de faire de fusionner deux départements qui travaillaient en parallèle jusque-là. Le département « volontariat » qui faisait que de

l'administratif et le département RH qui était focus « salariés ». Il faut plus travailler sur l'appartenance à la culture. Le nouveau plan stratégique inclut de nouvelles valeurs. Et que ce ne soit pas juste théorique mais vraiment incarné par les travailleurs. Nous souhaitons également décentralisation de toutes procédures RH »

Directrice Adjointe au Directeur, ONG B

c) ONG C

Auparavant, l'ONG C connaissait un fonctionnement particulièrement valoriel. En effet, aucun domaine RH ne faisait l'objet d'une formalisation et ils tournaient principalement autour du respect des valeurs fondamentales à l'existence de l'organisation. Suite à des tensions persistantes au sein du personnel, l'organisation a fait appel à des consultants externes pour les aider à développer leurs pratiques RH.

Au niveau du recrutement, ONG C suit une procédure précise. Il n'existe que du recrutement sur poste. Un premier screening des CV est réalisé soit par la responsable administrative soit par le responsable du département concerné par le recrutement. Après cette sélection, les candidats passent un test écrit suivi d'un entretien avec le responsable de l'Unité Finance et RH et le responsable du département. Une charte de recrutement a, par ailleurs, été lue et approuvée par chaque responsable en charge d'un recrutement. Pour des profils spécifiques ou des postes à responsabilités, ONG C a recours à des *assessment center* d'organismes spécialisés.

Les besoins en formations sont identifiés lors des évaluations annuelles avec le supérieur hiérarchique. En effet, ONG C met en place des entretiens d'évaluation en fournissant un canevas à suivre, permettant de guider le superviseur dans l'évaluation de l'employé. Aucun critère n'est cependant imposé ou défini. Les formations sont librement le résultat des discussions entre le travailleur et son N+1.

Le bagage salarial chez ONG C est assez complet. L'organisation se base sur la grille barémique du secteur socioculturel de la Communauté française. De plus, quand un travailleur passe en contrat à durée indéterminée, il bénéficie de chèques repas, d'assurances, des jours de congés supplémentaires, ainsi qu'une prime de fin d'année. En revanche, bien que l'ONG C se base sur des barèmes pour respecter le minimum légal, le salaire est discuté et négocié à l'entrée du travailleur et le long de sa carrière.

Au niveau de l'aménagement du temps de travail, ONG C propose aussi du télétravail structurel et accepte le télétravail ponctuel. Par ailleurs, les expatriés sont très autonomes par rapport à leur horaire de travail quotidien et ne sont pas contrôlés à ce niveau-là.

En ce qui concerne la mobilité, rien n'est explicitement défini. Les mobilités horizontales ou verticales qui ont eu lieu ont été réalisées à la suite d'opportunités.

Fiche descriptive des pratiques de gestion des ressources humaines (Pichault & Nizet, 2013)

| Formalisation | Spécificité | Verticalité |
|--|---|---|
| La plupart des domaines RH sont formalisés et s'inscrivent dans un cadre réglementé. | Le niveau de spécificité est plutôt élevé car l'organisation aborde les situations de travail différemment en fonction de ce que demande le travailleur | Les travailleurs ont beaucoup d'autonomie dans la gestion de leur carrière. |

Conclusion : L'ONG C a récemment beaucoup formalisé ces pratiques Rh. Recrutement, formations, évaluations, rémunération, ...tout est défini dans des règles. Par ailleurs, beaucoup de marge de manœuvre est laissée au travailleur : négociation du salaire, choix des formations, objectifs d'évaluation négociés, aménagement du temps de travail,... tout est adaptable. Une part est tout de même laissée à la convention valorielle en ce qui concerne les départs, souvent connus par manque de conformité aux valeurs de l'ONG et les mobilités n'existent qu'au travers d'opportunités et seront possibles que pour les personnes performant dans les contenus des missions.

Nous qualifierions donc l'ONG C par la convention individualisante et valorielle.

TABLEAU 8: TYPE DE CONVENTION AU SEIN DE L'ONG C

3.1.2 Les tactiques de socialisation

Pour l'ONG A, dès le recrutement, il est vérifié si le candidat est imprégné des valeurs et donc de la culture propre à son fonctionnement. De cette manière, l'ONG n'aura pas l'ambition de changer l'identité des nouveaux arrivants vu qu'ils doivent déjà incarner la vision ONG A. Ceci correspond à un processus d'investiture.

Cependant, l'ambition de cette ONG est de renforcer l'adhésion aux valeurs et à la culture des travailleurs envers l'ONG. Elle prend effectivement une place considérable dans les préoccupations RH. Les conditions de vie des missions sont telles qu'elles requièrent des compétences liées aux valeurs de l'ONG A.

“On aimerait aller chercher un peu plus la compétence. Mais cette compétence, elle doit s'adapter à notre mode de fonctionnement. Ça veut dire que la culture, il faut mettre le paquet à partir de maintenant. Il y a vraiment une particularité de partir en expatriation, on se retrouve dans une équipe qu'on n'a pas choisie, on a un sens commun et on travaille et on habite ensemble. Il y a des valeurs, des positionnements qu'on fait respecter. Ça c'est notre culture. L'identité c'est le mandat, la charte, c'est le pourquoi on est là”

Operational HR Hub Coordinator, ONG A

Ensuite, dès son entrée, sous son statut de nouvel arrivant, le travailleur devra obligatoirement participer à une formation de premier départ. Ensuite, d'autres formations sont prévues en fonction du poste occupé. Ce partage d'expérience commune caractérise le processus de collectif. Cette démarche est associée au processus de socialisation formelle, fixe mais aussi séquentielle dans la mesure où les étapes sont clairement identifiées et planifiées avant la première prise de fonction.

Les postes à responsabilités ou postes complexes requièrent une formation particulière et un coach ou mentor sur le terrain pour l'encadrer pendant une période déterminée. Les processus étant collectifs à l'entrée du collaborateur, ils sont ici individuels. L'attribution d'un coach ou mentor dans l'apprentissage de la fonction rend également le processus « en série ».

| Les tactiques de socialisation (VanMaanen & Schein, 1979 ; Jones 1983) | |
|--|---|
| Collectives | Individuelles |
| formelles | informelles |
| Séquentielles | Aléatoires |
| Fixes | Variables |
| D'investissement | Non investissement |
| <u>Catégorie dominante : Institutionnalisée</u> | Catégorie dominante : Individuelle |

TABLEAU 9: LES TACTIQUES DE SOCIALISATION AU SEIN DE L'ONG A

Au sein de l'ONG B, les nouveaux entrants doivent suivre une série de formations destinées à préparer le travailleur à intégrer le secteur de la solidarité internationale, mais aussi des formations spécifiques à l'organisation, et ensuite des formations spécifiques aux missions. Les processus de socialisation sont dès lors collectifs et formels dans la mesure où une distinction se trace entre les nouveaux et anciens salariés et que les nouveaux entrants partagent une expérience commune vécue lors des formations pré requises aux départs.

Par ailleurs, le recruté doit adhérer aux valeurs de l'organisation mais il aura de l'autonomie dans son poste et ses compétences et son expérience externes seront valorisées. Cela qualifie les processus de socialisation d'investissement.

Enfin, aucune étape d'objectifs à poursuivre ou d'étape temporelle n'est décrite afin d'accéder à un poste supérieur ou un poste complexe. Les processus sont variables et aléatoires car cette évolution fait l'objet de négociation et de discussion entre le collaborateur et le N+1.

| Les tactiques de socialisation (VanMaanen & Schein, 1979 ; Jones 1983) | |
|--|---|
| Collectives | Individuelles |
| formelles | informelles |
| Séquentielles | Aléatoires |
| Fixes | Variables |
| D'investissement | Non investissement |
| - <u>Catégorie dominante : Institutionnalisée</u> | - <u>Catégorie dominante : Individuelle</u> |

TABLEAU 10: LES TACTIQUES DE SOCIALISATION AU SEIN DE L'ONG B

Enfin, au sein de l'ONG C, les processus de socialisation sont d'investissement car une attention particulière est portée sur les valeurs de la personne dès le recrutement. L'organisation compte sur sa créativité et ses compétences pour la réalisation de son activité. Ces processus ont une tendance plus individuelle que collective dans la mesure où aucune formation n'est prévue pour les nouveaux arrivants. En revanche, il ne se fera pas non plus suivre par un agent de socialisation si ce n'est que les anciens vont lui montrer informellement le fonctionnement des projets et son rôle. Ils sont donc informels, variables et disjonctifs puisque rien de formalisé ne lui apprendra à incarner les bonnes attitudes et la possibilité de franchir une étape supérieure n'est pas préalablement définie et dépend des salariés et des facteurs organisationnels.

| Les tactiques de socialisation (VanMaanen & Schein, 1979 ; Jones 1983) | |
|--|--|
| Collectives | Individuelles |
| Formelles | informelles |
| Séquentielles | Aléatoires |
| Fixes | Variables |
| D'investissement | Non investissement |
| Catégorie dominante : Institutionnalisée | <u>Catégorie dominante : Individuelle</u> |

TABLEAU II: LES TACTIQUES DE SOCIALISATION AU SEIN DE L'ONG C

3.1.3 Diffusion de script par l'organisation

Garbe & Cadin (2015) affirment que le « script de l'humanitaire professionnel s'est aujourd'hui largement institutionnalisé » (p.167). En d'autres mots, les organisations, à travers leurs outils de gestion, souhaitent véhiculer le script professionnel au sein de leur organisation dans un but de rétention et de fidélisation des travailleurs (Garbe, 2015). De cette manière, les travailleurs qui mobilisent le script dit « professionnel » insufflé par l'organisation seront fortement guidés durant leur carrière. Plus l'organisation institutionnalise ses tactiques de socialisation et investit des outils de gestion, plus celle-ci souhaite tracer l'itinéraire professionnel du salarié. Cette stratégie permet au travailleur d'avoir de la lisibilité sur son parcours. Le travailleur connaît les étapes de son parcours, se sent guidé et encadré dans l'évolution de sa carrière au sein de l'organisation (Bazin,2011). Les nouveaux entrants peuvent anticiper leur parcours professionnel et n'ont donc pas besoin de réaliser un travail cognitif important pour se projeter dans leur carrière.

De cette manière, l'institution fournit une logique, une légitimité et un sens aux actions individuelles (Scott, 2001, cité par Bazin, 2011). Elle est composée de multiples « éléments régulateurs, normatifs et culturels-cognitifs qui, ensemble et associés à des activités et des ressources, fournissent stabilité et sens

à la vie sociale » (Scott, 2001, cité par Bazin, 2011). De cette manière, la pratique est un modèle stable de comportements récurrents (Scott, 2001, cité par Bazin, 2011).

Si nous suivons cette logique, nous considérons qu'une organisation qui instaure moins d'outils de gestion et institutionnalise moins ses tactiques de socialisation, véhicule faiblement le script professionnel. Moins de lisibilité sera présentée au travailleur et plus de travail cognitif lui sera imposé.

C'est selon cette perspective que nous avons conçu un tableau récapitulatif permettant d'analyser la lisibilité produite par l'organisation sur la gestion de carrière du travailleur et le travail cognitif du travailleur.

| Critères/organisation | ONG A | ONG B | ONG C |
|--|---|--|---|
| Formalisation | + | + | + - |
| Spécificité | - | + | + |
| Verticalité | + | - | + - |
| Convention dominante | L'objectivante au service du valorielle | Individualisant | Valorielle avec nuance individualisante |
| Type de tactique de socialisation | Institutionnalisé | Peu institutionnalisé | Pas du tout institutionnalisé |
| Script (véhiculé) | Professionnel fort | Professionnel fort | Professionnel faible |
| Caractéristiques de la capacité de guidance | Lisibilité forte et travail cognitif faible | Lisibilité forte et travail cognitif moyen | Lisibilité moyenne et travail cognitif fort |

TABLEAU 12: LES SCRIPTS INSTITUTIONNALISÉS PAR L'ONG A, B ET C

Conclusion

Concernant l'ONG A, ses tactiques de socialisation sont fortement institutionnalisées. L'organisation a une convention valorielle mais avec beaucoup de tendances objectivantes. Les travailleurs sont cadrés par des règles qui régissent le côté valoriel de l'organisation. La lisibilité est forte et le travail cognitif faible.

Au sein de l'ONG B, la lisibilité est forte puisque la formalisation est élevée et que les tactiques de socialisation sont presque totalement institutionnalisées. Par ailleurs, le caractère « individualisant » des pratiques RH laisse au travailleur de la liberté sur sa trajectoire de carrière. Cela suppose qu'il bénéficie d'un travail cognitif moyen : il a son mot à dire mais toujours dans le cadre imposé par l'organisation.

L'ONG C accorde une lisibilité moyenne. Ses outils de gestion sont moyennement formalisés et ses tactiques de socialisation totalement non institutionnalisées. Il existe un cadre pour certaines dimensions RH mais le caractère « valoriel » de l'organisation prend le dessus, ce qui confère un travail cognitif fort aux travailleurs.

Les types de scripts institutionnalisés par les organisations étudiées constituent des variables institutionnelles utilisées dans la troisième partie de la partie empirique. .

3.2 Mise à plat et analyse de la dimension agence

Les répondants ont tous narré leur récit en suivant l'ordre chronologique de leur parcours de vie. Il nous a semblé pertinent de tenir compte de cette chronologie. Par conséquent, nous avons analysé les récits en suivant deux séquences temporelles : d'abord les facteurs ayant influencé les répondants à entrer dans le secteur et ensuite les éléments qui ont changé le cours de leur carrière après leur entrée dans l'organisation choisie.

Pour mener à bien notre analyse inductive générale, nous avons procédé à une lecture détaillée des données brutes pour faire émerger des catégories (Blais & Martineau, 2006). Ensuite, le codage nous a permis de composer différentes catégories. Les premières catégories relevées dans la section témoignent des motivations, ambitions des répondants pour le secteur de la solidarité internationale (entrée des répondants dans le secteur). Les catégories de la seconde partie dévoilent l'évolution de leurs représentations et leurs comportements après avoir intégré l'organisation et qui ont orienté leur trajectoire professionnelle (confrontation aux réalités organisationnelles). Toutes ces catégories permettent d'associer le parcours des travailleurs à des ancrages de carrières (Schein, 1979). Nous avons exemplifié et justifié les différentes catégories avec des extraits des récits de vie des répondants. Ceux-ci révèlent tantôt la dimension cognitive des travailleurs dans la mesure où ils décrivent leurs représentations vis-à-vis de leur vie professionnelle, tantôt la dimension comportementale dans la mesure où ils expliquent leurs choix liés à leurs parcours effectifs (Garbe, 2015).

3.2.1 L'entrée des répondants dans le secteur de la solidarité internationale

Les types de motivations relevés sont partagés par tous les répondants mais à échelle différente.

D'abord, nous constatons que tous les répondants se sont engagés dans le secteur en prenant conscience de l'importance de leurs valeurs dans leur activité professionnelle. Ils souhaitent travailler dans une fonction qui a du sens et qui profite à l'humanité, ils ressentent le besoin de se sentir utile.

La plupart des travailleurs rencontrés ont également évoqué leur goût du voyage, de la découverte et de l'exotisme. Qu'ils aient voyagé au préalable ou non, ils insistent sur leur envie de partager, de rencontrer et de découvrir.

Ensuite, quelques répondants ont été attirés par le secteur à travers la sensibilisation faite par l'ONG qu'ils ont ensuite intégrée, et ce dès le plus jeune âge. Ils décrivent une adhésion aux valeurs de l'organisation et ont beaucoup d'intérêt pour l'activité même de l'ONG.

Enfin, le secteur étant connu comme proposant des destinations aux réalités très différentes de la Belgique et proposant des fonctions polyvalentes et parfois complexes, certains travailleurs ont envisagé cette entrée dans le secteur comme l'opportunité de se challenger, d'acquérir une expérience « hors du commun » leur permettant de développer des compétences plus techniques ou relevant de l'accomplissement personnel.

Valeurs humanitaires

Tous les répondants sont sensibilisés par des causes humanitaires. Celles-ci ont émergé dès l'enfance ou au fur et à mesure de leur parcours de vie. Nous dégagons dans les récits les valeurs de solidarité, la volonté de participer à une activité altruiste et ayant du sens. A des intensités différentes, nous pouvons les associer à l'ancre « dévouement à une cause » via leur ambition d'intégrer le secteur de la solidarité internationale et de se mettre au service des besoins d'autrui.

4C : *« Moi j'ai étudié le droit à Liège, un peu dans l'idée d'avoir un boulot comme je disais en rigolant, pour défendre l'orphelin. Enfin tu vois un boulot avec un peu du sens. J'ai terminé ces d'études de droit avec beaucoup de difficultés (...) Bref j'ai terminé avec grande peine, en sachant que les métiers juridiques n'étaient pas fait pour moi. »*

3C : *« Moi j'avais vraiment une envie de partir, je n'avais pas une représentation très claire du secteur de la coopération et la représentation que je m'en faisais... Vous croyez que vous allez sauver le monde, en réalité vous allez vous sauver vous-mêmes, en quelques sortes. Et c'est vrai qu'à 20 ans tu peux un peu avoir cette idée de, on m'attend de l'autre côté de la planète pour résoudre des problèmes ... il y a ce côté illusionniste à 20 ans surtout, on pensait que nous, pays occidentaux, on avait la formule magique et que les africains n'avaient rien compris et qu'il fallait aller leur porter le message... et au final je me suis dit quelle différence entre moi et un missionnaire qui essaie de convaincre que Dieu existe. Alors que ça correspond pas à leur vision peut être de ce que devait être... voilà 20 ans tu vois un peu les choses comme ça.»*

1A : *« J'avais envie de partager mon savoir avec d'autres et je trouvais une injustice profonde que suivant l'endroit où tu es né dans le monde, tu ais accès ou pas à la connaissance. Ca au départ c'est un peu ma motivation. »*

3B : *« Etre un petit artisan de paix a toujours été une motivation, mieux comprendre les autres, aller à leur rencontre, les aider, ... j'ai toujours été attirée par cette dimension »*

Intérêt pour le voyage et la découverte

Ensuite, nous avons relevé un réel intérêt pour l'expatriation à court, moyen ou long terme via la curiosité, l'envie de découvrir, d'échanger, de rencontrer de nouvelles cultures. De l'exotisme à la recherche d'enrichissement, tous ont évoqué cette envie de partir et de voyager. Cette aspiration rapproche les travailleurs de l'ancre « internationale. »

1C : *« En fait l'idée du métier qui m'attirait c'était le journalisme et en y pensant, ce qui plaisait c'était le côté terrain et ouverture au monde ou en tous cas c'est comme ça que je rêvais du journalisme à ce moment-là. »*

3A : « C'était en moi depuis longtemps sans que je puisse vraiment l'expliquer. L'humain et la relation humaine m'a toujours beaucoup plu et il y avait toute cette partie... que j'avais envie de voyager, je n'avais pas envie de voyager sac à dos, j'avais envie de voyager avec un but et le but humanitaire je ne me l'explique pas mais ça m'a toujours attirée. Et il y a une autre composante plus personnelle qui était que j'avais besoin un peu de toucher mes limites, de me prouver des choses à moi-même de me découvrir dans un autre contexte, de me détacher de mon milieu »

3B « Déjà, après mes études, je suis partie dans un programme d'échange...l'interculturalité m'a toujours passionné, et peut être aussi la compréhension de l'autre. Le monde c'est un grand village... donc le voyage, apprendre à connaître l'autre m'ont toujours motivés. »

4C : « J'ai fait un stage avec les jeunes exportateurs donc j'ai vite compris aussi que le commerce ce n'était pas mon affaire. Là j'ai vraiment eu de la chance parce que j'ai eu une connaissance qui avait travaillé pour Caritas et qui m'a dit que Caritas cherchait quelqu'un pour le Guatemala, c'était dans l'air de faire de la coopération internationale ou de l'humanitaire mais au début quand je suis parti j'étais vraiment dans l'idée de partir 6 mois ou 1 an dans l'espoir que ça me précise des idées sur ce que je voulais faire en Belgique. »

4B : « Il n'y pas d'antécédents familiales de voyage ou de coopération ou d'humanitaire même, juste mon enfance j'étais toujours été curieuse, toujours intéressée par les cultures différentes, curieuse de voyager d'apprendre et de partager. J'ai étudié Histoire de l'art, j'ai été vraiment intéressée par cette thématique du chapitre de l'Afrique, de l'archéologie, surtout des masques africains, l'art primitif tu vois. Donc voilà, en période de la fac, je commençais à me spécialiser dans l'archéologie, ce qui m'a amené à découvrir un peu le nord de l'Afrique. »

2B : « À l'époque quand j'ai fait mes études de médecine, c'était inscrit, je faisais ces études pour partir. Ce qui est étonnant c'est que finalement je ne l'ai pas fait directement. Je n'avais pas beaucoup voyagé avant, mais pendant mes études j'ai fait un stage au Rwanda et ça, ça m'avait fasciné. Je n'avais aucune idée de ce que c'était... J'y suis allée sans connaître et ce stage m'a complètement conforté d'une certaine manière. C'était une espèce de découvertes et de renaissance. (...) La découverte est mon attrait principal ainsi que l'exotisme. Puis y avait cette espèce de fascination un peu naïve et mythique pour l'Afrique, et puis je pense que la découverte de l'autre, une envie de voyage, de découverte avant tout »

Valeurs et caractéristiques organisationnelles

Certains des répondants ont mis en avant leur attirance depuis longtemps à une organisation particulière. Les diverses sensibilisations réalisées par les ONG ont invité les travailleurs à se projeter dans l'organisation et à renforcer leur ambition professionnelle à rentrer dans le secteur. Cette attirance particulière les renforce dans l'ancre « dévouement à une cause ».

4A : « Dans un premier temps, quand j'avais 15 ans, on recevait le journal de ONG A. Je suppose que mon père a dû payer ou quoi ou faire des dons à un moment. J'ai 42 ans donc ça remonte et donc moi j'avais décidé que je partais un jour avec ONG A et je voulais vraiment le faire. Mon père était médecin il voulait que je fasse médecine mais j'ai refusé et j'ai fait les études d'infirmières toujours dans ce but-là. »

5 A : « Pour repartir de mon engagement, donc pourquoi j'ai voulu travailler pour ONG A en gros ça remonte à plus loin qu'à la sortie de mes études. Je pense que j'avais 10 ans quand j'ai commencé à m'intéresser à ONG A. Historiquement mon papa est médecin de famille et quand j'ai grandi avec mes frères, on a toujours été sensibilisé aux causes humanitaires en général et en particulier ONG A parce qu'on recevait des brochures de façon régulière. Et en fait, mes parents avaient laissé de manière un peu intéressée un soir sur la table de la cuisine une brochure ONG A en se disant comme ça mes grands frères vont être interpellés sauf que mes grands frères sont passés devant le truc sans même le regarder et que moi du coup je suis tombée sur cette brochure et ça parlait de la guerre civile au Sierra Leone (...). Et du coup moi j'avais 10 ans j'ai commencé à lire la brochure et je me suis dit bah voilà c'est ça que je veux faire un jour dans le futur et j'ai commencé à m'intéresser à ce que faisait ONG A, j'ai eu le contact avec une personne qui travaillait chez ONG A et qui m'a expliqué à travers des brochures et des outils pédagogique ce qu'ONG A faisait, j'ai récolté à ma communion, aux anniversaires de l'argent pour ONG A et donc voilà je pense que ça a un peu mûri, c'est resté en tous cas quelque part dans un coin de ma tête »

1C : « Ça venait déjà du fait que j'avais été touché comme pas mal de belges francophones par les sensibilisations auxquelles j'avais pu assister à mon école, faites par des ONG notamment par ONG C. Certainement en tant que gamin, c'est un acteur qui m'a marqué, avec ce symbole, des modules etc. C'était quelque chose auquel j'avais été sensibilisé et qui trottait quelque part dans ma tête et d'ailleurs à ce moment-là, quand j'étais à l'université, je rencontre celle qui allait devenir mon épouse, qui partage aussi ses réflexions et cette attirance pour ce type d'organisation. »

2A : « Quand j'ai lu la charte de ONG A je me suis senti chez moi. Parce que eux, ils avaient tout ce que moi je voulais faire. Premièrement ils ont les moyens donc tu peux être efficace et deux ils ont une philosophie correcte : on aide les gens sur un point de vue santé,

sans position politique, sans religion, tu ne peux pas exposer ta propre religion, tu peux pas faire. Tout le monde a des idées politiques et religieuses mais tu ne peux pas exposer publiquement tes idées politiques, c'est dans la charte. Moi quand j'ai lu ça je me suis senti chez moi. »

2C : « J'ai commencé des études à Namur en Sciences économiques et sociales en option développement pour les deux dernières années il y avait des options donc c'est vrai que le sujet de l'aide au développement me touchait pas mal. J'ai toujours eu un intérêt en tous cas pour des thématiques sociales ou de développement, même ici en Belgique c'étaient des sujets qui m'intéressaient, en secondaires j'étais déjà investie dans Amnesty. »

3B : « J'ai aussi une famille qui était fort imprégnée par l'ONG B, mon papa était président de la section provincial. Donc les valeurs de l'ONG B ont été imprégnées familialement. Donc moi j'ai fait mes études en Droit international, avec l'ambition de partir pour l'ONG B.»

Développement des compétences personnelles et/ou professionnelles

Quelques travailleurs nous ont avoué s'être lancés dans le secteur avec une volonté d'accomplir des objectifs professionnels ou personnels. Que ce soit pour se perfectionner dans un domaine technique ou se lancer des challenges personnels, le secteur de l'humanitaire leur a permis de satisfaire leurs besoins. Nous pouvons lier cette motivation avec l'ancre « technique » et « défi pur ». Nous pouvons distinguer les travailleurs souhaitait acquérir des compétences et expériences dans le projet de faire une carrière ou une partie de carrière dans le secteur de la solidarité internationale, des travailleurs qui veulent acquérir des compétences et de l'expérience dans une perspective de carrière plus large.

- Carrière orientée « solidarité internationale »

4B: « Dans le secteur de l'histoire de l'art, au final au terme de mes études, je ne m'y vois pas. Je me pose des questions sur moi-même et j'ai besoin d'y répondre. Je suis à la recherche de défis. Je me dis alors, ok il faut que j'apprenne beaucoup de choses pour améliorer mon travail pour que je grandisse professionnellement et atteindre ce que je veux faire. Et donc ces premières expériences dans les petites ONG m'ont permis d'en apprendre suffisamment et me conforte dans l'idée que je me fais de mon avenir professionnel (...) Changer de mission tous les 3 ou 4 est important pour moi car je pense qu'au bout de ces 3 années, c'est bien de laisser le poste à quelqu'un qui viendra avec des nouvelles énergies, et même pour grandir personnellement et professionnellement, de chercher des nouveaux défis est important. Je ressens qu'au bout de deux ou trois ans, je ressens ce sentiment que j'ai envie de renouveau qui m'oblige à me renouveler, qui me redonne de la motivation et me donne d'autres énergies pour de nouvelles missions »

5B: « J'étais sur plusieurs recrutements en même temps mais clairement c'est l'ONG B qui prenait le dessus. Pour moi ça représentait un défi considérable d'intégrer cette grosse boîte, pour moi la ONG B à ce moment-là, c'est waw ; c'est quelque chose qui me plaît énormément, qui m'attise beaucoup de curiosité et ça me donne envie de me dépasser ».

4C : « On m'a dit : le secteur de la coopération est en train d'évoluer, on cherche des profils un peu atypiques pour enrichir nos programmes. Même avoir des gens du secteur privé parce que voilà il y a des moins en moins d'expatrié mais quand on en envoie on aime avoir des gens avec un regard différent. Et du coup, moi j'ai été assez honnête avec lui en disant que ça m'avait toujours attiré. Donc j'ai regardé pour suivre les formations, un peu un passage obligé pour travailler dans une ONG.. C'était des formations organisés par la CTP, en 4 ou 5 weekend sur les enjeux de la coopération. J'ai fait ça, en me disant voilà tôt ou tard ça me permettra s'il y a une opportunité qui se présente de pouvoir se jeter à l'eau et du coup c'est ce qui s'est passé ».

- **Carrière « large »**

1A : « Quand j'ai commencé à travailler, je suis passionné par mon travail, j'étais spécialisé en parasitologie et bactériologie. Et il faut savoir que quand tu t'intéresses à ce métier, les plus beaux parasites, sont tropicaux. Donc déjà au départ il y a une envie pour moi d'aller en pays tropicaux pour travailler sur les parasites mais là c'est toujours lié au métier, il n'y a rien d'humanitaire.»

5A : « (...) Forcément acquérir des compétences et continuer à me former et à apprendre c'est ce qui m'a particulièrement attirée. »

2C : « Professionnellement, je voulais me réorienter. J'avais l'impression que je voulais faire plus... j'ai fait les sciences économiques mais en réalité je n'aime pas trop la gestion... je n'aimais pas ça, et j'avais besoin d'un truc plus concret comme boulot... j'avais envie de m'impliquer dans autre chose. Finalement j'ai diversifié mes compétences liés à mes études mais dans une organisation qui a du sens quoi... en fait il y avait vraiment quelque chose de double, au niveau personnel et au niveau professionnel.»

3.2.2 Confrontation aux réalités organisationnelles

Les travailleurs rencontrés ont tous des parcours très différents mais se sont tous retrouvés ou se retrouvent à l'heure actuelle dans une des trois ONG analysées dans notre recherche. Nous avons constaté que, une fois entrés dans l'organisation, les travailleurs orientent leur carrière en fonction de ce qu'ils vivent concrètement sur le terrain. Leurs représentations évoluent, orientent leurs parcours et révèlent au fur et à mesure leur personnalité.

Tout d'abord, après être rentrés dans le secteur, guidés par des valeurs humanitaires et/ou organisationnelles fortes, certains travailleurs sont satisfaits de leur expérience sur le terrain. Leur confiance envers l'ONG et leurs croyances se sont renforcées, ou au contraire, ils se posent des questions voire sont déçus du contenu de leur travail dans le cadre des missions investies par l'ONG (*pertinence des missions vs perte de sens*).

Ensuite, les travailleurs expérimentent la réalité de terrain et conscientisent les conditions de réalisation de travail qui semblent très différentes de celles en Belgique. En effet, de nombreux travailleurs disent profiter assez rapidement de beaucoup d'autonomie dans la réalisation de leur activité et apprécient cet aspect du secteur. En revanche, certains témoignent du revers négatif de ce pouvoir qui peut entraîner des abus et de l'incohérence au sein des missions (*fortes responsabilités vs perte de cohérence*).

Les travailleurs se rendent également compte de l'intensité du travail. Certains considèrent leurs missions comme des challenges, apprécient la pression liée à leur fonction, la diversité des tâches et la rencontre des enjeux quotidiens. D'autres par contre, avouent subir cette pression néfaste à leur bien-être et à leur équilibre (*travail non routinier vs trop de pression*).

Enfin, des travailleurs ont évoqué des ancrages différents. Quelques-uns ont effectivement besoin de retrouver leur quotidien en Belgique. Ils disent avoir besoin de revenir à une stabilité et un équilibre et choisissent alors d'alterner entre emploi fixe en Belgique et missions ou quittent résolument le secteur. D'autres à l'inverse sont séduits par une vie itinérante, nomade et ne ressentent pas le besoin de revenir à leurs racines pour trouver un équilibre (*Tendance à la vie sédentaire vs tendance à la vie nomade*). Cette évolution dans leur carrière fait apparaître des ancrages nouvelles et en transforment d'autres.

Importance du contenu du travail

Dans ces catégories, nous constatons que l'ancre « dévouement à une cause » est soit renforcée, soit affaiblie.

- Pertinence des missions

Les travailleurs trouvent beaucoup de pertinence dans leur activité et dans les projets que mènent l'organisation intégrée de manière plus générale. Cela renforce leur volonté de rester dans l'organisation à travers une satisfaction de l'ancre « dévouement à une cause ».

3C: « *Moi ce que je dis souvent aux jeunes qui viennent travailler avec nous, si vous partez pour partir c'est foutu d'avance. Si c'est l'expatriation qui vous intéresse généralement moi j'en ai eu plusieurs qui voulaient partir parce la Belgique ceci cela, souvent ça ne marche pas. Ils se retrouvent souvent avec eux-mêmes. Moi si je pouvais faire le même travail en Belgique, pourquoi pas. Maintenant j'ai pas trouvé. Il me faudrait le travail avec le même sens*

en Belgique. Aujourd'hui je pense qu'il y a énormément de choses à faire en Belgique avec beaucoup de sens. Ce n'est pas l'expatriation en soi qui m'a attiré, c'est faire un travail avec du sens. »

4C: « C'est la réalité des projets sur le terrain mis en œuvre par ONG C qui est tout à fait exemplaire. On ne compte pas les échecs, les projets mal foutus, des gens qui ne connaissent pas le terrain etc. Il n'y a pas de trucs foireux. Quand on voit ce à quoi on arrive chez ONG C on n'a pas de quoi rougir. Et c'est tout un attachement à l'obtention réel de résultat plutôt que de faire tourner une boîte. Un autre avantage pour moi c'est sa taille, à taille relativement humaine, comparé aux Nations Unies il n'y pas photo...J'aurais pu rentrer au Nations Unies mais ça m'a jamais vraiment motivé de me retrouver numéro 2000. »

5A: « Généralement la plupart des projets ONG A font sens vu le contexte dans lequel tu intervies, que ce soit après une catastrophe une guerre un conflit, si ONG A n'est pas là les gens meurent en fait. Ça été une de mes sources de motivation parce que c'est clair quoi, tu te poses pas mille question du pourquoi tu fais ce job-là, parce que les besoins sont là partout, et si ONG A n'est pas là tu sais que les gens meurent. Et du coup, moi ce qui m'a attiré chez ONG A c'est le fait de sauver des vies. »

3A: « Dans les missions ONG A tu te poses pas la question du pourquoi tu es là, au niveau du projet et du contenu du travail. A Kinshasa même si c'était en capital, l'hôpital qu'on avait était destiné uniquement des patients ayant le VIH, tu te dis c'est évident que tu dois faire quelque chose. Tu te sens utile. Enfin moi en tant qu'admin-fin moins, mais tu as l'impression de faire partie de quelque chose, d'un projet qui fait sens et généralement la plupart des projets ONG A font sens vu le contexte dans lequel tu intervies, que ce soit après une catastrophe une guerre un conflit, Si ONG A n'est pas là, les gens meurent en fait. Et du coup, moi ce qui m'a attiré chez ONG A c'est le fait de sauver des vies même si moi dans ma fonction spécifique, je le faisais pas de façon directe, mais tu contribues à un projet global et ce projet fait sens. »

8A: «L'avantage de ONG A par rapport à d'autres ONG, c'est au niveau des financements. ONG A s'autofinance quasi à 100%. Il n'y a rien à faire, au niveau de l'opérationnalité, il y a les moyens. J'ai été à Haïti juste après le passage de l'ouragan, on est allé en hélicoptère sauver des gens que personne d'autre n'aurait atteint, et ONG A a pu parce qu'il les moyens de louer un hélicoptère et donc sauver des gens qui seraient sans doute mort si ONG A n'était pas intervenu. Pour moi c'est le point fort de l'organisation (...) Le cœur même de leur action, pour moi c'est un but complètement justifié. »

3B: «Le chef de mission disait toujours les locaux, après eux ils ne retournent pas dans leur pays après... ils vivent dans la situation... si il y a la guerre, eux la vivent encore au quotidien après, donc il était très attentif au personnel local ... nous on ne subit pas la difficulté

d'un pays... Et ça je veux dire ça m'a inspiré et conforté dans l'idée de m'investir pour ONG B...Et puis on arrive avec l'ONG B qui a des trop gros moyens... dans un pays en guerre... C'est parfois complexe parce qu'on est des acteurs de passage dans la vie des gens, il y en a qui se comportent comme des chefs scouts.. Mais moi je me sens proche des principes de l'ONG B qui sont la neutralité et le respect des personnes. Les valeurs de l'ONG je les ai trouvés sur le terrain mais des fois tu tombes sur des gens qui ne les ont pas intégrées... C'est là que tu dois défendre les principes.»

- Perte de sens

Les travailleurs sont désillusionnés par la réalité du terrain Ils ne trouvent pas d'épanouissement dans les projets proposés par l'organisation, qui ne leurs permettent pas de satisfaire leur ancre « dévouement à une cause ».

1A: *« Il n'y a aucune solution pérenne. On n'installe pas. On vient avec des matériaux en plastique. On vient en urgence, on remballe tout on est parti. Donc ça je n'aime pas. »*

7A: *« Les aspects qui me dérangent c'est que, c'est un peu contradictoire mais c'est que ce soit une ONG d'urgence, ça se pose souvent niveau stratégie à la pensée vertical et pas transversale. On est dans l'urgence donc on se projette pas à long terme, c'est plus difficile d'obtenir des mises en place de stratégie plus durables. Il y a peu de perspectives d'avenir et se dire « qu'est-ce qu'on fait vraiment pour les gens » et ça des fois, ça pose problème, ça touche certaines valeurs, ma vision de l'humanitaire. »*

4A : *« Après une autre difficulté, c'est l'impression que tu es chez les autres, les locaux qui étaient des infirmières des médecins qui sont là depuis très longtemps, avant aussi que ONG A soit arrivé, ils avaient déjà leurs habitudes, et voir tout le temps des gens qui venaient partaient avec des nouvelles personnalités, je peux comprendre que c'est pas facile, et toi de ton côté tu aimerais arriver à un résultat, c'est pas une boîte où tu dois arriver à des objectifs sinon tu es viré, c'est un plaisir d'arriver à un résultat, mais quand t'arrives sur le terrain, tu as des objectifs généraux comme être utile. »*

2B: *« Et j'ai trouvé une forme d'autoritarisme et d'assurance qui ne me plaisaient pas du tout, de la part de ONG A dans la mission et de manière générale. L'institution ONG A « on est les meilleurs, on arrive chez vous on va vous dire comment on fait, on a des grosses bagnoles, on vous paie des salaires que vous n'aurez jamais, ... on vous dit comment soignez les gens ... » donc voilà, cet espèce néo impérialisme manifeste. Moi j'étais chargé de superviser des consultations. Le fait qu'on arrive avec des moyens énormes dans une population en souffrance depuis une dizaine d'années.. ou il n'y a plus d'écoles, ou les gens sont mal ou pas payés, ou il y a énormément de corruption ... et on a beau être briefé sur le plan politique, , on a beau avoir à faire à des gens de l'ONG A qui pensent qu'ils ont bien compris le truc... non... la*

moitié nous échappe. On arrive un peu comme des grands naïfs dans une situation dont on sous-estime la complexité et la violence. Enfin de mon expérience, quand on arrive dans ces sociétés avec nos grandes idées salvatrices, on sous-estime toujours la complexité et la violence. »

Conditions de réalisation du travail

Nous constatons à travers cette section que la prise de responsabilités permet de satisfaire les travailleurs ayant une ancre « défi pur » et/ou « managériale ». En revanche, d'autres remettent en cause cette prise de responsabilités et l'ancre « dévouement à une cause » est altérée. En effet, certains travailleurs ne s'imaginaient pas avoir autant d'autonomie dans des décisions importantes concernant le projet et ils voient en cette liberté une altération à leur ancre première qui est le dévouement à la cause caractérisé par la motivation première de secourir les bénéficiaires.

- Epanouissement dans l'exercice de la fonction

Les travailleurs bénéficient d'autonomie et de postes à responsabilités, ce qui leur permet de se sentir utiles et d'accomplir concrètement leur « ancre dévouement à une cause ». Cette dernière est accompagnée par une ancre « managériale » pour les individus qui apprécient gérer plusieurs dimensions d'un projet, et l'ancre « défi pur » pour les travailleurs qui vivent cette autonomie et cette prise de responsabilités comme une riche acquisition de compétences et d'expérience.

2B: *« Mais ça c'est a priori et une fois que tu es dedans, moi je trouvais que c'était passionnant. On était confronté à des responsabilités, à une autonomie, à des enjeux, à des rencontres, rien à voir avec ici. »*

3A: *« Pour moi c'était quand même beaucoup de challenge. Moi en tant qu'administratif je n'avais pas beaucoup d'expérience là-dedans. Donc ça a un peu au début paniquant car tu te retrouves avec des responsabilités mais d'un autre côté c'est hyper enrichissant et hyper formateur. Sur le moment il y a des jours t'en as plein les bottes et c'est super dur, alors qu'à la fin de ta mission, avec du recul tu te dis que sur les 6 mois tu as appris énormément et je pense au niveau formation et de ce que tu peux apprendre au niveau professionnel on peut difficilement trouver mieux comme terrain. »*

2C: *« Ce qui était fatiguant dans mon ancien boulot c'est que c'était vraiment du quotidien, des tâches très répétitives etc., où tu as l'impression de faire toujours la même chose, ce qui ne te permet pas d'avoir vue d'ensemble sur ce qu'il se passe quoi Et je me rends compte que j'ai besoin d'un intermédiaire entre les deux. Ce qui est intéressant quand tu es plus dans le quotidien c'est les aspect techniques, tu as plus de connaissances précises quoi, tu es plus expert de quelques chose mais alors tu n'a plus une vue d'ensemble.. Enfin moi c'était un peu le dilemme. Et voilà chez ONG C j'ai pu profiter des deux aspects qui sont importants pour moi.»*

4B: « *Quand tu te lances dans une carrière humanitaire, c'est que tu as envie de changer quelque chose, tu as envie d'amener ton grain de sable et d'avoir du poids sur les choses. Ici au sein de l'ONG j'ai l'occasion d'accomplir cette envie de contribuer à un monde meilleur. Elle me donne l'autonomie dans mon boulot qui permet de sentir que je suis utile.* »

- **Conflit professionnel**

Les travailleurs relèvent ici un manque d'épanouissement dans l'exercice d'une fonction à responsabilités. Ils vivent un conflit entre l'ancre « dévouement à une cause » et l'ancre « managériale ». Ils souhaitent se rendre utiles dans des activités de soins ou d'accompagnement des personnes. D'autres sont témoins d'abus et d'incohérence dans l'autonomie accordée par l'organisation dans le contenu des missions.

4A: « *Ce que je trouve un peu difficile avec ONG A c'est qu'on a beaucoup de responsabilités et que on a beaucoup de pouvoir sur les gens. Un bête exemple, le logisticien il changeait tous les six mois(...) Le premier il était architecte, il était responsable de rénover tous les postes de santé, quand l'autre est arrivé il a dit « on change, on ne va pas faire comme ça ». Tous les gens savent bien quand on arrive on fait ce qu'on veut. Chaque personne travaille différemment et c'est aux gens à s'adapter (locaux) aux expats qui arrivent et ça c'est quelque chose qui m'a choqué. Parfois il y a des gens qui sont assez humbles pour continuer ce que les autres ont fait mais pas toujours. On arrive, on s'impose et les locaux ne disent rien parce qu'ils savent qu'ils peuvent se faire virés quoi. On rentre quand même dans le truc de colonialisme parce que bon on impose aux gens »*

7A: « *On vivait tous les trois dans la même maison, j'étais seule avec un couple d'expats.(...)Parce que le couple au départ ça se passe bien. Par contre eux avec le personnel national ça commence à mal se passer avec le personnel national. Moi je suis pas super expérimenté, c'est eux qui ont les postes à responsabilités... Leur attitude par rapport au personnel national n'est pas toujours adéquat et surtout le mec qui était accusé de racisme.Ca paraît bizarre quand on part avec ONG A. Ils parlaient d'un certain mépris. Moi je me retrouve un peu au milieu en ne sachant pas trop quoi faire mais je ne me rends pas compte de l'ampleur du truc. »*

2A: « *Quand on m'a proposé le projet j'étais contente mais j'ai dû être un peu partout, et je suis restée un peu loin des soins. C'était plutôt organiser les pauses des infirmières, organiser des formations, participer aux réunions des services émettre les difficultés et chercher des solutions avec les chefs de services congolais, mettre en place du nouveau matériel. Donc c'est pas du tout le boulot d'une infirmière, c'est plus un appui, c'était rester à côté, regarder les choses de manière extérieure et agir quand il y a un problème. Au début je me sentais fort seule. »*

Intensité du travail

Les ancres « défi pur » vivent l'intensité du travail comme positive, la routine étant totalement évitée. En revanche, des travailleurs se révèlent correspondre à l'ancre « qualité de vie » en exprimant leurs difficultés à gérer l'intensité de travail, ils ont besoin de déconnecter et retrouver un équilibre personnel.

- Pression enrichissante

Les travailleurs vivent un réel enrichissement à travers les missions ou projets de l'organisation, caractérisés par une intensité élevée de travail. Ils trouvent une réelle satisfaction de l'ancre « défi pur ».

2B: *« Pour avoir le même niveau d'intérêt ou d'intensité au quotidien, ici, il faut avoir quelque chose en plus quoi. Il y a un accès à une intensité quotidienne, à la fois dans les rencontres, dans les actions, dans les déceptions, dans les peurs, ça bouge quoi. »*

2C: *« Ce qui m'a attiré et plus dans le boulot c'est que j'avais plein de trucs à apprendre et puis c'était hyper concret et hyper transversal quoi. Tu as plein de chose à gérer : financier, administratif, personnel. J'avais des journées de dingues, bien remplies, j'apprenais plein de choses. C'est plutôt le contre coup du soir qui est difficile car j'étais fort seule. »*

3B: *« Ce qui est passionnant c'est qu'on arrive, on observe, on pose de questions, on enquête en fait... savoir, comprendre... et on est imprégné par les émotions de gens. C'est extrêmement enrichissant (...) Les missions c'est hyper formateur, on apprend beaucoup la rigueur, la pression quotidienne, ...»*

6B: *« Ici tu respectes jamais les horaires, tu bosses le week-end, et parfois jusque deux heures du matin quoi. Mais c'est surtout les trois premiers mois je bosse à un rythme de fous parce qu'il y a beaucoup de choses à mettre en place. Mais en même temps je suis très exigeant aussi envers mon boulot. Donc ça me dérange pas de mettre mon énergie à me plonger pour bien gérer les choses, à apprendre sur moi-même, ça me permet de me dépasser et ça me renvoie que je mérite bien ce poste, que je suis capable quoi. »*

- Pression nuisible

Les travailleurs vivent l'intensité du travail des missions comme négative à leur équilibre personnel. Ils se rendent compte de la pression et de leur besoin de revenir à une vie plus stable. L'ancre « qualité de vie » fait alors son apparition dans la trajectoire de ces travailleurs.

7A: *« Je fais mon boulot. Un boulot en plus de dingue. Un nombre de travail par semaine hallucinant. J'étais de garde en permanence. Donc là je suis sagefemme à l'hôpital et infirmière et comme personne n'est expérimenté en obstétrique, dès qu'il y a un cas compliqué c'est pour moi... donc là je me sens totalement dépassée. Je me retrouve à faire des actes de gynéco alors que j'en avais pas la formation... puis il manquait du matériel... donc c'est très*

dur à ce niveau, c'est la première fois de ma vie que je me suis demandée pourquoi je n'avais pas fait la médecine. Là je me sens impuissante quoi... je devrais avoir des compétences plus élevées pour sauver plus de vies... le poids des responsabilités me tombe dessus, je fais des soins avec les larmes aux yeux en me disant que je ne suis pas prête à faire ça. »

4B: « C'est au boulot de fou.. C'est chaque fois de gros projets. On a des horaires très lourds parce que tu ne respectes pas les horaires traditionnels. Mais je me suis rendue compte que ce rythme de fou m'épuise de trop. Donc je me suis imposée des pauses et je me suis imposée des horaires plus light parce que je me suis rendue compte que ça ne sert à rien d'être à fond pendant 3 mois et puis tomber malade d'épuisement au bout de trois ou quatre mois. C'est aussi pour ça que je prenais des pauses de trois ou quatre mois entre chaque mission.. J'avais besoin de repos de retrouver ma famille, une vie plus fluide en Belgique. Et puis si tu tombes malade, c'est quelqu'un d'autre va te remplacer quoi.»

Ancrage

Des travailleurs se rendent compte de leur besoin de revenir à leur quotidien en Belgique. Ces individus sont influencés par l'ancre « sécurité, stabilité » et « qualité de vie » puisqu'ils ont besoin de revenir à un certain contrôle sur leur vie personnelle et professionnelle. Ils pensent à leur vie familiale et leur qualité de vie en Belgique. A l'inverse, les personnes qui ont une tendance à la vie nomade sont davantage ancrés « international » qui envisagent l'aspect « sécurité » et « qualité de vie » à l'expatriation.

- Tendances à la sédentarisation

Les travailleurs n'ont pas l'ambition de partir toute leur vie en mission ou en expatriation. Ils ont une tendance à la sédentarisation, le secteur de la SI n'a été qu'une étape dans leur vie professionnelle.

7A: "J'aimais aussi mon boulot à la citadelle donc je ne voulais pas non plus laisser tomber ça. Puis j'avais besoin de retrouver un équilibre, les gens qui partent tout le temps ils finissent par être un peu étranger. On perd ses amis quand on part hein, et ça je n'avais pas envie, j'avais besoin de rentrer. A refaire je trouve que c'est pas mal. Je suis quand même repartie 4 ou 5 fois pour ONG A, puis après j'ai eu mes enfants, je suis repartie avec mes enfants... mais savoir revenir c'est aussi important que de savoir partir."

2C: « On m'a proposé ce poste-là au Burkina. Ça a tout de suite suscité beaucoup d'intérêt en moi. J'étais carrément toute excitée, et surtout ce qui m'a poussé à postuler et à accepter c'est le fait que j'étais célibataire sans enfant. Après je ne pense pas que je me serai aventurée dans un tel poste si j'étais toujours avec mon copain ou si j'avais des projets. D'ailleurs avant l'expatriation n'était pas même pas envisagé. Ça ne m'avait même pas traversé l'esprit avant qu'on me propose ce job, et je pense que ce qui a poussé le fait de partir

aussi c'est que ce pays je le connaissais, j'y étais partie 10 ans plus tôt donc je visualisais... on m'aurait proposé un pays que je n'avais jamais visité je ne sais pas si j'aurais accepté.»

3B: « Oui c'est bien d'aller ailleurs, voir autre chose, vivre autre chose et apprendre. Mais il faut aussi faire sa vie et avancer, donc au bout d'un moment j'en ai eu fini avec les missions, je projetais autre chose. »

- Tendances à la vie nomade

Les travailleurs envisagent sérieusement mener toute leur vie professionnelle à l'étranger et même construire leurs projets familiaux dans cette expatriation pour certains.

3C : « Mon papa était militaire donc j'ai vécu en Allemagne toute mon enfance et toute mon adolescence en Allemagne. Je suis rentrée en Belgique à 18 ans dans le but de faire mes études supérieures.(...) Mais arrivé en Belgique, je me suis pas retrouvé trop chez moi ... et donc c'est clair que mes études je les ai vues comme une espèce de passeport pour repartir à l'étranger, pas d'emblées avec la perspective d'entrer dans le secteur du développement mais pour moi c'était une piste et donc même avant d'avoir terminé mes études, j'ai commencé à suivre info cycle de la DGD, et un cycle de formation approfondie pour pouvoir partir dans le cadre de projets de développement durable qu'on disait à ce moment-là. »

4C : « J'étais célibataire à l'époque et ça ne m'a jamais traversé l'esprit cet aspect famille. Tu sais quand tu commences à vivre à l'étranger, tu perds progressivement les contacts que tu avais en Belgique mais tu les remplaces par d'autres avec des gens qui te ressemblent plus. Les relations sont plus superficielles du fait que effectivement ce n'est pas sensé duré mais par contre, ces gens vivent les mêmes réalités que toi, ont les mêmes centres d'intérêts que toi. »

6B : «Ce qui a c'est que, quand tu rentres des missions, tu profites bien des trois mois de ton retour. Mais après ces trois mois, tu as clairement envie de repartir. Je suppose que c'est le standard de toutes les personnes avec qui tu as pu échanger. Jje pense que ce sont tous les travailleurs humanitaires qui sont portés par cet engouement de repartir toujours plus. C'est en nous. J'ai des collègues qui me parlent des racines, qu'il y aura un moment un besoin de retour à nos origines. Perso je me sens free, comme 80% des gens, au bout de trois mois de repos, d'aller au cinéma, de manger avec des potes etc. d'avoir une vie normale. J ressens que j'ai besoin de repartir sur le terrain. C'est un privilège de revenir chez toi, de prendre soin de toi, de manger, de céder aux caprices que ton pays t'offre. Mais au bout de moment tu sens que quelque chose ne va pas... tu commences à t'ennuyer. ».

Conclusion

Les catégories reprises dans cette analyse qualitative nous permettent de constater des types de motivations différentes pour le secteur. Une fois leur première mission réalisée, nous constatons

également que leur première mission ou projet au sein de l'organisation a des effets différents sur leurs représentations et leurs comportements. Ces effets sont révélateurs de ce qui est important et moins important pour ces travailleurs dans leurs parcours de carrière.

Ces catégories constituent des variables individuelles.

3.3 Analyse multiniveau

Nous basons notre analyse sous une perspective diachronique au regard de ce schéma:

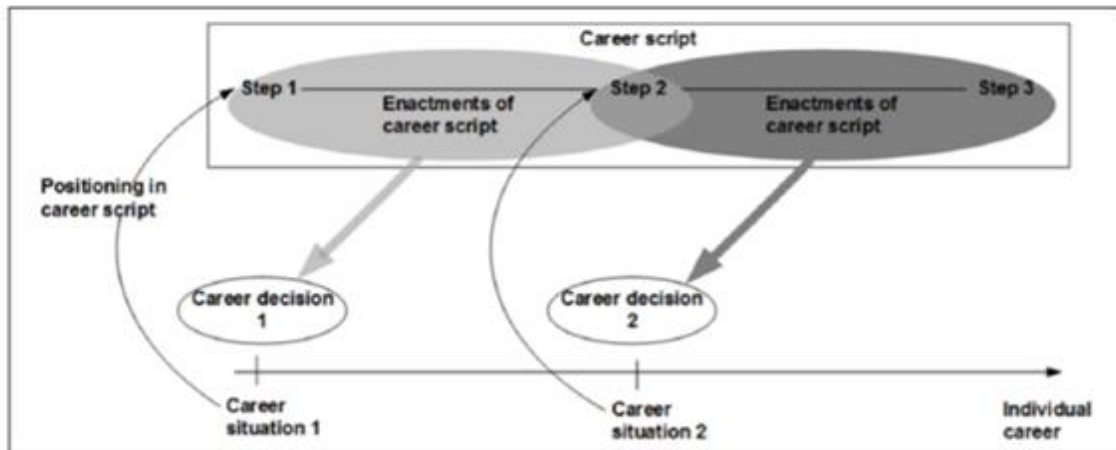


FIGURE 2

Nous reprenons l'analyse organisationnelle réalisée dans la première partie et nous nous en servons comme variables institutionnelles. Nous utilisons également les catégories issues de notre codage, décrites dans la seconde partie, comme variables individuelles.

L'objectif de cette analyse multiniveau est de comprendre dans quelle mesure les variables institutionnelles et les variables individuelles influencent l'*enactment* des scripts de carrière (Barley, 1989).

Nous exploitons dans cette analyse multiniveau trois cas emblématiques permettant de comprendre cette problématique. Cette démarche nous permet de détailler notre processus d'analyse, nécessaire à la description de nos résultats.

3.3.1 Premier résultat

Carine⁸ est infirmière de formation mais s'est convertie à l'enseignement dans les écoles supérieures. Elle a travaillé pour ONG A une dizaine d'années.

⁸ Nom d'emprunt

a) « Career situation 1 »

Carine a entamé des études d'infirmière avec un projet de partir dans les pays du sud soigner des gens aux conditions de vie difficiles.

« En fait j'ai toujours voulu faire infirmière, en tous cas, soigner les gens depuis que je suis toute petite. Et euh, un peu mon idole, enfin mon modèle c'était Mère Theresa. J'étais en admiration devant cette femme, le courage qu'elle avait de travailler dans ces mouiroirs, mais j'étais très jeune hein là... et puis après j'ai fait mes études d'infirmière mais déjà pour pouvoir partir (...) Avec des lectures je me suis intéressée doucement, j'ai aussi rencontré des personnes qui ont connu des expériences et donc la curiosité est née et après je me suis dit... c'est une chose à laquelle j'ai pensé qui s'est concrétisé doucement. Je voulais faire un peu d'expérience ici, en Belgique, en tant qu'infirmière et puis peut-être partir si mon Curriculum était intéressant et complet pour une ONG. Et à un certain moment quand ça faisait déjà 5 ans que je travaillais, je me suis demandée c'est où que je me sens plus utile, dans notre société on a plein de ressources, soit humaines ou matérielles, la possibilité d'étudier, des pharmacies ou docteur à proximité et moi c'est où que je peux utiliser mes énergies et compétences pour l'humanité »

Carine parle de choix de carrière. Cela révèle son intérêt pour construire sa carrière dans la solidarité internationale.

« J'en parlais pendant mes études mais ma maman m'avait dit clairement 'non je ne te vois pas là, t'es tellement sensible, je ne te vois pas voir des gens qui meurent'.. Enfin elle ne m'a jamais motivée pour ce choix de carrière ça c'est clair... mais moi je le disais je voulais aller soigner les gens dans le besoin »

Carine choisit ONG A pour sa réputation en termes de moyens disponibles et d'efficacité

« Je voulais aussi une association qui avait les moyens de soigner les gens. Et ONG A c'est clair que c'est l'association qui... c'est le gros truc quoi, y a une catastrophe quelque part, ils ont leur kit ils bousculent tout fin voilà. Mais au moins ils sont efficaces. Et moi je ne m'imaginai pas être dans un dispensaire et ne pas avoir de médicaments pour soigner les gens. Ça c'était hors de question de partir avec une petite ONG... »

b) « Career situation 2 »

Carine se rend compte sur le terrain que son projet de soigner les gens se dissipe au profit d'une fonction plus managériale ou organisationnelle, ce qu'elle n'a en réalité pas pu anticiper. En outre, d'autres paramètres de sa vie privée lui ont fait revoir son projet de carrière.

“Ma mission au Congo ça été un peu une surprise, je ne m'attendais pas avoir ça comme rôle, c'est pour ça que j'ai décidé de faire une pause, mais bon c'est une première mission c'est normal que je doive voir un peu comment ça fonctionne, et je savais qu'il y avait

d'autres missions différentes, des cliniques mobiles par exemple. Je me suis dit que ça serait différent. Effectivement c'était différent mais ça reste toujours dans de l'organisationnel.. donc j'ai fait une deuxième mission en république centre- africaine(...) J'étais dans un endroit périphérique où il y avait une petite structure ambulatoire, avec six lits, les gens qui n'étaient pas bien arrivent en ambulatoire, c'était vraiment une toiture... voilà.. ça j'ai bien aimé car les connaissances des infirmières là-bas n'est pas si élevées donc ils avaient besoin vraiment de formation basique, et j'étais un peu plus là-dedans, j'avais 5 ans d'expérience donc les choses basiques voilà j'ai pu contribuer au niveau des soins. (...) Et puis je me suis mise en couple et ... c'est faisable mais c'est compliqué les relations à distance. Donc c'est pas que ça m'a empêché de repartir mais ça a fait que j'ai décalé un peu l'ambition de repartir... Donc à ce moment-là de ma vie, ma vie privée a pris le dessus sur l'envie de repartir. Et puis plus on avance, plus on se pose des questions sur son futur. »

D'autres ancrs surviennent au fil de sa carrière comme l'ancre « qualité de vie » ou « sécurité, stabilité ». En effet, les conditions de travail étant moins confortables qu'en Belgique, Carine souhaite revenir à un équilibre et une sécurité d'emploi que les emplois humanitaires ne fournissent pas toujours.

« J'ai de la chance d'avoir un boulot en pénurie donc il n'y a pas de chômage.. etÇa peut changer à plein de domaine... je voulais faire de l'humanitaire longtemps, puis j'ai eu ma fille, de manière inattendue mais bienvenue... puis je suis repartie une fois mais ce désir de repartir je l'ai toujours et je me connais, je pense que je repartirais.. Mais le fait de rester ici pendant 15 ans pourquoi pas... ça me permet aussi de me poser et d'avoir d'autres idées pour repartir (...) Maintenant, mère célibataire de deux enfants, j'ai une situation familiale à gérer. Maintenant je connais des familles qui sont parties et qui vivent dans un pays du tiers monde mais alors plutôt en capital pour avoir plus de confort.. Ils ne sont pas sur le terrain à proprement parler ».

Sa mise en couple puis l'arrivée de ses enfants ont été un frein à continuer les missions mais cela n'a jamais enlevé son désir de repartir.

« Après j'étais en soins intensifs traumatologie et je voulais acquérir des compétences sur le plan pédiatrique pour pouvoir repartir et appliquer ce que j'ai appris en mission... tu vois.. j'ai parlé avec beaucoup de gens qui sont partis comme moi et oui, il n » y a rien à faire, ça reste toujours dans un coin de notre tête ... après la vie fait que tu dois prendre d'autres parcours.(...) maintenant j'ai des enfants, bah c'est plus compliqué mais ils savent bien que quand je serai moins indispensable ici, je partirai... à refaire, je le referai... pour les enfants, bah ils d'adaptent, vraiment facilement... puis s'ils sont malades etc. il y a tout ce qu'il faut ici. »

c) Variables individuelles

Carine a trouvé sa motivation à s'engager dans le secteur humanitaire dans des valeurs humanitaires. Elle est ancrée « dévouement à une cause » mais avec la volonté particulière d'être en contact avec le bénéficiaire. Elle tient un discours qui se caractérise majoritairement par l'envie de venir en aide aux personnes dans le besoin. Elle choisit l'ONG A pour s'assurer de satisfaire cette ambition professionnelle grâce à sa réputation de moyens disponibles et investis dans des projets efficaces. Dans ses idéaux d'avant départ, Carine semble se projeter à long terme dans une carrière humanitaire.

Néanmoins, Carine a vécu son activité sur le terrain comme une pression négative. En effet, elle exprime sa déception en termes de contenu de son activité. L'ancre « managériale » est dans ce cas totalement absente et l'ancre « dévouement à une cause » est prédominante. Cette « ancre de dévouement » ne se satisfait que dans une activité d'aide directe au bénéficiaire. Son ambition d'aller porter secours aux gens du sud fait apparaître l'ancre « internationale ». Cependant, son changement de situation personnelle glisse dans son récit une ancre « sécurité/stabilité ». Nous la sentons tiraillée entre l'ancre « qualité de vie » ou « sécurité, stabilité » et l' « ancre dévouement à une cause internationale ». L'acquisition des compétences sont tournées vers son objectif professionnel d'être dans une démarche directe d'aide aux personnes.

d) Variables institutionnelles

ONG A a une capacité de guidance élevée sur ses travailleurs. La lisibilité est forte car il existe beaucoup de formalisation et d'institutionnalisation et le travail cognitif est faible puisque c'est l'organisation qui oriente l'individu en fonction des besoins structurels et non pas en fonction des besoins ou ambitions de l'individu.

En effet, l'individu doit d'abord passer un recrutement assez strict. L'organisation favorise le recrutement des personnes sans enfants et célibataires. Ensuite, le collaborateur doit suivre une série de formations propres à ONG A avant d'arriver sur le terrain et enfin, la mobilité verticale se fait assez rapidement et est liée aux besoins de l'organisation.

Nous concluons qu'ONG A attend beaucoup de ses travailleurs en termes d'engagement. Sa volonté est qu'ils prennent vite des responsabilités, les compétences en soins ne suffisent pas. Cette organisation attend une importante flexibilité de la part du salarié.

Malgré une volonté de véhiculer un script « professionnel » fortement guidant, nous constatons que les scripts mobilisés au sein de ONG A sont ceux « en alternance » et à « durée déterminée ». Nous essayons de comprendre ce phénomène à travers l'*enactment* vécu par Carine.

e) **Interprétation de l'*enactment***

Carine adopte un script de carrière différent que celui insufflé par l'organisation. Elle va en réalité remédier elle-même aux limitations qu'elle rencontre au niveau de ses aspirations professionnelles et personnelles.

Même si le script « professionnel » est fortement institutionnalisé, Carine a mobilisé le script à « durée déterminée » à cet instant-ci de sa carrière. Nous relevons toutefois son ambition de repartir et cette démarche l'inclurait dans le script « en alternance ».

Le script proposé par ONG A ne correspond pas aux ancrés caractérisant les besoins, motivations et ambitions professionnelles de Carine. En effet, cette dernière se mettant en couple et devenant ensuite mère de deux enfants, n'a pas pu se projeter dans une carrière à plein temps au sein de ONG A. En outre, au niveau de son ambition à la valorisation de ses compétences au service des bénéficiaires, Carine ne trouve pas d'épanouissement dans le contenu de son activité. Elle va finalement recourir à un travail cognitif fort pour trouver un équilibre dans l'accomplissement de ses ancrés.

Nous sommes face à un rejet de la part de la travailleuse du script institutionnalisé et une adaptation de sa trajectoire professionnelle sur un autre script de carrière.

Le changement de script s'est réalisé au « step 2 ». Nous en déduisons qu'il peut y avoir une différence entre un script fortement institutionnalisé et le script mobilisé par le travailleur après *enactment* car il est peu adapté à la réalité de l'individu.

3.3.2 Second résultat

Attirés par l'ONG A pour les mêmes raisons que Carine, certains travailleurs trouvent, à l'inverse, satisfaction dans la flexibilité et la mobilité verticale rapide imposées par l'organisation. C'est le cas de Marie⁹. Marie est infirmière dans un hôpital en Belgique au service maternité. Elle est en couple et n'a pas d'enfant.

a) « **Career situation 1** »

Marie, après quelques années de travail en tant qu'infirmière dans un hôpital belge, souhaite partir dans le cadre d'un projet humanitaire. Elle voit ce départ comme l'occasion de relever un challenge personnel, de se prouver des choses. Cette intention de partir révèle nettement l'ancre « défi pur » mélangée à celle de « dévouement à une cause ».

« Il y avait une composante plus personnelle qui était que j'avais besoin un peu de toucher mes limites, de me prouver des choses à moi-même de me découvrir dans un autre contexte, de me détacher de mon milieu. Pour moi c'était personnel mais aussi professionnel, j'avais envie de me dépasser, me tester dans d'autres contextes, et je savais bien que sur le plan humain, je ne partais

⁹ Nom d'emprunt

pas dans l'idée de sauver le monde, j'étais terre à terre. Donc voilà tout ça pour dire que je ne suis pas partie avec le bout de changer le monde. Il y avait en moi une envie de me sentir utile. Mais bon après tu te confrontes à la réalité et là tu sens que c'est différent mais ... je me dis toujours que l'envie et le fait d'avoir fait des missions est une démarche très aut centrée. . Pour moi c'est très peu tourné purement vers les autres parce que le fait de partir en mission... je me suis rendue compte qu'au bout de ma première mission ce sont les gens là- bas qui m'apportaient beaucoup plus que ce que moi je pouvais leur apporter. Donc si tu le fais une deuxième fois, c'est que tu le fais plus pour toi... Ça enlève tout le côté vertueux mais voilà... Puis le côté très crisant, vivre des choses très fortes, aller au bout de ses étions, on vit des choses tellement fortes, »

Cependant, Marie exprime un besoin de sédentarisation lié à l'ancre « sécurité, stabilité », qu'elle n'envisage pas dans le secteur de la solidarité internationale. Elle anticipe le manque de sécurité d'emploi lié au secteur.

« Je travaille pour l'instant aux bruyères, à la maternité, et je suis chaque fois restée attachée à mon travail en fait. Je me suis détachée par congés sans soldes mais je n'ai jamais quitté mon travail. Et ça c'était une attache importante pour moi c'était de garder mon travail. (...) Professionnellement c'est compliqué aussi ONG A n'offre pas beaucoup de stabilité... quand on est au début de sa carrière c'est facile et agréable mais au bout d'un moment, c'est pas que j'ai envie de me stabiliser comme on l'entend rester absolument en Belgique mais avec ONG A soit tu pars 6 mois un an, ça me correspond pas. Après tu reviens, tu prends deux trois quatre mois de vacances et puis tu repars, c'est quand même une vie très nomade »

Elle se rend également compte que l'intensité du travail est une pression néfaste à son bien-être personnel.

« Je m'y attendais en partie mais bon tu ne t'attends pas à la charge de travail qui est vraiment énorme. J'avais un jour de congé par semaine et j'avais des gardes en plus... c'est très usant et c'est ça qui m'a un peu refroidie et qui m'a poussé à garder mon travail car mon rythme personnel chez ONG A n'est pas respecté. Des gens arrivent à assumer ce travail intense sur une longue durée, moi je n'y arrive pas. J'ai besoin de repos de prendre soin de moi, de faire autre chose, mais j'ai très vite senti que c'est chouette l'humanitaire, j'apprends plein de choses, j'aime faire plein de choses, j'aime les projets, j'aime alimenter le travail, faire bouger les choses, ne pas rester dans une fonction et ne pas imaginer autre chose, voir plus loin penser en dehors de la boîte... mais ONG A clairement ne m'offrait pas la possibilité de respecter mon propre rythme... et ça c'est un problème d'insuffisance des RH. »

Ce passage nous indique la projection de Marie dans un script à durée déterminée ou en alternance.

b) « Career situation 2 »

Aujourd'hui, Marie alterne entre son travail d'infirmière dans un hôpital en Belgique et des missions courtes pendant lesquelles elle donne des formations sur le terrain aux staffs nationaux et internationaux.

Cette démarche permet à Marie d'assurer une stabilité et une sécurité d'emploi en Belgique tout en gardant cet attrait pour le secteur de la SI. La mobilisation du script « en alternance » lui permet de vivre une partie de sa carrière au sien d'ONG A.

« Il y a cette espèce de force naturelle comme ça qui te rappelle après une première mission parce que tu as tellement vécu des choses fortes, c'est tellement une découverte quotidienne, des personnes géniales, des rencontres culturelles enrichissant et bouleversant, c'est se dépasser et se fatiguer aussi. Alors oui, c'est très très différent de ce que je fais en Belgique dans le sens où on me demande d'être un bébé gynéco car tous les gestes techniques qu'on me demande à faire ne sont pas autorisés en Belgique. Et j'ai eu énormément de chance car quand je suis arrivée j'ai eu une espèce de coach pendant 15 jours, et donc elle avait la responsabilité de me donner plein de compétences donc voilà elle m'a appris plein de choses, tout ce que je devais pouvoir apprendre pour assurer cliniquement les choses de mes missions mais aussi plein de clés, de documents, de guidance pour tout ce qui était administratif, RH, .. J'ai été formée par ONG A pour donner la formation au staff médecins gynéco et sagefemme nationaux. Formation qui se donne en 5 jours et voilà c'est préparé par les gens qui sont place (admin, sagefemme,...) et moi j'arrive j'ai quelques jours pour préparer et organiser et on est deux à la donner. C'est une formation internationale américaine et donc c'est un certificat valide partout dans le monde mais on doit être deux à la donner. »

c) Variables individuelles

Marie exprime une réelle volonté de se prouver des choses, de se réaliser, d'accomplir des objectifs personnels et professionnels. Le fait d'être confrontée à une situation inconnue la stimule. Venir en aide aux autres permet d'accomplir quelque chose de positif et prendre un poste à responsabilités la motive. Elle insiste sur les bienfaits que lui procure une mission humanitaire. Elle en retire des bénéfices autant sur le plan privé que professionnel. Nous décelons nettement l'ancre « défi pur » ou « technique » dans la mesure où son objectif est le sentiment d'avoir acquis une expérience enrichissante mais également l'ancre « dévouement à une cause » et « internationale » car cette expérience se vit dans le secteur humanitaire.

d) Interprétation de l'enactment

Les variables institutionnelles satisfont Marie dans son projet professionnel. Le script mobilisé lui permet d'accomplir toutes ses ancres. Elle rejette le script tracé par l'organisation mais parvient à trouver ce qui lui correspond. Elle a arrêté les missions d'urgence humanitaires mais maintient tout de

même une activité au sein d'ONG A, et assure une sécurité d'emploi en maintenant une activité en Belgique. Malgré cette appropriation du script « en alternance », le travail cognitif de Marie apparaît faible grâce à la participation d'un manager au sein de A.

« J'ai une manager chez ONG A qui s'occupe de mon dossier et qui s'occupe de ma carrière. Il y en a deux en fait : une qui s'occupe de me matcher avec des missions et une autre qui va s'occuper de mes formations. Donc elle m'a proposé la formation car ils avaient besoin de quelqu'un de francophone. Et ça correspond bien à mon profil car je ne voulais pas quitter mon travail et ce sont des missions courtes quoi donc c'est nickel. Ça me permet de voyager, c'est une formation en laquelle je crois, niveau pédagogie elle est très adaptée et elle est très pratique. »

Cela lui a permis d'acquérir des connaissances dans le monde médical et d'accomplir de challenges personnels. Marie envisage potentiellement de repartir en mission mais ne le projette pas à court terme, par peur de perdre son emploi d'infirmière en Belgique.

« Ce qui a aussi précipité ma décision de ne pas repartir et de ne pas enfin d'en rester un peu là avec les missions, c'est qu'il y a de plus en plus de sage-femme ici en Belgique et donc moins de places disponibles. Si je perds ma place, je vais difficilement la récupérer »

Marie mobilise le script en alternance en fournissant des formations sur le terrain mais à mission courte.

3.3.3 Dernier résultat

Pol¹⁰ est marié, a deux enfants et est Directeur Pays d'un projet déployé dans un pays d'Afrique par l'ONG B. Il est dans le secteur humanitaire depuis 10 ans et travaille pour l'ONG B depuis 5 ans.

a) « Career situation 1 »

Après un cursus universitaire en sciences politiques et un master en coopération et développement, Pol postule pour un programme junior proposé par Enabel¹¹ afin de bénéficier d'une première expérience dans le secteur. Après cette expérience enrichissante, une profonde réflexion se pose sur la suite de sa carrière.

« Du coup c'était une très riche expérience qui m'a permis de confirmer deux choses. Un, la volonté de vouloir travailler dans ce secteur, de mieux comprendre les enjeux du monde de développement, mais en contrepartie ça a plutôt orienté la poursuite de ma vie professionnelle dans le monde des ONG. Parce que j'ai constaté des choses qui n'étaient pas

¹⁰ Nom d'emprunt

¹¹ Enabel est une agence belge de développement et qui a pour mission de mettre en oeuvre et de coordonner la politique belge de développement international. Elle propose un programme Junior qui offre l'opportunité à de jeunes professionnels de partir travailler sur le terrain sur un des thèmes des Objectifs de développement durable (ODD). Ça leur permet d'acquérir une expérience professionnelle pratique dans un projet de développement d'une organisation belge de développement.

toujours très plaisantes dans la logique de coopération bilatérale, surtout en termes d'efficience qui se rapproche de 0. Tu as énormément d'argent mais tu as un impact qui est assez faible (...) ça fait 75 ans qu'on fait de la coopération et quand on vit au Mali, au Niger, dans des pays comme je connais, on se demande où est allé véritablement cet argent, en tous cas certainement pas où il devait aller. »

Pol se pose des questions sur le bien-fondé de continuer sa trajectoire professionnelle dans le secteur. En effet, il a une compagne et n'est pas convaincu à ce moment-là de pouvoir vivre en dehors de la Belgique ou même de l'Europe.

« (...) et puis, les questions classiques qui se posent à ce moment-là : « je rentre, je continue ? » A ce moment-là, sur le plan personnel j'étais avec quelqu'un donc ça joue aussi. Et finalement, je suis resté presque un an en Belgique pour voir si oui ou non je souhaitais me réintégrer oui ou non en Belgique. J'ai pris du temps, trop de temps, et finalement pour repartir, en 2011. J'ai postulé mais sans beaucoup de convictions, donc j'étais un peu un pied dedans un peu dehors sans vraiment me décider, naviguer sans prendre de grosses décisions »

Il a alors continué à réaliser des missions pour des petites ONG afin d'acquérir de l'expérience et se positionner vis-à-vis de son projet professionnel. Son ambition de poursuivre sa carrière dans l'expatriation s'est alors renforcée mais ses inquiétudes quant à la pertinence des missions étaient toujours présentes. Son attrait pour une organisation particulière lui a permis de dépasser ses inquiétudes.

« J'ai postulé à ONG B. En fait, ça faisait quelques mois/ années que je voulais rejoindre cette organisation parce qu'en théorie à ce moment-là mes convictions, mes valeurs, mes principes, étaient très proches des raisons pour lesquelles je m'étais lancé dans ce secteur d'activité donc je voulais donner mon temps et m'investir professionnellement dans l'ONG B. A ce moment-là, ça faisait déjà 5 ans que j'étais dans le secteur et donc j'ai orienté vers l'ONG B. Et au final 5 ans plus tard j'y travaille toujours. »

b) « Career situation 2 »

Pol est engagé chez ONG B et trouve son épanouissement dans le contenu de son travail grâce à l'autonomie accordée par l'organisation, ainsi que dans sa vie d'expatrié.

« Moi j'ai un poste ici qui est très autonome tu vois, Mon chef c'est moi-même, donc j'ai une énorme autonomie (...) il est évident que je ne bosse pas dans ce secteur pour le côté alimentaire, je me lève le matin parce que je suis poussé par des principes et des valeurs et ici j'ai la possibilité de les vivre à travers mon boulots »

« J'ai plus d'épanouissement à être ici sur la plan professionnel et personnel que je ne peux l'être en Belgique. Vu que je l'ai fait en 2016, je sais que ma place est toujours sur le terrain et je n'ai pas la perspective sur le court et moyen terme de rentrer en Belgique ou en

Europe en général. Là-dessus je suis assez clair vis-à-vis de moi-même et vis-à-vis de ma famille, mon entourage social en Belgique, il n'y a plus ou pas d'hésitations à ce niveau-là »

L'ambition de Pol est clairement de poursuivre sa carrière dans le secteur de la SI et particulièrement au sein d'ONG B. Autant dans sa fonction que dans la gestion de sa carrière, il bénéficie d'une autonomie considérable dans le cadre des ressources mises à disposition.

« Sur les aspects de formations plus techniques là c'est à toi d'avoir une certaine proactivité, de voir tel intérêt de faire telle ou telle formation et de le proposer à ton employeur quoi. ONG B met à disposition énormément des formations même en ligne très intéressantes et pertinentes, et elles sont fortement promues, mais c'est à toi de prendre les initiatives ».

c) Variables individuelles

Pol s'est longtemps posé des questions sur la direction à prendre pour répondre à ses ambitions professionnelles. En effet, il accorde beaucoup d'importance au contenu de son activité et détenir de l'autonomie lui est nécessaire. Il vise donc des postes à responsabilités, ce qui le caractérise par l'ancre « managériale » et souhaite de l'autonomie dans le contenu de leur activité. Nous pouvons donc l'associer à l'ancre « autonomie ». Si l'ancre « qualité de vie » et/ou « sécurité /stabilité » apparaissent, le travailleur peut l'envisager à l'international. Il existe donc une complémentarité entre ces ancres avec l'ancre « internationale ». . Nous devinons à travers son discours que son acquisition de compétences et d'expérience lui permet d'obtenir un poste à responsabilités et d'acquérir de l'autonomie dans sa carrière.

d) Variables institutionnelles

L'ONG B guide l'individu dans sa construction de carrière mais permet tout de même au travailleur de bénéficier d'un travail cognitif assez fort. La trajectoire est lisible parce que les pratiques sont formalisées mais le travailleur bénéficie d'une marge de liberté. Dans le cadre des règles préalablement définies, l'organisation permet au travailleur de s'approprier sa carrière. C'est ce qui caractérise le caractère individualisant des outils de gestion mis en place par ONG B

e) Interprétation de l'enactment

Le script voulu par l'organisation pour ses salariés semble totalement correspondre à Pol. Cette grande spécificité dans la gestion de personnel permet au travailleur d'allier l'ancre « sécurité » et « qualité de vie » avec l'ancre « internationale ». Aujourd'hui, le script mobilisé par Pol est le script « professionnel organisationnel ». Son rapport au type de script institutionnalisé par ONG B est positif. Il soutient ce script. C'est de cette manière que Pol a pu fonder sa famille dans le pays de son expatriation. Son ancre « internationale », « sécurité/stabilité », « qualité de vie » sont respectées.

L'accomplissement de l'ancre "dévouement à une cause" et de l'ancre "managériale" sont également satisfaites grâce à la marge de manœuvre accordée par ONG B. En effet, que ce soit dans le contenu de leur activité ou dans la gestion de leur carrière, Pol bénéficie de beaucoup d'autonomie.

3.3.4 Synthèse : Trois processus de construction de carrière

Au terme de cette analyse multiniveau, nous pouvons dégager trois tendances principales concernant les processus de construction de carrières dans le secteur de la solidarité internationale. Ces processus sont construits au regard des variables individuelles ainsi que de l'*enactment* des variables organisationnelles. Nous les lions ensuite à une mobilisation d'un type de script de carrière.

I. La construction « empathique » de carrière ou le dévouement comme moteur de l'engagement ;

Nous reprenons dans cette catégorie les carrières des travailleurs majoritairement guidées par l'envie de venir en aide aux autres. Ces travailleurs se sentent très affectés par le malheur d'autrui. Nous pouvons deviner dans leur récit une réelle capacité empathique. Il n'y a pas beaucoup d'autre explication à leur engagement sauf le fait de vouloir secourir l'autre, et cela s'avère « normal » pour eux. Ces travailleurs ne sont pas particulièrement intéressés à occuper des postes managériaux et préfèrent le contact avec le bénéficiaire. Souvent, ils choisissent l'humanitaire car ils ont été sensibilisés par les conditions de vie des pays du sud. Ils n'arrivent pas à satisfaire totalement l'ancre « dévouement à une cause » en Belgique, ce qui inclut une ancre « internationale ». D'autres ancres surviennent au fil de leur carrière comme l'ancre « qualité de vie ». En effet, les conditions de travail étant moins confortables qu'en Belgique, ils souhaitent revenir à un équilibre ou sont plutôt portés par l'ancre « sécurité » que les emplois humanitaires ne fournissent pas toujours.

Ce besoin de revenir à une stabilité, s'il n'est pas encadré par l'organisation, entraîne une mobilisation du script « à durée déterminée » ou « en alternance ». Leur ambition de contact avec le bénéficiaire leur impose d'être au cœur de l'action sur le terrain et les empêche d'intégrer un environnement plus stable et confortable. L'unique projet de carrière de ces travailleurs est d'acquérir des compétences pour leur permettre de soigner les personnes. Ils n'ont pas la finalité d'évoluer à des postes de responsabilités, ou peu.

II. La construction « intéressée » de carrière ou la carrière basée sur le développement auto-centré ;

Ce type de carrière est orientée par le besoin d'accomplir son soi, relever un challenge professionnel et/ou personnel. L'organisation est le moteur de ces désirs d'accomplissement et doit permettre d'orienter les carrières en ce sens. L'organisation doit donner à ses salariés la possibilité de se sentir évoluer. Le travailleur appréciera être « testé », « challengé ». Sa carrière rime avec projet ou défi. Ces derniers sont donc ancrées « défi pur » ou « technique ». Les récits marqués par ce type de carrière sont relatés selon une certaine rentabilité que les travailleurs retirent de leur expérience dans le

secteur. Ces travailleurs insistent sur le développement de soi et voient leur engagement dans une mission comme une réussite professionnelle et/ou personnelle. Ils prennent les bénéfices liés à l'acquisition de connaissance et d'expérience. Une mission humanitaire fatigante sera vécue comme un succès.

Ces travailleurs mobiliseront un script « en alternance » pour revenir à une situation stable entraînés par un besoin de sécurité. Alternier entre mission et situation plus sédentaire permet de ressentir plus intensément ces périodes de challenge.

III. La construction « politique » de carrière ou l'exercice de pouvoir sur la carrière

La construction politique d'une carrière repose sur un processus consciemment projeté. Cela signifie que le travailleur oriente sa carrière de manière réfléchie. Le choix de l'organisation est le résultat de nombreuses réflexions et le travailleur accorde de l'importance à la signification de ses choix professionnels. Les discours de ce type de trajectoire sont dotés de plus d'objectivité. Les travailleurs donnent beaucoup d'importance au contenu et destinataires des missions et ont un avis critique sur le secteur. Ils ont des compétences et veulent les mettre au service de besoins identifiés. Ils mettent en avant l'utilité de leur activité professionnelle et le sens de leur travail, qui est déterminant dans leur trajectoire professionnelle. L'expatriation permet de pousser le curseur du sens du travail à son maximum car c'est à l'étranger qu'ils se sentiront le plus utile et auront le pouvoir d'agir sur des situations qu'ils estiment injustes. Être sur place leur permet aussi de savoir concrètement comment sont utilisés les fonds et de cette manière agir efficacement sur leurs objectifs professionnels. Ils souhaitent donc avoir des postes à responsabilités (ancrage managérial) et avoir de l'autonomie dans le contenu de leur activité (ancrage autonomie).

Ces travailleurs vont plutôt mobiliser un script « professionnel », dans le respect de la longévité de l'activité qu'ils ont intégrée. Cela justifie la volonté d'une cohérence et de pertinence de leurs activités professionnelles. Les travailleurs auront besoin de ressources et de cadre tout en ayant de la liberté dans ses décisions. Le projet de carrière sera d'évoluer dans ses compétences pour avoir plus d'autonomie dans le boulot et appliquer ses valeurs/principes. L'ancrage « sécurité » et un projet de fonder une famille sont envisagés à l'international.

CHAPITRE 4 - DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES FUTURES

Nous présentons dans ce chapitre une synthèse des éléments analysés qui permettent de répondre à nos objectifs de compréhension décrits en amont de ce travail. Ensuite, nous proposons des pistes de prolongements liées aux résultats inattendus de cette recherche. Enfin, nous prenons du recul en évaluant les limites de notre travail.

4.1 Les constructions des carrières au sein de l'ONG A, B et C

Le premier processus de carrière concerne un travailleur dont l'ambition professionnelle est orientée par le dévouement à une cause de type « empathique ». Le travail de l'individu consiste principalement, via un contact direct, à venir en aide aux personnes dans le besoin. L'individu choisira alors une organisation ayant les ressources nécessaires à la poursuite de ce projet. Ce type de travailleur aura la volonté d'acquérir des compétences pour améliorer l'efficacité de ses interventions mais aura peu d'intérêt à occuper des postes à responsabilités. La majorité des travailleurs de ce type aura tendance à intégrer l'ONG A pour sa réputation en termes de moyens et d'efficacité. Cependant, cette organisation est fortement institutionnalisée et, par conséquent, détient une capacité de guidance forte, orientée vers l'occupation de postes à responsabilités ou managériaux. Le caractère « orienté vers la tâche » de la carrière impose aux individus d'être sur le terrain tout le long de la mission, ce qui est peu géré par l'organisation. Les conditions de travail sont intenses et une personne ancrée « qualité de vie » ou « sécurité/stabilité » se sentira frustrée. Par conséquent, le travailleur procède à un travail cognitif assez fort pour pallier à ce déséquilibre (ancrage dévouement à une cause satisfaite et ancre qualité de vie insatisfaite). Ce dernier mobilise donc soit le script de carrière « en alternance », qui lui permet de vivre son ancre dévouement empathique sur le terrain et de revenir en Belgique vers une situation plus stable en gardant son emploi, soit le script « à durée déterminée » quand ses conditions de vie en Belgique ne lui permettent plus de partir la durée d'une mission.

Le second processus de construction de carrière concerne un travailleur dont la carrière se dessine à travers la volonté de vivre des expériences professionnelles soulevant des défis, des objectifs d'acquisitions des compétences vécus comme un enrichissement personnel et/ou professionnel. Le secteur de la SI permet au travailleur de se sentir utile et c'est dans ce sens de l'utilité qu'il sentira un « accomplissement de soi ». Dans notre recherche, ces personnes se sont orientées vers l'ONG A, l'ONG B mais aussi l'ONG C. Les scripts mobilisés par ces personnes sont à « durée déterminée » dans les ONG B et C et « en alternance » dans l'ONG A. L'ONG A guide fortement ses ressources humaines vers l'objectif que son personnel expatrié acquiert beaucoup de responsabilités rapidement et souhaite le rendre flexible. Le travailleur vit cette approche comme des challenges et apprécie être confronté à

de nouvelles situations complexes. L'ONG B et l'ONG C sont moins guidantes dans leurs pratiques RH. Elles laissent de la marge de manœuvre aux travailleurs et la mobilité se fait progressivement dans l'atteinte d'objectifs ou d'opportunités inopinées. Le travailleur va vivre cette expérience dans le secteur comme une expérience intéressante dans une projection de carrière générale et peut très bien s'orienter dans le secteur marchand, les ancres « défi pur » et « technique » étant dominantes.

Le dernier processus de carrière concerne un travailleur dont le projet professionnel est le résultat de nombreuses réflexions. Le travailleur veut donner du sens à son travail. Il va vivre des expériences et acquérir des compétences dans le but de se diriger vers une organisation et une fonction qui correspondent à ses valeurs, ses principes et qui lui permettront d'avoir du pouvoir décisionnel sur le contenu de son activité. L'ancre « sécurité et stabilité » est combinée avec l'ancre « internationale » puisqu'il envisage sa carrière à l'international sans que cela pose questions sur sa vie privée. Le choix de l'organisation sera réfléchi. Dans cette recherche, le travailleur choisit l'ONG B et C. Ces dernières sont institutionnalisées mais fournissent une capacité de guidance moyenne. En effet, elles ont formalisé leurs pratiques mais permettent au travailleur de bénéficier d'un travail cognitif suffisamment fort pour que ce travailleur se sente libre dans ses choix d'orientation de carrière. Le travailleur mobilise donc le script professionnel. La convention individualisante des pratiques RH favorise la mobilisation de ce script pour ce type de travailleurs.

| Processus de construction | Projet professionnel | Organisation intégrée | Script mobilisé |
|----------------------------------|--|------------------------------|--|
| Empathique | Acquisition de compétences orientées vers la tâche (au service d'autrui) | ONG A | Script en alternance ou à durée déterminée |
| Intéressé | Acquisition de compétences pour développement personnel/professionnel | ONG A | Script en alternance |
| | | ONG B | Script à durée déterminée |
| | | ONG C | Script à durée déterminée |
| Politique | Acquisition de compétences pour obtention d'un pouvoir décisionnel | ONG B | Script professionnel |
| | | ONG C | Script professionnel |

TABLEAU 13: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉSULTATS

4.2 Les résultats inattendus

Notre recherche nous a fourni des résultats que nous n'aurions pu imaginer au début de notre travail. Ces constats, pour le moins étonnants, se trouvent au niveau du rapport entre l'institutionnalisation des organisations analysées et les scripts mobilisés par les répondants. Nous partions effectivement de l'hypothèse qu'une forte institutionnalisation des outils de gestion entraînait la mobilisation du script professionnel (Garbe, 2015). Nos résultats contredisent cette idée.

En effet, après une analyse organisationnelle considérée dans cette recherche comme le résultat d'une analyse des pratiques de GRH et des tactiques de socialisation, l'ONG A apparaît comme la plus institutionnalisée avec une capacité de guidance forte. C'est pourtant dans cette organisation que les scripts les plus mobilisés sont ceux à durée déterminée et en alternance.

En outre, les travailleurs mobilisant le script « professionnel » au sein des ONG B et C soulignent l'importance de leur marge de manœuvre dans la gestion de leur carrière. Cette marge de manœuvre est supposée donc être une stratégie de rétention des travailleurs. Pourtant, ces organisations impliquent aussi des travailleurs ayant mobilisé des scripts à durée déterminée. Les travailleurs concernés sont ceux qui construisent leur carrière de type « intéressée ».

Nous tentons dans la section « mise en perspective » de donner des pistes de réponses à ces résultats.

4.3 Mise en perspective

4.3.1 L'influence de l'agence sur le changement institutionnel (Greenwood, 2006)

Dans le cas de l'ONG A, avec une volonté de guidance forte, nous anticipions une mobilisation du script professionnel. En réalité, les individus adoptent des scripts différents. Finalement, ils transforment les scripts, ce qui modifie toute la dynamique institutionnelle basée sur la volonté de fidéliser le travailleur. Ce constat contredit la théorie institutionnelle qui suggère que ce sont les normes acquises dans l'organisation qui modélisent et reproduisent les comportements des individus (Greenwood & al., 2006). Greenwood & al. (2006) a par ailleurs mené une recherche qui a alimenté la perspective selon laquelle l'organisation n'est pas le seul prescripteur de changement institutionnel. Cet auteur amène une compréhension nouvelle du changement organisationnel : l'entrepreneuriat institutionnel. Il explique dans quelle mesure des acteurs sont capables d'envisager et imposer des alternatives entraînant une modification des champs institutionnels (Greenwood & al., 2006).

Les travailleurs, rencontrés dans le cadre de notre recherche, cherchent à promouvoir leurs intérêts liés à leurs ancrés mais sont freinés par les pratiques existantes (DiMaggio, 1988, cité par Greenwood & al., 2006). Par exemple, les travailleurs de construction de carrière « empathique » vont cibler et donc refuser certaines missions qui demandent d'intégrer des postes à responsabilités ou managériaux. Ils gardent un emploi en Belgique sur lequel s'appuyer pour pouvoir refuser certaines missions et rester des semaines, des mois, des années en Belgique sans repartir. Cette démarche renforce

leur ancre « sécurité-stabilité » et « qualité de vie ». Ils envisagent et puis imposent donc à l'organisation des futurs alternatifs (Boxenbaum & Battilana, 2004; Holm, 1995; Seo & Creed, 2002, cité par Greenwood & al., 2006) et différents de ce que l'organisation projette à travers son institutionnalisation.

Cette problématique mériterait une étude approfondie sur ces réalités vécues au sein d'ONG A et selon laquelle il serait envisagé d'étudier les impacts de l'action de l'agence sur la structure.

4.3.2 Une gestion du caractère nomade des constructions de carrières (Borg & Soderlund, 2012 Garbe, 2015)

Pralong (2016) avance qu'une carrière nomade est définie par le fait qu'elle est gérée par l'individu lui-même, indépendamment des organisations qui ne seraient que des trames de fond faiblement structurantes (p.93). Cependant, il ne souhaite pas renforcer la dichotomie créée par la littérature en ce qui concerne la gestion des carrières (carrière traditionnelle versus carrière nomade). Nous soutenons cette perspective et constatons au terme de cette recherche une interdépendance entre la structure et l'agence (Pralong, 2016).

Certes, le travailleur passe d'une organisation à une autre en fonction des opportunités qu'il rencontre, mû par un besoin de développement de ses compétences (Jones & DeFillippi, 1996, cité par Garbe, 2015). Pour DeFillippi & Arthur (1996, cité par Garbe, 2015), l'individu constitue plus particulièrement un « capital carrière » qu'il mobilise pour construire son parcours. Dans nos trois processus de carrières, l'individu est poussé par son projet professionnel qui est d'acquérir des compétences à trois fins différentes (Empathique - compétences au service d'autrui, intéressé - développement de soi, politique - pouvoir d'agir) et la structure joue un rôle prépondérant dans la réponse à ses objectifs. Néanmoins, nous constatons un décalage entre les représentations individuelles et les pratiques organisationnelles (Garbe, 2015). Certes, les ambitions des travailleurs ont évolué mais les organisations doivent répondre de manière adaptée à celles-ci (Borg & Soderlund 2012). Les ONG étudiées répondent parfois totalement, parfois partiellement à ces ambitions mais ne répondent pas toujours aux autres dimensions inhérentes à leur construction carrière (sécurité/stabilité, qualité de vie). Les travailleurs du script « en alternance » ont des similitudes avec « les travailleurs de projets mobiles » (Borg & Soderlund, 2012 : 183). Ce sont des travailleurs occasionnels qui passent de mission en mission, d'organisation en organisation et qui doivent s'adapter notamment à différents contextes, à de nouveaux paramètres organisationnels, de nouveaux contenus de projet, de nouveaux collaborateurs. (Borg & Soderlund, 2012).

Borg & Soderlund mettent en évidence le concept de liminalité¹². En d'autres termes, les auteurs décrivent comment les travailleurs recourent à des pratiques individuelles pour gérer leur situation de

¹² La liminalité est principalement conçue comme une phase de transition temporaire entre différents statuts. C'est la période intermédiaire entre le moment où une personne quitte un état social jusqu'à ce qu'elle entre dans un autre (Borg, 2012).

travail complexe. Les études sur la liminalité indiquent généralement que la position des personnes est incluse dans de nombreuses organisations simultanément ou par aucune d'entre elles (Borg & Soderlund, 2012). Elles exposent aussi les conséquences négatives de ce type d'appartenance sur le bien-être du travailleur et sur sa carrière comme le stress, la perte de confiance, l'absence de soutien organisationnel. Borg décrit les pratiques de résilience face à cette liminalité produites par les travailleurs, utiles à guider les organisations dans la conception d'outils pour soutenir ce type de construction de carrière.

4.4 Limites et recherches futures

Cette recherche nous a amené à visualiser trois constructions de carrières possibles dans le secteur de la solidarité internationale. Néanmoins, nous avons considéré la structure comme étant l'organisation employeur des répondants. Il serait pertinent d'étudier la construction de carrières dans un contexte plus large, considérant l'organisation comme élément d'un contexte composé de plusieurs parties prenantes comme les systèmes sociaux, économiques, politiques (Garbe, 2015). Cela nous amène à penser également que ces constructions sont influencées par des jeux de pouvoir entre ces différents systèmes, qui seraient pertinents à analyser (Crozier & Friedberg, 197).

Ensuite, nous n'avons pas intégré dans notre analyse les caractéristiques des répondants relevées dans l'échantillon. Ces variables devraient également être intégrées dans une prochaine recherche comme l'âge, le genre, le niveau de diplôme, l'ancienneté dans l'organisation actuelle. (Pralong, 2016).

Par ailleurs, nous n'avons pas ciblé nos organisations sur un même secteur d'activité (urgence/développement). Il semblerait utile de comparer des organisations d'un même sous-secteur. Les ONG comportent également des différences au niveau de l'étendue de leurs sections. Les deux premières ont des sections dans plusieurs pays en Europe. Une étude sur l'internationalisation de leur gestion des ressources humaines (Ahlvik & al., 2015) au sein de ces sections serait intéressante à réaliser.

Enfin, nous n'avons pas exploité au maximum les données récoltés par rapport à la stratégie de l'ONG A et l'ONG B dans notre analyse. En pleine réforme, il serait intéressant d'analyser plus en profondeur comme elles envisagent l'évolution de leur stratégie RH, en lien avec l'innovation managériale développé par (Khallouk & al., 2017).

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était de comprendre comment se construisent les carrières dans le secteur de la solidarité internationale, et plus précisément au sein de trois ONG internationales en Belgique. Après de multiples lectures et le choix des concepts théoriques à mobiliser, nous avons rédigé notre question de recherche : « Comment se construisent les carrières dans le secteur de la solidarité internationale ? ».

Nous avons, pour ce faire, rencontré 19 travailleurs issus de ces organisations ainsi que des responsables des ressources humaines. L'objectif de ces rencontres était double, d'une part, comprendre dans quelle mesure les organisations guident leurs travailleurs à travers l'institutionnalisation de leurs pratiques ; d'autre part, comprendre comment les travailleurs, caractérisés par des ancrs différentes (Schein, 1990), s'approprient ces pratiques, selon l'*enactment* des scripts de carrière (Barley, 1979).

Nous avons entamé ce travail par un premier chapitre incluant d'abord une brève contextualisation du secteur ciblé. Nous avons poursuivi avec une revue de littérature. Cette dernière est le résultat de nombreuses lectures qui nous ont permis de choisir les concepts théoriques utilisés dans l'analyse de nos données : les ancrs de carrières (Schein, 1990), les pratiques de gestion des ressources humaines (Pichault & Nizet, 2013), les tactiques de socialisation (VanMaanen & Schein, 1979) et les scripts de carrière (Barley, 189 ; Garbe, 2015).

Le second chapitre décrit nos choix méthodologiques. Notre récolte de données s'est réalisée en deux temps. Nous avons procédé d'une part à six entretiens semis-directifs pour récolter des informations sur les pratiques organisationnelles (variables institutionnelles) et nous avons adopté, d'autre part, la méthode des récits de vie (Bertaux, 2014) dans le but d'accéder au plus près au vécu des travailleurs.

Nous avons d'abord réalisé un codage des récits de vie pour comprendre les représentations et comportements des travailleurs vis-à-vis du secteur (variables individuelles). Ensuite, dans une logique diachronique, nous avons exploité les récits de vie de trois travailleurs pour comprendre de quelle manière les variables institutionnelles et les variables individuelles influencent l'*enactment* des scripts de carrière (Barley, 1979). Ce processus d'analyse est détaillé dans la partie empirique de notre recherche, constituant le troisième chapitre de ce travail. Nous avons obtenu trois résultats au terme de cette partie empirique

L'ONG A est caractérisée par une capacité de guidance élevée vers le script professionnel à travers sa forte institutionnalisation. Elle promet une acquisition rapide de responsabilités ou des compétences managériales. Elle est cependant confrontée à des travailleurs mobilisant des scripts « en alternance » ou à « durée déterminée ». Les travailleurs s'engageant dans cette organisation sont de deux types. Certains travailleurs souhaitent avant tout mettre leurs compétences directement au service des besoins

d'autrui (soins, accompagnement,...). Ils ne sont pas sensibles à une évolution vers des postes à responsabilités et ne répondent donc pas aux trajectoires guidées par l'organisation. Leur construction de carrière est qualifiée d'«empathique». D'autres travailleurs souhaitent avant tout acquérir des compétences et des expériences au niveau personnel/professionnel dans un projet de développement individuel. Les évolutions rapides vers des postes managériaux promues par l'organisation sont vécues comme des challenges et sont appréciées par ces travailleurs. Leur construction de carrière est qualifiée d'«intéressée». Dans ces deux types de construction, une évolution des ancrs dominantes apparaît (sécurité-stabilité et qualité de vie). Les travailleurs ne trouvent pas de réponses à ces besoins au sein de l'ONG A.

L'ONG B est caractérisée par une institutionnalisation moyenne. Elle a fortement formalisé ses pratiques mais son haut taux de spécificité impose un certain travail cognitif à ses salariés. Ceci est une stratégie de rétention des travailleurs qui fonctionne vis-à-vis de certains individus. Ces derniers témoignent d'une réelle projection anticipée sur leur trajectoire professionnelle. Ils souhaitent acquérir des compétences et de l'expérience dans le but d'obtenir des postes à responsabilités et de l'autonomie dans leur activité. L'ONG B répond favorablement à ces ambitions et leur permet de les vivre sur le terrain via leur souci de s'adapter à chaque situation. Cette construction de carrière est qualifiée de «politique».

L'ONG C compte également parmi ses salariés ce type de construction de carrière. Cette organisation est caractérisée par une institutionnalisation faible, ce qui impose aux travailleurs un cognitif fort. Cet aspect convient aux travailleurs souhaitant un pouvoir décisionnel sur leur carrière.

Nous retrouvons également des constructions de carrières «intéressées» au sein de ces deux ONG. L'expérience acquise dans ces organisations leur est bénéfique mais les travailleurs de ce type de carrière peuvent également se retrouver dans le marchand. Ils sont donc surtout traversés par un besoin d'autonomie et de défi.

Deux résultats font l'objet de prolongements dans le quatrième chapitre «Discussion, limites et perspectives futures». D'abord, nous nous sommes interpellés sur la situation institutionnelle de l'ONG A. En effet, qualifiée comme étant la plus institutionnalisée des trois ONG ciblées, celle-ci apparaît être l'environnement le plus traversé par les mobilisations de scripts à «durée déterminée» et des scripts «en alternance». La littérature nous a fait prendre connaissance d'une théorie élaborée autour de «l'entrepreneuriat institutionnel» (Greenwood & al., 2006) qui permettrait de mieux comprendre cette situation observée. Ensuite, la construction de carrières de type «intéressée» a également soulevé des questionnements. Nous l'avons mise en parallèle avec la situation des «travailleurs de projet mobile» étudiée par Borg & al. (2012). En effet, une recherche plus approfondie sur l'orientation de cette construction de carrière, peu propice à la mobilisation du «script professionnel» nous permettrait d'en savoir davantage sur les besoins et bénéfices de ces travailleurs «mobiles».

BIBLIOGRAPHE

- AHLVIK Catarina., SMALE Adam., SUMELIUS Jennie., 2015, “Aligning corporate transfer intentions and subsidiary HRM practice implementation in multinational corporations.” *Journal of World Business*, n° 51, pp. 343-355.
- ABELSON Robert p., 1976, « Script processing in attitude formation and decision-making », in Carroll John s., Payne John w., *Cognition and social behavior*, New-jersey, Lawrence Erlbaum associates, pp. 33-45.
- ABELSON Robert P., 1981, « Psychological status of the script concept », *American psychologist*, 36/7, pp. 715-729.
- ARTHUR Michael B., 1994, « The boundaryless career : A new perspective for organizational inquiry », *Journal of Organizational Behavior*, n°15, pp. 295–306.
- ARTHUR Michael B., ROUSSEAU Denise M., 1994, *The boundaryless career, a new employment principle for a new organizational era*, New York, Oxford University Press.
- BARLEY Stephen R., 1989, « Careers, identities, and institutions : the legacy of the Chicago school of sociology », in Arthur Michael T., Hall Douglas T., Lawrence Barbara. s., *Handbook of careertheory*, Cambridge University press, pp. 41–65.
- BARLEY Stephen R., TOLBERT Pamela S., 1997, « Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution », *Organization studies*, n°18/1, pp. 93-117.
- BERTAUX, Daniel, 2014, « Le récit de vie : L’enquête et ses méthode », 4^e Edition, Armand Collin, Paris.
- BLAIS Mireille, MARTINEAU Stéphane, 2006, « L’analyse inductive générale: description d’une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches qualitatives*, 26(2), pp. 1-18.
- BORG Elisabeth, SODERLUND Jonas, 2012, “Moving in, moving on: liminality practices in project-based work”, *Employee Relations*, 36/2 , pp. 183-194.
- CADIN Loïc, BENDER Anne-Françoise, DE SAINT-GINIEZ Véronique, PRINGLE Judith K., 2000, « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°37, pp.76-96.
- CAPPELLEN Tineke, JANSSENS Maddy, 2010, « Enacting global careers: organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents », *Journal of organizational behavior*, n°31/5, pp. 687–706.
- DAHAN Jacqueline, DUFOUR Yvon, 2012, « Réussir sa carrière : qu'est-ce que cela signifie ? », *Gestion*, n°37, pp. 6-18.

DAUVIN, Pascal, 2004, « Être un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé » *Revue Tiers-Monde*, 45(180), 825–840.

DESREUMAUX Alain, (2015, *Théorie des organisations: 3^e édition*. Caen, France

DOUCIN Michel, 2005, « Les organisations non gouvernementales “acteurs-agis” des relations internationales ? » Science politique. Institut d'études politiques de Bordeaux; Université Montesquieu - Bordeaux IV

FALCOZ Christophe, 2011, « Pour en finir avec les carrières sans frontière ? Prolonger et dépasser le courant des 'boundaryless career' pour un programme renouvelé de recherche sur la gestion des carrières », 22^{ème} congrès AGRH, pp. 1-20.

FREYSS Jean, 2004, « La solidarité internationale, une profession ? Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation » *Revue Tiers Monde*, n°180, pp. 735-772.

GARBE Emmanuelle, CADIN loïc, 2013 « Repenser le concept de script de carrière : le cas du parcours professionnel des humanitaires français » 24^{ème} Congrès de l'AGRH, pp. 1-18.

GARBE Emmanuelle, CADIN Loïc, 2015, « Comprendre les interactions entre scripts de carrière et action individuelle : le cas du secteur humanitaire », *@GRH*, n°17, pp. 59-85.

GARBE Emmanuelle, 2015, « La construction des carrières dans une perspective agence/structure, une étude de la construction des carrières humanitaires dans le cadre de la professionnalisation du secteur nonprofit », Thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de Cadin Loic, Université Paris Ouest, Nanterre La Défense, 235p.

GIDDENS Anthony, 1984, “The constitution of society: Outline of the theory of structure” Berkeley: University of California Press.

GIOIA Dennis A., POOLE Peter P., 1984, « Scripts in Organizational Behavior », *Academy of Management Review*, n°3, pp. 449-459.

GOULDNER Alvin W., 1957, “Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles.” *Administrative Science Quarterly*, 2(3), pp. 281–306.

GREENWOOD Royston, SUDDABY Roy, 2006, “Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms”, *Academy of Management Journal*, n°40, pp. 27-48.

HALL Douglas T., MIRVIS Philip H., 1995, « The new career contract Developing the whole person at midlife and beyond », *Journal of Vocational Behavior*, n°47, pp. 269-289.

KHALLOUK Marouane, ROBERT Marc, MIGNON Sophie, 2017, « Les organisations à buts non lucratifs et l'innovation managériale », *Revue française de gestion*, n°264, pp.162-181.

- LAUDEL Grit, BIELICK Jana, JOCHEN Glaser, 2018, “Ultimately the question always is: “What do I have to do to it right?”Scripts as explanatory factors of career scripts”, *Human Relations*, pp. 1-30.
- LAVILLE Jean-Louis, 2000, « Le tiers secteur », *Sociologie Du Travail*, 42(4), pp. 531–550.
- JONES, Gareth .R., 1983, “Psychological orientation and the process of organizational socialization : An interactionist perspective” *Academy of Management Review*, n°8, 464-474
- LE NAËLOU Anne, 2004, “Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d’une sociologie des professions”, *Revue Tiers Monde*, n°180, pp.773-798
- LOCHAB Anshu, MOR Kiran, 2013, « Traditional to Boundaryless Career : Redefining Career in 21st Centaury », *Global Journal of Management and Business Studies*, n°5, pp. 485-490.
- MERTON Robert K, 1968, “Social theory and social structure”.
- MEYER John P, ALLEN Natalie., 1991, “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1991, n° 11/11, p 61-69
- MOREAU Charlotte, 2016, “Professionalization of human resource management in social enterprises”, Thèse de doctorat en sciences économiques et de gestion, sous la direction de François Pichault et Sybille Mertens, Liège, HEC-ULg, pp.15-323.
- POOLE Peter P., GRAY B., GIOIA Dennis A., 1990, « Organizational Script Development Through Interactive Accommodation», *Group & Organization Management*, n°15/2, pp. 212-232.
- PICHAULT François, NIZET Jean, 2013, « Les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contextes et jeux d’acteurs », 2^e édition, Le Seuil, Paris.
- PRALONG Jean, PERETTI-NDIAYE Marie, 2016, « Les cadres devraient-ils être « nomades » ? Scripts de carrière et qualité de carrière de cadres français », *Revue française de gestion*, n°260, pp. 91-109.
- SANSÉAU Pierre-Yves, 2005, « Les récits de vie comme stratégie d’accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspective d’analyse », *Revue Recherches Qualitatives*, n°25, pp.33-57
- SCHEIN Edgar, 1996, « Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century », *Academy of Management Executive*, n°0, pp. 80-88.
- VALETTE Annick, CULIÉ Jean-Denis, 2015, « Career scripts in clusters: A social position approach», *Human Relations*, n°68/11, pp. 1745 – 1767.
- VAN CAMPENHOUDT Luc, QUIVY Raymond, MARQUET Jacques, 2017, « Manuel de recherche en sciences sociales », Paris, Dunod.
- VAN MAANEN John, SCHEIN Edgar H., 1979, « Toward of Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behavior*, n°1, pp. 209-264.
- Wacheux F. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica Paris.

WEICK, Karl, 1996, "Enactment and the Boundaryless Career: Organizing as We Work." In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizations Era* (pp. 40–57). Oxford University Press.

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1: Les conventions de GRH (Pichault & Nizet, 2013) | 8 |
| Tableau 2: les scripts de carrière humanitaire, (Garbe, 2015 : 162)..... | 20 |
| Tableau 3: présentation de l'échantillon de l'ONG B | 29 |
| Tableau 4: présentation de l'échantillon de l'ONG C | 30 |
| Tableau 5:Le processus de codification menant à la réduction des données (Thomas, 2006 : .242, cité par Martineau, 2006 : 9)..... | 31 |
| Tableau 6: Type de convention au sein de l'ONG A..... | 35 |
| Tableau 7: Type de convention au sein de l'ONG B | 37 |
| Tableau 8: Type de convention au sein de l'ONG C | 39 |
| Tableau 9: Les tactiques de socialisation au sein de l'ONG A | 41 |
| Tableau 10: Les tactiques de socialisation au sein de l'ONG B..... | 42 |
| Tableau 11: Les tactiques de socialisation au sein de l'ONG C..... | 43 |
| Tableau 12: les scripts institutionnalisés par l'ONG A, B et C..... | 44 |
| Tableau 13: Tableau récapitulatif des résultats | 73 |

Liste des figures

| | |
|--|----|
| Figure 1: Global careers as multiply references (Capellen & Janssens, 2010: 690) | 16 |
| Figure 2: Enactment of scripts in career decision (Laudel, Bielick, Gläser, 2018:7)..... | 19 |

ANNEXES

I. Guide d'entretien pour les responsables de ressources humaines

| Thème | Questions |
|---|---|
| Instruments RH mis en place | <p>Qu'est-ce qui est mis en place au niveau :</p> <p>Du recrutement et de la sélection ? De la formation ? De l'évaluation ? De la politique salariale ? De la gestion et de l'aménagement du temps de travail ?</p> <p>Que pensez-vous des instruments de GRH (s'il y en a) ?</p> |
| Stratégie | <p>Quels sont les rôles attribués au(x) département(s) RH ?</p> <p>Quels sont les moyens investis dans la GRH au sein de votre ONG ?</p> <p>Quelle importance donnez-vous à la GRH au sein de votre ONG ?</p> <p>Comment pensez-vous que la GRH va évoluer au sein de votre ONG ?</p> |
| Valeurs vs professionnalisation et management | <p>Quelles sont les valeurs propres à votre ONG ?</p> <p>Comment cela se marque-t-il au niveau des pratiques de GRH ?</p> <p>Quels sont, selon vous, les principaux enjeux de la GRH au sein de votre ONG actuellement ? Succès ? Tensions ? Manques ?</p> |

II. Thèmes clés des récits de vie

| Mot clé (thème) | ✓ | Commentaires |
|---|---|--------------|
| Actions concrètes (dimension comportementale) | | |
| Parcours professionnel : scolaire, autres ONG, autres métiers | | |
| Facteurs concrets pour le monde humanitaire | | |
| Marge de manoeuvre dans l'ONG (liberté, mobilité) et à quelles conditions | | |
| Objectifs professionnels | | |
| <i>Si anciennes expériences</i> : différences entre les carrières ici et les autres ONG - Entre les <u>outils</u> disponibles dans les autres entreprises et ici | | |
| Représentations (dimension cognitive) | | |
| <u>Secteur de la solidarité internationale</u> | | |
| Conception de la carrière avant -> maintenant | | |
| Motivations/aspirations/ambitions à travailler dans le monde humanitaire | | |
| Conception de la carrière idéale (mobilité?sécurité?stabilité?, ...) | | |
| Responsabilité au niveau de la carrière ? (<i>Sentez-vous responsable/impliqué dans la gestion de votre carrière ou au contraire pensez-vous que c'est du sort de votre employeur?</i>) | | |
| Importance de la culture d'entreprise par rapport à votre carrière | | |

| <u>ONG concernée</u> | | |
|---|--|--|
| Comment est conçue la carrière d'après l'ONG | | |
| Marge de manoeuvre de LONG dans votre carrière - soutien présent ou absent | | |
| Outils formels ou informels, internes ou externes pour bien gérer sa carrière | | |
| Autres éléments non prévus | | |

III. Constructions de carrières dans ONG A, B et C

| Pseudonyme* | Ancre(s) dominante(s) | Projet de carrière | Script mobilisé | Type de construction de carrière |
|-------------|---|--|---------------------------|----------------------------------|
| 1A | Ancre technique | Acquisition des compétences dans la parasitologie | Script à durée déterminée | Intéressée |
| 2A | Ancre dévouement à une cause, qualité de vie | Acquisition de compétences orientées vers la tâche (au service d'autrui) | Script en alternance | Empathique |
| 3A | Ancre défi pur, dévouement à une cause, qualité de vie | Développement personnel | Script en alternance | Intéressée |
| 4A | Ancre dévouement à une cause, sécurité/stabilité, qualité de vie | Acquisition de compétences orientées vers la tâche (au service d'autrui) | Script à durée déterminée | Empathique |
| 5A | Ancre dévouement à une cause et sécurité/stabilité | Participer à un projet qui du sens | Script à durée déterminée | Empathique |
| 6A | Ancre dévouement à une cause-internationale et sécurité stabilité | Acquisition de compétences orientées vers la tâche (au service d'autrui) | Script à durée déterminée | empathique |
| 7A | Ancre dévouement à une cause-internationale et sécurité stabilité | Acquisition de compétences orientées vers la tâche (au service d'autrui) | Script à durée déterminée | empathique |
| 8A | Ancre dévouement à une cause | Participer à un projet qui du sens | Script à durée déterminée | Empathique |

| Pseudonyme* | Ancre(s) dominantes(s) | Projet de Carrière | Script mobilisé | Types de construction de carrière |
|-------------|--|--|---------------------------|-----------------------------------|
| 1B | Managériale, autonomie dévouement à une cause, internationale | Acquisition de compétences pour obtention d'un pouvoir décisionnel | Script professionnel | Politique |
| 2B | Dévouement à une cause, internationale, | Acquisition de compétences orientées vers la tâche (au service d'autrui) | Script en alternance | Empathique |
| 3B | Managériale, dévouement à une cause | Acquisition de compétences pour obtention d'un pouvoir décisionnel | Script à durée déterminée | Intéressée |
| 4B | Ancre managériale, dévouement à une cause, internationale | Acquisition de compétences pour obtention d'un pouvoir décisionnel | Script professionnel | Politique |
| 5B | Ancre autonomie, technique | Acquisition de compétences pour développement personnel/professionnel | Script professionnel | Intéressé-politique |
| 6B | Ancre managériale, dévouement à une cause, internationale | Acquisition de compétences pour obtention d'un pouvoir décisionnel | Script professionnel | Politique |

| Pseudonyme* | Ancre(s) dominante(s) | Projet de carrière | Script mobilisé | Types de construction de carrière |
|--------------------|---|---|---------------------------|--|
| 1C | Dévouement à une cause, internationale, Managériale, | Acquisition de compétences pour obtention d'un pouvoir décisionnel | Script professionnel | Politique |
| 2C | Dévouement à une cause, technique | Acquisition de compétences pour développement personnel/professionnel | Script à durée déterminée | Intéressée |
| 3C | Dévouement à une cause, internationale autonomie, managériale, qualité de vie | Acquisition de compétences pour obtention d'un pouvoir décisionnel | Script à durée déterminée | Politique |
| 4C | Managériale, autoonomie, dévouement à une cause | Acquisition de compétences pour obtention d'un pouvoir décisionnel | Script professionnel | Politique |