

L'ANALYSE DES RESEAUX SOCIAUX : POUR UNE AUTRE APPROCHE DU DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Séverine VENTOLINI – Maitre de conférences

Université de Bourgogne - Laboratoire d'Economie et de Gestion

Institut d'Administration des Entreprises - Pole d'Economie et de Gestion,
2 boulevard Gabriel - BP 26611 – 21066 Dijon Cedex
Tel : 03.80.39.55.90
Fax : 03.80. 39.54.88
e-mail : severine.ventolini@u-bourgogne.fr

Résumé :

L'objet de cette communication est dans un premier temps de comprendre le glissement de l'approche relationnelle du développement professionnel vers une approche réseau. Il s'agit par ailleurs de comprendre dans cette perspective réseau quelles dimensions sont utiles pour étudier un réseau particulier : celui du développement professionnel. Ainsi les dimensions de non redondance d'attribut hiérarchique et organisationnel ainsi que la non redondance structurale seront mises en avant. Au delà de ce rapprochement théorique et méthodologique, il semble nécessaire de ne pas s'arrêter à la description du réseau de développement professionnel, mais de comprendre comment il se forme et se structure. Il convient donc de s'intéresser aux variables pouvant expliquer les dimensions du réseau de développement professionnel. Cette communication vise donc dans un second temps à comprendre les déterminants du réseau de développement professionnel des individus. Des variables de comportement, de personnalité et de design de poste feront l'objet d'hypothèses. A partir d'une régression logistique, les résultats montrent que le comportement proactif et l'extraversion permettent d'expliquer un réseau globalement non redondant.

Mots clés : mentoring, réseau

Introduction

En 2007, le magazine *l'Entreprise* revenait sur l'importance des réseaux personnels dans la sphère professionnelle : « les réseaux se révèlent souvent précieux pour obtenir un poste ou une commande, promouvoir une idée, trouver un sous-traitant ou développer un partenariat ». Cette phrase issue de l'article de presse n'est qu'un exemple illustratif de l'idée plus ou moins fondée que les relations sont un avantage comparatif important pour réussir professionnellement, idée reprise par l'ensemble de la presse et l'environnement internet. Concernant la carrière, le réseau de relations reste le principal moyen par lequel les cadres trouvent un emploi. En effet, selon l'étude mobilité de l'APEC (2007), 35% des cadres ayant connu une mobilité externe auraient trouvé leur nouvel emploi par ce biais. Ces éléments nous laissent penser que l'évolution professionnelle est aussi basée sur les connaissances, les contacts des individus. Ainsi, si traditionnellement on a mis l'accent sur le capital humain des individus, il serait essentiel aujourd'hui de prendre en compte le capital social de l'individu comme un élément déterminant dans son développement professionnel.

Les recherches en gestion des ressources humaines n'ont jamais ignoré l'importance des « relations » dans l'avancement professionnel des individus. En effet, Schor (1997) rappelle que la nature et la qualité des relations humaines ont joué un rôle important dans la réussite de ceux qui ont atteint de hautes positions au sein d'une société. Beaucoup de recherches se sont penchées sur le rôle essentiel de certains acteurs tels que les mentors, supérieur hiérarchique, les pairs dans l'évolution professionnelle des salariés. Cependant ces recherches ont généralement étudié le rôle d'un acteur particulier ou d'une relation privilégiée pour expliquer la carrière des individus. Ces recherches qui se concentrent sur les relations dyadiques ont par ailleurs tendance à rendre moins étanche la frontière entre mentor, supérieur hiérarchique, pair dans la mesure où elles montrent que tous peuvent aider le salarié à avancer professionnellement. Ces études poussent à prendre en compte tout un continuum de relations de développement professionnel. De plus le contexte des carrières ayant changé, des auteurs prônent la nécessité de désormais prendre en compte l'ensemble de l'environnement relationnel du salarié. C'est le cas notamment de Kram qui après avoir été la première à mettre en avant le rôle du mentor recommande aujourd'hui d'avoir une vision élargie du mentoring à travers l'idée de « réseau de développement professionnel ».

Les différentes approches relationnelles de la carrière se rapprochent ainsi des théories des réseaux sociaux. Ces dernières permettent de situer l'individu dans son environnement relationnel et de comprendre les mécanismes qui sous-tendent l'utilité pour l'individu des relations sociales. L'analyse des réseaux sociaux permet de prendre en compte un ensemble de relations et d'acteurs simultanément. Ainsi au-delà d'une meilleure prise en compte de la réalité telle qu'elle est défendue dans les magazines, les théories et théoriciens de l'approche relationnelle de la carrière tendent à considérer l'approche réseau comme essentielle dans la meilleure compréhension de l'évolution professionnelle du salarié.

L'objet de cette communication est dans un premier temps de comprendre le glissement de l'approche relationnelle du développement professionnel vers une approche réseau. Il s'agit par ailleurs de s'interroger sur les dimensions utiles pour étudier un réseau particulier : celui du développement professionnel.

Au delà de ce rapprochement théorique et méthodologique, les recherches en gestion des ressources humaines s'inscrivant dans les sciences de gestion et donc de l'action, il semble nécessaire de ne pas s'arrêter à la description du réseau de développement professionnel, mais de comprendre comment il se forme. En effet, s'il semble difficile pour un individu de se

créer un réseau sur mesure, on peut tout de même s'interroger sur ce qui structure un réseau. Très peu d'études s'intéressent à la formation et l'évolution des réseaux sociaux ou aux facteurs qui influencent le schéma des relations. Or d'après les théories des réseaux sociaux, les bénéfices retirés d'un réseau social varient en fonction de la structure des relations dans laquelle l'individu est inséré. Le capital social dépend des caractéristiques du réseau social (Mercklé, 2004, p.59). Cette communication vise donc dans un second temps à comprendre les déterminants du réseau de développement professionnel des individus.

Des relations dyadiques au réseau de développement professionnel

Des relations dyadiques aux contours mal définis

Plusieurs recherches ont permis de montrer qu'un certain nombre d'acteurs pouvaient aider le salarié dans son évolution professionnelle : que ce soit des acteurs à des niveaux hiérarchiques supérieurs dans un premier temps qu'il y ait (N+1) ou non (sponsor, mentor) relation managériale ou à des niveaux identiques (pairs).

Après que Levinson (1978) ait noté que la participation à une relation de mentoring joue un rôle critique dans le développement des individus, le mentoring a fait l'objet de nombreuses recherches particulièrement concernant le développement professionnel, c'est-à-dire tout ce qui a trait à la carrière des individus au sens large. L'analyse de Kram (1985) est considérée comme l'une des plus complètes sur le sujet. Elle met en avant deux fonctions principales d'un mentor : un rôle de soutien psychosociologique et un rôle d'avancement de carrière. Depuis ces travaux, le terme de mentor a été source de discussion dans la littérature. Le débat qui oppose Chao (1998) et Mullen (1998) en est un exemple significatif. En effet, si pour le premier un mentor exerce nécessairement les deux fonctions mises en avant par Kram et appartient obligatoirement à la même organisation que son protégé, pour le second la définition du mentor est plus souple et ne remplit pas forcément ces conditions. Pour Chao, il est nécessaire de faire la distinction entre le mentoring et d'autres types de relations moins puissantes qui vont impliquer les sponsors, les guides, les pairs ou encore les relations traditionnelles de supervision. Cette dernière critique est reprise par Friday et al. (2004) pour qui il existe un manque de clarté et de consensus sur les définitions de mentor, le processus de mentoring et le rôle du sponsoring.

Cette confusion autour des concepts existe d'autant plus si l'on considère que l'efficacité de ces relations est contingente au contenu de la relation puisqu'elles peuvent être formelles, c'est à dire faisant partie d'une pratique institutionnalisée par l'organisation, ou informelles dans le sens où l'organisation n'intervient pas. Raggins et Cotton (1999) montrent, à partir d'un échantillon de 350 femmes et 260 hommes, que les salariés qui sont sous l'aile de mentors informels ont de meilleurs résultats en termes de carrière que les protégés ayant des mentors institutionnalisés. Ils soulignent par ailleurs, le manque de différence significative entre les salariés bénéficiant de mentor formel et ceux qui ne profitent d'aucun parrainage dans l'organisation. Ce résultat laisse supposer que, pour que les relations de mentoring soient efficaces, encore faut-il qu'il y ait une volonté réciproque des parties, c'est-à-dire que la relation soit choisie et non pas imposée. Cela laisse également supposer que d'autres acteurs que les mentors peuvent apporter les ressources nécessaires au jeune diplômé pour son évolution professionnelle.

Les salariés qui ne jouissent pas de mentors peuvent en effet s'appuyer sur d'autres acteurs de leur entourage professionnel. Le supérieur hiérarchique est traditionnellement un acteur incontournable pour l'évolution professionnelle dans la mesure où il anime, développe et

évalue le salarié. On peut voir une similarité entre les activités d'un manager et les fonctions d'un mentor. En effet, Blake et Mouton (1982) dressent une typologie des activités du manager leader : un bon manager doit alterner entre plusieurs rôles et avoir un comportement adapté en fonction de la situation pour développer son collaborateur. Le manager aura donc un comportement parfois orienté sur les tâches, c'est-à-dire le contenu du travail et parfois des activités orientées vers une dimension humaine dans son rapport avec le subordonné. Ces activités orientées vers le travail ou la personne, font pour Raabe et Beehr (2003) écho aux deux fonctions des mentors proposées par Kram (1985).

Les managers sont par ailleurs, comme le souligne Bass (1990, cité dans Eby, 1997) en position naturelle pour "coacher" le salarié, pour lui apporter des retours sur son travail et lui insuffler un sens des compétences. Certains managers sont d'ailleurs parfois directement cités comme des mentors. En effet, dans l'étude de Ragins, Cotton et Miller (2000), environ 50% des mentors sont les superviseurs directs des protégés. La relation que le salarié entretient avec sa hiérarchie joue un rôle prépondérant dans son succès de carrière et particulièrement dans sa probabilité de promotion. L'étude de Wayne et al. (1999) montre que, même en contrôlant les variables de capital humain et de motivation, qui sont les deux composantes du "système de mobilité compétition", par opposition au "système de mobilité parrainage" (Turner, 1960), une relation de bonne qualité entre la hiérarchie et certains de ses subordonnés va avoir une influence sur la propension de ce dernier à être promu.

La théorie de l'échange leader - membre (d'une équipe) (*leader - member exchange theory* ou LMX) permet d'expliquer les différences dans le sponsoring reçu par le supérieur hiérarchique direct. La littérature sur la théorie LMX (Graen et Scandura, 1987 ; Wakabayashi et al., 1981) et sur le mentoring (Dreher et Ash, 1990, Scandura, 1992) ont établi des liens entre les activités de développement professionnel des supérieurs ou des mentors et les résultats de carrière des subordonnés ou protégés, mettant en avant des relations similaires, mais sans pour autant intégrer les deux théories.

Les cadres qui ne jouissent pas de relations privilégiées avec un mentor ou leur supérieur hiérarchique direct peuvent cependant s'appuyer sur d'autres acteurs de leur entourage professionnel comme leurs pairs (c'est à dire des individus ayant des statuts équivalents au sein d'une organisation), potentiellement plus nombreux et plus disponibles que des hiérarchiques. Certains auteurs parlent alors de *peer mentoring* que Holbeche (1996) définit comme « une relation de mentoring où il y a deux, trois ou plus d'individus qui ont les uns envers les autres une relation de développement professionnel ». En effet, Kram et Isabella (1985) montrent que les pairs peuvent potentiellement remplir les mêmes fonctions critiques que celles des mentors. Plus disponibles, les pairs sont plus à même de partager des informations et d'entretenir des discussions sur les dilemmes de carrières et de conseiller leurs collègues à ce sujet. Ils apportent, par ailleurs, un plus grand soutien personnel, ceci étant facilité par l'impression de communiquer d'égal à égal. Pour Eby (1997) les pairs jouent un rôle non négligeable dans le développement professionnel des salariés. L'auteur dresse une typologie des individus qui peuvent apporter une aide similaire à celles des mentors à l'individu.

Depuis les premiers travaux sur le mentoring (Levinson et al., 1978 ; Kram, 1985), le terme de mentor a été utilisé pour désigner une grande diversité de relations. Ainsi on trouve dans la littérature le terme de mentoring associé au superviseur, au pair voire à un groupe d'individus. On peut cependant retenir que les différents individus qui peuvent aider le salarié dans son évolution professionnelle, sont décrits surtout en fonction de leur niveau hiérarchique (supérieur ou pas à celui du protégé) et/ ou de leur position organisationnelle (identique ou différente du protégé : même équipe, même fonction, même organisation...).

On peut, par ailleurs, constater que, désormais, les fonctions associées à l'idée de mentoring ne sont pas toujours considérées, comme à l'origine de la définition, dans leur globalité, c'est-à-dire à la fois des fonctions d'avancement de carrière et des fonctions psychosociales. La littérature met en avant certains types de relations qui peuvent apporter tout ou partie de ces fonctions. Ceci participe également à la confusion entre l'idée de mentor, de sponsor ou encore de coach.

L'ensemble de ces éléments ainsi que le fait que les relations de « mentoring » au sens large ont une influence sur une grande variété de résultats liés à l'évolution professionnelle de l'individu (salaire, mobilité, satisfaction au travail ou plus généralement succès objectif et subjectif de carrière) participent au fait que la littérature évolue et préfère parler désormais de relation de développement professionnel, terme plus englobant pour décrire une des relations que nous avons citées. La notion de développement professionnel permet de prendre en compte le continuum de relations qui peuvent apporter leur aide à l'individu dans son évolution professionnelle. De plus, désormais les recherches ne s'intéressent plus à une relation entre un salarié et un de ses "mentors" mais à l'ensemble de ses relations simultanément. On met désormais l'accent sur le réseau de développement professionnel plutôt que sur une relation dyadique.

En plus des éléments théoriques que nous venons d'évoquer et notamment le manque de consensus sur une définition claire du mentor, les changements dans l'environnement des carrières suggèrent qu'il est nécessaire de revoir la notion de mentoring et de le considérer comme « un phénomène de relations multiples » (Higgins et Kram, 2001, p.266).

Les évolutions de l'économie et du marché de l'emploi, de même que des politiques organisationnelles amènent à reconsidérer la nature des relations de développement des individus. Parmi les raisons qui ont amené cette nouvelle conception des relations de développement professionnel, les auteurs (Higgins et Kram, 2001 ; Molloy, 2005) citent :

- le changement de la relation d'emploi : le marché du travail a évolué vers de plus en plus de flexibilité. Les cadres semblent également avoir intégré ce nouveau paradigme, ils ont conscience que les entreprises ne vont plus leur offrir une garantie d'emploi à vie et, que cela soit subi ou choisi, il est très peu probable qu'ils effectuent toute leur vie professionnelle dans une seule et même entreprise. Par ailleurs, les salariés, et en particulier les cadres, étant de plus en plus diplômés, sont plus exigeants vis-à-vis de l'entreprise qui les emploie et ils se sentent donc moins redevables vis-à-vis de l'entreprise. Cette évolution du « contrat psychologique » entre les cadres et leur employeur amène les salariés à garder un œil sur les opportunités qui peuvent s'offrir à eux en interne comme en externe. Ainsi les individus vont de plus en plus chercher des relations de développement qui peuvent les aider dans leur évolution professionnelle au-delà de l'organisation (Thomas et Higgins, 1996).

- les changements technologiques : pour Higgins et Kram (2001), ces changements ont affecté la carrière des salariés. En effet, les technologies de l'information et digitales font que les entreprises recherchent de plus en plus des individus experts aux compétences spécifiques ou capables de s'adapter facilement et d'apprendre rapidement c'est-à-dire ce qui peuvent « apprendre comment apprendre » (Hall, 1986, cité dans Higgins et Kram, 2001). Les individus ont de ce fait besoin d'avoir un maximum de relations diverses et variées dans des fonctions organisationnelles ou dans des domaines techniques différents du leur (Perlow, 1999).

- les changements des structures organisationnelles : l'aplatissement des structures organisationnelles fait que les individus ont de moins en moins accès à des personnes situées

à des niveaux plus élevés hiérarchiquement. Ils se retournent donc plutôt vers des pairs ou vers d'autres membres de leur organisation.

- les politiques de diversité des organisations : les organisations ont une force de travail de plus en plus diversifiée, que ce soit en termes d'origine ethnique, de genre ou de nationalité, et cela affecte les besoins de relations de développement professionnel (Kram et Hall, 1996). Les recherches ont montré l'importance d'avoir un grand nombre de relations de développement au-delà des simples relations de travail pour ces minorités. Dans la mesure où l'accès des minorités aux postes hiérarchiques élevés dans l'organisation est plus difficile (Ibarra, 1993, 1997), il est nécessaire de compenser parfois le manque de relation de qualité (en termes d'influence) par le soutien d'un réseau (institutionnalisé ou pas, interne à l'organisation ou externe) comme source d'informations, de soutien et plus généralement de développement professionnel.

Il découle de ces éléments que les salariés qui deviennent de manière volontaire, ou par la force des choses, responsables de leur carrière vont s'appuyer sur une multitude de relations. Ainsi, De Janasz, Sullivan et Whiting (2003) préconisent de se créer un réseau de mentors. « De la même manière que les entreprises utilisent les réseaux organisationnels pour faciliter l'acquisition de connaissances dans le but d'avoir un avantage concurrentiel, les individus peuvent utiliser des réseaux de mentors pour faciliter l'accès aux connaissances et aux expériences des autres afin de bénéficier d'un avantage de carrière » (p.81). Il revient donc à l'initiative du salarié de se créer des relations sur lesquelles s'appuyer pour son évolution professionnelle.

Par ailleurs, l'idée de réseau de développement professionnel semble, dans le contexte actuel des carrières, plus réaliste. En effet, les changements dans l'environnement organisationnel fait que l'on parle aujourd'hui de carrières post organisationnelle ("*post-corporate carrer*", Peiperl et Baruch, 1997), de carrière nomade (Arthur et Rousseau, 1996, Mirvis et Hall, 1994) et de carrière protéenne (Hall, 1996), chacun de ces termes faisant référence au fait que les carrières se construisent, plus que précédemment, à travers plusieurs organisations et que les individus n'hésitent plus à franchir les frontières de leur entreprise pour évoluer professionnellement. Parallèlement on assiste à une décharge de l'organisation sur les salariés concernant leur évolution professionnelle. En effet, certaines entreprises cherchent à responsabiliser leurs employés vis-à-vis de leur carrière dans le sens où désormais, plus qu'avant, c'est au salarié de construire sa carrière. C'est ainsi aux individus qui ne bénéficient pas de mentor formel de trouver les relations de développement professionnel qui peuvent les aider dans leur évolution professionnelle.

Dans le contexte actuel, et pour construire une « carrière intelligente », il est plus réaliste et nécessaire de s'appuyer sur un réseau de relations plutôt que sur un seul mentor (Higgins, 2000).

L'ensemble de ces éléments, fait que l'idée de mentoring traditionnel s'est progressivement diluée au profit de la notion de réseau de développement professionnel.

Le réseau de développement professionnel

Le réseau de développement professionnel d'un individu est défini comme « l'ensemble des personnes que le protégé nomme comme ayant un intérêt actif et agissant pour avancer sa carrière en lui fournissant une aide pour son développement professionnel » (Higgins et Kram, 2001). L'aide pour le développement professionnel fait référence aux « deux types de soutien mis en avant par la littérature sur le mentoring à savoir un soutien de carrière qui comprend l'exposition et la visibilité, le sponsoring et la protection et un soutien psychosocial

qui englobe l'amitié, le conseil, l'acceptation et la confirmation ainsi qu'un partage au delà du travail » (Higgins et Kram 2001).

Pour désigner les personnes qui apportent de l'aide pour le développement professionnel, Higgins et Thomas (2001) parlent de «développeurs » qui est un terme générique permettant de désigner toute personne appartenant au réseau de développement professionnel du protégé. Les relations entre le protégé et ses développeurs peuvent être formelles ou non, hiérarchiques ou avec des pairs et être internes ou externes à l'organisation (Higgins et Thomas, 2001). Pour Hall et Kahn (2001, cité dans Chandler et Kram, 2007), les relations de développement peuvent apparaître à travers un certain nombre de relations qui se forment dans le cadre professionnel comme les relations mentor/ protégé, les relations avec un coach, un sponsor, les relations de réseau et de groupe de soutien, les relations avec ses supérieurs hiérarchiques et ses collègues, les membres d'une équipe projet, à travers des relations qui peuvent se nouer dans certains programmes ou ateliers de formation, ainsi que les relations de modèle de rôle.

Le réseau de développement professionnel s'inscrit dans le courant de recherche portant sur les réseaux sociaux (Higgins et Kram, 2001), dans la lignée des réseaux de conseil et des réseaux d'amitié. Il s'agit de mettre l'accent sur un type de réseau social spécifique : celui qui concerne le développement professionnel. Pour les auteures, le réseau de développement professionnel correspond à une partie de l'ensemble du réseau social de l'individu. Il ne se superpose donc pas à l'ensemble des relations interpersonnelles que l'individu peut avoir et ne coïncide pas non plus avec toutes les personnes avec qui l'individu parle de développement professionnel. « Le réseau de développement professionnel comprend les relations que le protégé nomme à un moment donné comme étant important pour son développement de carrière ; elles sont prises en compte simultanément par opposition à une succession de relations de développement professionnel » (Higgins et Kram 2001, p. 268).

Face à ce glissement de la littérature sur les carrières vers une approche réseau, il est nécessaire de mieux comprendre comment il peut être étudié et se mesurer. Les théories des réseaux sociaux apportent des réponses.

Les dimensions du réseau de développement professionnel

Les théories des réseaux sociaux nous permettent de comprendre comment fonctionnent les réseaux et selon quels processus ils profitent au salarié. Elles s'interrogent sur les dimensions à prendre en compte pour évaluer les caractéristiques du réseau utile aux individus. Il existe principalement trois théories du capital social qui analysent différemment les caractéristiques du réseau social d'un individu. Ce dernier peut s'analyser à partir de trois dimensions qui sont le contenu ou la force des liens, les attributs des contacts et la structure du réseau social.

La force des liens faibles

Mark Granovetter étudie les interactions sociales à travers les liens interpersonnels. Ses travaux portent principalement sur le processus de recherche d'emploi des individus (Granovetter, 1973, 1995). L'auteur va mettre en avant l'importance des contacts personnels, des liens inter-personnels dans cette démarche de recherche d'emploi et, en particulier, l'importance d'un certain type de lien qu'il appelle les liens faibles. L'idée sous-jacente à la théorie de Granovetter est que chaque individu a des contacts multiples mais que tous ne sont pas identiques. Certains contacts vont être des proches, des amis et d'autres, de simples connaissances. C'est la force du lien qui va permettre de catégoriser ces relations. La force d'un lien est définie par Granovetter comme une combinaison de la quantité de temps,

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

La non redondance d'attribut des contacts

La théorie des ressources sociales développée dans un premier temps par Lin, Ensel & Vaughn (1981) va un pas plus loin que l'analyse du contenu des liens et met en avant notamment les attributs des contacts du salarié. Cette théorie complète celle de Granovetter. En effet, pour ces trois auteurs, ce n'est pas tant le lien lui-même qui va aider l'individu dans l'atteinte de son but, que les ressources accessibles par ce lien. Lin & al. vont montrer que le statut d'emploi atteint par l'individu est d'autant plus élevé que la position du contact, qu'il mobilise pour sa recherche d'emploi, en termes de statut emploi, est élevée. C'est donc l'accès à un individu occupant cette position élevée qui sera critique, et non pas la nature du lien. Les recherches en sciences de gestion qui se sont appuyées sur la théorie de Lin ont par la suite contribué à développer l'idée première de la théorie des ressources sociales. En effet, selon ces recherches, pour obtenir certaines ressources, une personne a intérêt à être connectée à des individus qui sont socialement distants de lui. Cette distance sociale peut s'apprécier selon plusieurs critères : la fonction ou unité organisationnelle (Seibert et al., 2001; Cross et Cummings, 2004 ; Chollet, 2005), le niveau hiérarchique (Seibert et al. 2001 ; Chollet, 2005 ; Cross et Cummings, 2004 ; Oh et al., 2004), le domaine d'expertise technique (Rodan et Galunic, 2004 ; Chollet 2005), ou encore la position géographique (Chollet, 2005). Dans cette logique, l'idée d'hétérogénéité des contacts est le critère qui va permettre à l'individu d'avoir accès aux différentes ressources utiles à son action. En effet, c'est parce qu'ils appartiennent à des milieux organisationnels, hiérarchiques, géographiques ou encore techniques divers et différents de l'individu que ses contacts vont pouvoir lui apporter des ressources différentes. On peut ainsi qualifier les contacts à travers l'idée de non redondance d'attribut des contacts. Concernant le réseau de développement professionnel de l'individu ce sont principalement les dimensions de non redondance d'attribut hiérarchique et organisationnel qui sont prises en compte.

La non redondance structurale

La théorie de Burt (1992) s'intéresse quant à elle à la structure d'ensemble du réseau personnel d'un individu. Il cherche, en effet, à savoir quelle structure du réseau sera la plus efficace pour l'individu. En développant un outil d'analyse précis (la contrainte de réseau mesurée à partir de la taille, de la densité et de la hiérarchie¹ du réseau) Burt (1992) va montrer que ce sont les structures de réseaux riches en trous structuraux qui sont les plus efficaces. Le concept de trou structural, central dans la théorie de Burt, désigne l'absence de

¹ Un réseau est hiérarchique dans la mesure où il est organisé autour d'un contact central.

relation entre des contacts non redondants (i.e. des contacts qui permettent un accès à des personnes ou des ressources différentes). Pour Burt ce type de structure permet à l'individu de développer un avantage concurrentiel dans la mesure où elle présente le plus d'opportunités exploitables. En effet, dans une structure riche en trous structuraux, l'individu pourra se poser en intermédiaire entre ces contacts non redondants, il sera ainsi une sorte de pont, un point de passage obligé entre deux contacts qui sont, ou ont eux-mêmes, des accès à des ressources différentes. L'individu dans cette position pourra alors bénéficier d'informations et d'un plus grand contrôle sur ce qui circule entre les pôles. L'intermédiarité va en effet, lui permettre de jouir d'informations plus nombreuses, dans la mesure où il est lié à plus de contacts, et plus variées car ces contacts sont non redondants. L'information sera également plus rapide dans la mesure où il est le point de communication obligé entre certains contacts de son réseau. Cette position lui offre également la possibilité d'être plus visible aux yeux des autres personnes. Par ailleurs, comme le rappellent Degenne & Forsé (2004), ce type de structure de réseau offre la possibilité à l'individu d'exercer un contrôle sur les ressources qui circulent entre les parties non reliées entre elles et d'exploiter également les opportunités de récompenses présentes dans ce réseau.

La théorie de Burt, s'oppose à celle de Coleman (1988). En effet, pour Coleman, le capital social est présent dans une structure de réseau dense et « fermée », dans la mesure où ce type de structure apporte un cadre normatif du comportement aux individus, des obligations ainsi que de l'information. Cependant ces deux théories se complètent plus qu'elles ne s'opposent. En effet, si des liens distants et diversifiés sont producteurs de ressources non redondantes, et en particulier sources d'informations, nécessaires pour l'avancement de carrière, appartenir à un réseau qui crée un cadre normatif au sein de l'organisation permet à l'individu de mieux appréhender son organisation et de mieux intérioriser une série d'attentes et de valeurs qui vont lui permettre d'être plus efficace dans son rôle au sein de l'organisation, ce qui est tout aussi nécessaire pour son ascension professionnelle (Podolny & Baron, 1997).

Dans la lignée de ces théories le réseau est apprécié en termes de (non) redondance structurale, la non redondance faisant ici référence aux contacts qui ont ou non un lien entre eux et qui permettent l'accès à d'autres contacts et donc à des ressources différentes. Dans cette perspective, c'est également parce qu'ils proviennent de milieux différents au sein desquels des ressources différentes peuvent circuler et qui sont à disposition des contacts que la non redondance structurale apportera plus de bénéfices à l'individu.

A la différence de la non redondance d'attribut des contacts qui prend en compte la distance ou différence sociale qui existe en Ego et ses contacts, la non redondance structurale fait référence aux liens qui existent entre les contacts.

L'ensemble de ces théories permettent de donner des clés sur les dimensions à prendre en compte pour l'étude du réseau social des individus : le contenu ou force des liens, la non redondance d'attributs des contacts et la non redondance structurale.

Les trois théories que nous venons de présenter sont cependant liées. En effet, les théories de Lin et al. (1981) et de Burt (1992) peuvent être considérées comme des prolongements de celle de Granovetter (1973) et de ce fait la force des liens comme moyen d'obtenir cette non redondance, en vertu notamment du principe d'homophilie (McPherson et Smith-Lovin, 1987), qui caractérise les relations ou du principe de fragmentation de la structure sociale (Borgatti, 1995). De ce fait nous considérons que la force des liens comme une dimension précédant et déterminant les deux autres.

Par ailleurs, Ventolini (2007) recense l'ensemble des travaux ayant utilisé les théories des réseaux sociaux dans le cadre du développement professionnel : la non redondance structurale, la non redondance d'attribut hiérarchique et celle d'attribut organisationnel permettent d'expliquer de nombreuses variables comme la progression de carrière, le succès objectif et subjectif de carrière, la promotion, la socialisation etc... La dimension force des liens est assez peu utilisée dans les études et est parfois utilisée comme une variable déterminant la non redondance structurale et d'attributs des contacts du réseau de l'individu.

Pour l'ensemble de ces raisons, il nous semble préférable de ne retenir que les attributs de non redondance structurale, pour prendre en compte les liens entre les contacts de l'individu, et la non redondance d'attribut pour tenir compte des caractéristiques des contacts. Sur cette dimension nous retiendrons dans le cadre du réseau de développement professionnel uniquement les attributs organisationnel et hiérarchique afin de s'inscrire dans la lignée des travaux de l'approche relationnelle de la carrière.

Les facteurs structurant le réseau de développement professionnel

Parmi les facteurs pouvant influencer la forme des réseaux nous pouvons distinguer ceux qui sont à un niveau d'analyse macro (culture, structure organisationnelle..) et ceux à un niveau d'analyse micro i.e. de l'individu. Nous allons nous intéresser plus spécifiquement à ces derniers.

L'individu étant encastré dans un environnement relationnel (Granovetter, 2000), il semble difficile pour ce dernier d'avoir accès et de pouvoir mobiliser un nombre infini de contacts pour son développement professionnel. Nous pouvons cependant considérer que l'individu pourra en fonction de sa position dans son environnement de travail notamment avoir plus ou moins accès à certains contacts. Mais l'accessibilité des contacts ne suffit pas, l'individu devra également être capable de mobiliser ses différentes relations afin de pouvoir exploiter les ressources qu'elles détiennent et qui peuvent lui être utiles. En nous appuyant sur la littérature existante que ce soit celle des réseaux et celle des théories traditionnelles du mentoring nous allons considérer les facteurs comportementaux, les facteurs de personnalité et le design du poste comme possibles déterminants de la forme globale du réseau social de l'individu.

Les facteurs comportementaux

Pour l'aider dans son développement professionnel l'individu pourra choisir de mobiliser ou non plusieurs individus d'être plus ou moins actif dans son approche des contacts. Par ailleurs au-delà de ce comportement de réseau, l'individu pourra choisir de mobiliser de simples connaissances ou au contraire d'aller vers des gens dont il se sent proche. Ainsi parmi les variables de comportement nous distinguerons d'une part le comportement de réseau et d'autre part l'utilisation de liens faibles.

Le comportement de réseau ou *networking*

Bien qu'encastré dans son environnement, l'individu reste acteur. La mobilisation des contacts, si elle existe peut se faire à des degrés d'intensité différents selon les individus. Le comportement de réseau est considéré comme une stratégie de carrière ou une simple compétence. En tant que stratégie il s'oppose à la stratégie basée sur les compétences (Guthrie et al. 1998), il fait référence à toutes les initiatives et interventions qui construisent le réseau

personnel dans lequel l'individu peut chercher de l'information, du conseil ou de l'aide pour son activité professionnelle (Claes, Ruiz-Quintanilla, 1998). Il peut être orienté verticalement c'est-à-dire vers des personnes à des niveaux hiérarchiques supérieurs ou horizontalement c'est-à-dire vers des pairs (Hwang et Kessler, 2004). En tant que compétence, le comportement de réseau ou networking est considéré comme une compétence nécessaire d'une carrière intelligente (DeFillipi et Arthur, 2004) ou comme une dimension des compétences politiques à côté à côté de l'intelligence sociale par exemple (Ferris, 2005). Dans ce cadre là il est défini comme les tentatives des individus à développer et maintenir les relations avec des personnes qui peuvent potentiellement les aider dans leur travail ou leur carrière » (Ferris, 2005). Cette définition permet de considérer l'aspect proactif du networking. Ainsi on peut supposer que les individus qui ont un comportement actif de réseau auront des caractéristiques de réseau différentes de ceux qui n'adoptent pas ou peu ce comportement, notamment en termes d'hétérogénéité des contacts et de structure des relations entre les contacts. Nous présentons donc l'hypothèse suivante :

H1 : plus l'individu adopte un comportement actif de réseau, plus son réseau de développement professionnel sera non redondant.

L'utilisation de liens faibles

Comme nous l'avons signalé précédemment la force des liens peut être considérée comme un antécédent à la non redondance du réseau. Cette relation entre la force des liens et la non redondance provient du postulat d'homophilie des relations sociales. Selon ce principe un contact entre deux personnes a plus de chances de se faire si les personnes se ressemblent que si elles sont différentes (Mc Pherson et al. 2001). Ainsi les personnes reliées par un lien fort ont plus de chance d'avoir des caractéristiques communes. Les liens faibles permettent d'atteindre des personnes plus distantes socialement de l'individu. Le principe d'homophilie a été utilisé dans les recherches sur les réseaux sociaux, notamment ceux portant sur les femmes (Ibarra, 1997). Par ailleurs, comme le souligne Chollet (2005), « dans les contextes où la concurrence entre les individus est considérée comme important, et, notamment dans les contextes organisationnels (exemple de managers visant un même poste à responsabilité), l'argument selon lequel les ponts locaux sont précieux prend donc plus de force ». L'utilisation de liens faibles peut ainsi être considérée comme un comportement proactif. En effet, un individu peut souhaiter mobiliser un certain nombre de contacts mais préférer utiliser plus de liens faibles ie de simples connaissances afin d'avoir accès à des ressources différentes. Cela lui assurera un réseau plus diversifié, c'est-à-dire moins redondant tant d'un point de vue des caractéristiques des contacts que des caractéristiques entre les contacts. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H2 : Plus l'individu utilise de liens faibles, plus son réseau de développement professionnel sera non redondant.

Les facteurs de personnalité

Au-delà du comportement, on peut considérer que tous les individus n'ont pas la même prédisposition à demander conseil ou chercher de l'information pour leur carrière. Certains traits de personnalité expliquent la volonté de l'individu d'élargir et de diversifier son réseau mais également la position centrale qu'il peut occuper dans un réseau donné. Plusieurs recherches ont essayé de comprendre le rôle de la personnalité dans l'accès et la mobilisation de réseau. Parmi les traits de personnalité les plus souvent étudiés, on retrouve principalement les Big Five (extraversion, le fait d'être agréable, consciencieux, ouvert aux expériences, le neuroscepticisme) ie les grands facteurs de personnalité, l'adaptabilité sociale et le locus de

contrôle. Dans notre recherche nous avons privilégié ce que nous avons appelé les traits de personnalité proactive selon Turban et Dougherty (1994) à savoir l'adaptabilité sociale et le locus de contrôle. La personnalité proactive étant fortement corrélée à l'initiative de carrière (Seibert et al., 2001) à la recherche de feedback professionnel et à la construction de réseau (Thompson, 2005), elle aura une influence sur les contacts mobilisés par les individus et les différentes dimensions du réseau.

Plus précisément, le *self monitoring* (ou adaptabilité sociale) (Snyder et Gangestad, 1986) distingue les individus qui jouent le rôle social qu'on attend d'eux (les personnes qui ont un score élevé sur l'échelle de self monitoring donc un niveau élevé d'adaptabilité sociale) et ceux qui insistent pour être eux-mêmes quelles que soient les attentes sociales. L'adaptabilité sociale joue un rôle dans la formation des réseaux de développement professionnel dans la mesure où les personnes qui ont fortement ce trait de personnalité sont plus à même de créer et gérer leurs relations interpersonnelles (Kilduff et Day, 1994). Plusieurs recherches ont mis en avant le rôle de ce trait de personnalité dans l'initiation des relations de mentoring (Turban et al., 1994; Aryee et al., 1999). Kim et Kim (2007) montrent que les personnes qui présentent une forte prédisposition à l'adaptabilité sociale poursuivent différentes stratégies de réseau et apparaissent comme plus actives dans la structuration de réseaux de mentoring distincts pour le développement de leur carrière. D'où notre hypothèse :

H3 : Plus l'adaptabilité sociale de l'individu est importante, plus son réseau de développement professionnel est non redondant

Le locus de contrôle quant à lui est défini comme «une croyance généralisée de l'individu dans le fait que le cours des événements de sa vie et leurs devenir dépendent ou non de son comportement » (Rotter, 1966). Ce trait de personnalité permet de distinguer les personnes qui ont tendance à subir leur environnement et à croire qu'elles ne peuvent pas agir sur les événements qui les entourent (locus de contrôle externe) et les personnes qui, au contraire pensent qu'elles peuvent influencer leur avenir et peuvent agir sur celui-ci (locus de contrôle interne). Ce trait de personnalité peut s'appliquer dans la vie en général ou dans un contexte professionnel (Spector, 1988). Pour Turban et Dougherty (1994), les personnes présentant un locus de contrôle interne sont plus à même d'initier les relations de mentoring. Par ailleurs, les études de Martin et al. (2005) et de Burt, Janotta et Mahoney (2008) montrent que les personnes qui ont un locus de contrôle interne développent des relations de meilleure qualité avec les autres membres de l'organisation. Ces derniers suggèrent également que ce trait de personnalité est à relier avec la non redondance structurale. On peut donc supposer que les individus qui présentent ce type de personnalité seront plus à même de mobiliser des contacts qui sont à des niveaux hiérarchiques supérieurs ou qui appartiennent à des unités organisationnelles différentes des leurs et des contacts qui ne se connaissent pas entre eux. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H4 : Plus l'individu a un locus de contrôle interne, plus son réseau de développement professionnel est non redondant.

Le design du poste

Pour Podolny et Baron (1997), «les individus héritent de réseaux en vertu de leur position formelle dans l'organisation». En effet, on peut distinguer deux types de liens : les liens professionnels et les liens personnels. Si certaines ressources sont disponibles grâce à des liens personnels et choisis, d'autres restent accessibles uniquement via des positions formelles et des interdépendances de travail. Le rôle organisationnel des individus est associé à des interdépendances de tâches, de ressources etc.,... Ainsi dans le cadre du réseau de développement professionnel le design du poste de l'individu peut influencer les contacts auxquels il peut avoir accès et mobiliser. Le service auquel appartient l'individu et sa

visibilité au sein d'une organisation peut offrir plus d'opportunité à l'individu de créer des contacts diversifiés (Sheridan et al., 1990 ; Landau et Hammer, 1986). Plus spécifiquement, le type de poste occupé peut influencer les caractéristiques du réseau. En effet, Brass (1981) montre que la position de l'emploi dans le flux de travail va jouer sur des variables interpersonnelles. Si le salarié occupe un poste inséré dans un réseau de tâches et de flux de travail, cela aura un impact sur son réseau et les ressources auxquelles il permet d'accéder. Parce que, au sein d'une organisation le travail est divisé horizontalement et verticalement et que la coordination entre les membres est spécifiée, le design du poste de l'individu jouera sur ses opportunités d'interactions avec d'autres membres de l'organisation.

Ainsi en reprenant certaines dimensions du *Job Diagnostic Survey* (Hackman et Oldham, 1980) qui permettent de mettre en avant le design d'un poste, Brass (1981) montre que l'autonomie, la variété des compétences, et l'importance de la tâche sont trois caractéristiques de postes corrélées de manière significative aux mesures des relations structurales. A ces variables, nous ajoutons celle « occasions d'interactions » également de Hackman et Oldham qui nous semble essentielle pour comprendre les opportunités d'interactions d'un salarié avec d'autres membres de son organisation ou d'autres organisations. Dans la lignée des travaux précédemment cités, nous faisons les hypothèses suivantes :

H5 : Plus l'individu a des occasions d'interaction dans son travail, plus son réseau de développement professionnel est non redondant.

H6 : Plus l'individu est autonome dans son travail, moins son réseau de développement professionnel est non redondant.

H7 : Plus l'individu occupe un poste influent, plus son réseau de développement professionnel est non redondant.

H8 : Plus l'emploi de l'individu est varié, plus son réseau de développement professionnel est non redondant.

Méthodologie de la recherche

L'échantillon

Notre recherche porte sur des jeunes âgés de 25 à 35 ans ayant un niveau d'études d'au moins bac+4. Le questionnaire a été envoyé à des anciens d'écoles de commerce, d'I.A.E. et d'écoles d'ingénieurs. Le questionnaire était disponible en ligne. Nous avons pu obtenir 862 questionnaires dont 655 valides c'est-à-dire complets. Sur ces 655 questionnaires, nous avons retenus pour notre analyse 425 répondants correspondant à la population ciblée. L'âge moyen des répondants est de 28 ans. Les femmes représentent la moitié de notre échantillon (43,4%) 82,4% ont un niveau d'étude bac+5. Parmi ces jeunes actifs, 39,2% sont issus d'écoles d'ingénieurs, 18,2% d'une école de commerce et 42,6% ont réalisé leurs études principalement à l'université (39,5%) ou dans un autre institut (ENS, IEP, etc.).

Les individus de notre échantillon sont en moyenne depuis plus de 3 ans dans leur entreprise, et 70% ont connu au moins une mobilité au cours de leur parcours professionnel. Sur les 425 répondants, 46,1% sont des managers (196 individus). Globalement, les femmes représentent 36% des managers et sont moins bien représentées que les hommes (Chi deux significatif à $p < 0,01$). Cependant, ces dernières étant plus représentées dans la classe d'âge 25-29ans, qui regroupe moins de managers, on peut attribuer une partie de cette différence à leur âge (Chi deux significatif entre classe d'âge et statut du répondant).

Mesures du réseau de développement professionnel

La mesure du réseau de développement professionnel nécessite de préciser les frontières quantitatives et qualitatives du réseau étudié dans un premier temps et de mesurer les différentes dimensions du réseau également.

Une question importante tant du point de vue théorique que technique est la délimitation du réseau que l'on cherche à étudier (Angot et Josserand, 2001) : deux grandes approches s'opposent : les études de réseau complet et celles du réseau personnel. Les premières nécessitent de délimiter un ensemble (un groupe, une entreprise, une ville..) constitué des acteurs dont on veut étudier les relations. Il s'agit de regarder les relations qui sont susceptibles d'exister entre tous les individus qui forment ce réseau (Borgatti et Cross, 2003). Pour l'étude des réseaux personnels il ne s'agit plus de partir d'un ensemble donné a priori, mais de construire le réseau étudié à partir d'un acteur, Ego, et des relations qu'il entretient avec ses contacts ainsi que des relations entre les contacts cités. Il n'y a donc pas de frontière prédéterminée. L'étude des réseaux personnels représente la majorité des études portant sur les réseaux sociaux. Au-delà des raisons méthodologiques moins lourdes pour l'étude des réseaux personnels, une étude de Burt (2007) montre que les avantages des trous structuraux se situent principalement dans le réseau de liens directs (qui s'apparente au réseau personnel). Notre recherche s'inscrit dans la lignée des travaux en sciences de gestion et porte donc sur l'étude du réseau personnel.

Par ailleurs, il convient de délimiter qualitativement le réseau. En effet, l'hypothèse implicite sur laquelle s'appuie l'analyse des réseaux sociaux et sur laquelle la plupart des auteurs sont d'accord est que les relations sociales sont une ressource pour l'action. La mesure du capital social passe par la déclinaison de ressources utiles pour l'individu. Ces dernières peuvent couvrir des domaines très larges ou être inhérentes au but que cherche à atteindre l'acteur social. Dans notre recherche nous nous intéressons au réseau personnel de développement professionnel des individus, la méthode de recueil de données utilisées portera donc sur les ressources identifiées comme utiles à ce but.

Les dimensions du réseau personnel de développement professionnel

Pour recueillir les mesures du réseau, nous nous sommes servis de la méthode du générateur de noms élaborée par Laumann (1966). Malgré les limites de fiabilité, la méthode des générateurs reste une des méthodes les plus utilisées dans les recherches. Il s'agit de demander à Ego, en faisant intervenir sa mémoire un certain nombre d'indications sur son réseau de relations. Il s'agit à partir de questions au contenu spécifique de faire lister par le répondant les noms des contacts avec lesquels il entretient des relations. A partir de ces données les positions d'Ego ainsi que ses liens avec relativement les uns aux autres peuvent être calculées. Nous avons utilisé un générateur multi-items construit sur la base de générateur utilisé dans la littérature (Podolny et Baron, 1997 ; Burt, 1992). Grâce à cette méthode nous avons pu recueillir des données permettant de mesurer les trois caractéristiques de réseau retenue : la non redondance d'attribut (hiérarchique et organisationnel) et la non redondance structurale.

La non redondance des attributs des contacts vise à mesurer l'hétérogénéité du réseau d'Ego. Pour cette mesure nous nous inscrivons dans les recherches qui mettent l'accent sur la différence entre l'attribut d'Ego et celui de ses contacts (Seibert et al., 2001, Chollet, 2005) en choisissant comme mesure de non redondance le nombre de contacts du réseau qui possèdent l'attribut différent de celui d'Ego (Seibert et al., 2001, Cross et Cummings, 2004). Ainsi sera pris en compte le nombre de contacts cités par le répondant comme ayant un niveau hiérarchique supérieur au sien concernant la non redondance d'attribut hiérarchique et le

nombre de contacts appartenant à un autre service ou une autre organisation que le répondant pour calculer le nombre de contacts appartenant à une autre unité organisationnelle c'est-à-dire la non redondance d'attribut organisationnel.

La mesure de la non redondance structurale caractérise la diversité des contacts entre eux et non pas comme les deux mesures précédentes la différence entre Ego et ses contacts. La non redondance peut être mesurée à partir de trois indicateurs différents : la densité, la taille efficace et la contrainte. Nous retiendrons ce dernier indicateur comme mesure de la non redondance structurale : la contrainte décrit dans quelle mesure le réseau d'une personne est concentré dans des contacts redondants. Cette mesure est réalisée à l'aide du logiciel UCINET (Borgatti et al. 2002). La contrainte est forte si les contacts sont fortement reliés les uns aux autres ou indirectement connectés via un contact central. Il est à noter que pour les auteurs de l'analyse structurale et pour Burt en particulier, la taille globale du réseau n'a pas de sens en soi. En effet, ce qui compte principalement c'est le nombre de contacts non redondants. Ainsi si Ego a beaucoup de contacts mais que tous se connaissent, ils n'apporteront pas les bénéfices décrits par Burt. Nous retiendrons également (pour la description du réseau) à titre illustratif la taille efficace qui mesure le nombre de contacts utiles dans le réseau d'Ego, ie l'agrégation de la valeur de chaque contact compte tenu de ses liens avec d'autres contacts et donc d'une certaine redondance, cet indicateur étant plus facilement appréhendable.

Mesures des variables explicatives

Concernant les variables explicatives du réseau de développement professionnel, l'utilisation de liens faibles a été mesurée par le nombre de ce type de liens cités par Ego (Seibert et al., 2001). La force du lien a été mesurée à partir de l'indicateur de proximité émotionnelle (Marsden et Campbell, 1984). Notre échelle du networking comporte trois items issus de celle de Ferris et al. (2005) et est mesurée grâce à une échelle de Likert à 7 points. La fiabilité de cette échelle est satisfaisante (α Cronbach = 0,769).

Les variables du design du poste ont été mesurées suivant l'échelle d'Hackman et Oldham (1980), chaque caractéristique étant évaluée à partir d'une échelle de 3 items sur une échelle de Likert à 7 points. Les items retenus sont au nombre de 3 pour la variable influence de l'emploi (α Cronbach = 0,72) ainsi que pour la variable variété de l'emploi (α Cronbach = 0,737), ils ne sont que deux pour la variable interactions (α Cronbach = 0,732) et autonomie (α Cronbach = 0,789).

Pour évaluer le locus de contrôle nous avons préféré l'échelle réduite de Spector (1988) qui vise à mesurer le locus de contrôle au travail. Les quatre items retenus de cette échelle de Likert à 7 points sont orientés locus de contrôle au travail externe c'est-à-dire sur le fatalisme des événements dans la sphère professionnelle. La fiabilité de l'échelle est satisfaisante (α Cronbach = 0,813). Nous avons retenu l'échelle de mesure de Snyder et Gangestad (1986) composée de 18 items pour mesurer la « sociabilité » (self monitoring). Notre analyse factorielle n'a pas permis de retrouver les cinq dimensions de cette échelle. Nous avons cependant pu mettre avant 4 facteurs, mais seul un a été retenu dans la mesure où les 3 autres avaient un α de Cronbach inférieur à 0,6. Nous avons donc retenu le facteur extraversion mesurée sur la base de trois items dont l' α de Cronbach est satisfaisant (α Cronbach = 0,67).

Comme variables de contrôle nous avons utilisé le genre, le nombre de postes occupés par Ego au cours de son parcours professionnel, le statut managérial et l'institut de formation du répondant.

Analyse des données

Nous avons utilisé le logiciel SPSS 12.0 pour réaliser l'ensemble de nos analyses. Nous avons

ainsi dans un premier temps réalisé des tests de Student et des tris croisés pour mieux comprendre le réseau de développement professionnel des individus interrogés. Ensuite, nous avons réalisé une analyse typologique sur la base de nuées dynamiques afin de classer les répondants selon leurs trois caractéristiques de réseau (non redondance hiérarchique, organisationnelle et structurale). Dans la mesure où à travers cette méthode, il est nécessaire de définir à priori le nombre de classes, nous avons choisi de classer notre échantillon en deux groupes représentant la redondance globale du réseau de développement professionnel. Ces classes ont été codées 1 pour le réseau globalement non redondant et 0 pour le réseau globalement redondant. Les variables non redondance organisationnelle, hiérarchique et structurale permettent de manière significative de différencier les deux classes. Enfin, pour tester nos hypothèses nous avons réalisé des régressions linéaires logistiques. Ces dernières permettent d'évaluer la probabilité d'appartenance à un groupe (lorsque le nombre de groupes est de deux) des répondants en fonction d'un certain nombre de facteurs explicatifs.

Resultats

Les caractéristiques du réseau de développement professionnel

Le réseau de développement professionnel des jeunes âgés de 25 à 35 ans est composé en moyenne de 8,29 contacts (75% ayant 6 contacts ou plus). La valeur de ce réseau est en moyenne de 5,85 contacts utiles (taille efficace), ce qui représente une contrainte de réseau de 35%.

Dans l'ensemble, le réseau d'Ego est composé de 57,64% de contacts issus au moins d'un autre service que lui, ce qui représente un nombre moyen de 5 contacts non redondants d'un point de vue organisationnel. Les répondants ont majoritairement connu leurs contacts dans leur activité professionnelle actuelle (57,64%) et ceci est plus vrai pour les 25-29 ans que pour les 30-35ans.

Par ailleurs, si en moyenne les contacts des répondants sont à 51% des contacts ayant une position hiérarchique supérieure à la leur (soit, 4,17 contacts), les managers ont de manière significative un réseau comprenant moins de contacts non redondants d'un point de vue hiérarchique (41,08% soit 3,34 contacts) que les non managers (59, 13% soit 4,88 contacts). On peut également noter une différence significative sur cette caractéristique de réseau en particulier entre les répondants issus d'écoles d'ingénieur et les autres répondants, les premiers ayant en proportion moins de contacts non redondants d'un point de vue hiérarchique.

Enfin on peut signaler que les jeunes en début de carrière s'appuient principalement sur des contacts dont ils se sentent proches puisque les liens faibles de leur réseau de développement professionnel ne représentent que 29% de leurs contacts soit 2,39 contacts en moyenne.

Nous pouvons également signaler que le genre, l'institut de formation, la classe d'âge et le statut managérial (excepté pour la non redondance hiérarchique) n'ont pas d'influence significative sur la taille globale du réseau, le nombre de liens faibles, le nombre de contacts non redondants d'un point de vue organisationnel, le nombre de contacts non redondants d'un point de vue hiérarchique et la contrainte structurale du réseau de développement professionnel des jeunes en début de carrière

L'analyse typologique

Pour l'ensemble de la population, la classification a été obtenue après 8 itérations. L'analyse de la variance montre qu'il existe des différences significatives ($p < 0,001$) sur les trois

caractéristiques de réseau. Nous obtenons la typologie suivante de deux classes que nous qualifierons de “réseau globalement redondant“ (classe 1) et “globalement non redondant“ (classe 2).

Tableau 1 : typologie – réseaux globalement redondants vs non redondants

	Classe	
	1	2
NBORGALOIN	3	8
NBHIERASUP	3	6
CONTRAINTE	,39	,27
Effectif par classe	258	157

La première classe représente 62% de la population totale de notre échantillon. Elle caractérise un réseau fortement contraint et est constituée de peu de contacts non redondants d’un point de vue hiérarchique et organisationnel. En effet, alors que le premier type de réseau est en moyenne composé de 3 contacts ayant une position hiérarchique supérieure à celle d’Ego et 3 contacts appartenant au moins à un autre service que lui, le second type de réseau est composé du double de contacts voire plus (5 contacts en plus non redondants d’un point de vue organisationnel et 3 contacts de plus non redondants en termes organisationnels) sur ces deux critères et est presque deux fois moins contraint que le premier.

Les résultats de la régression logistique

Le tableau 2 présente les résultats de la régression logistique suivant la procédure hiérarchique basée sur le maximum de vraisemblance. Il présente d’une part les résultats avant l’introduction de variables explicatives (bloc0) puis les résultats après introduction des variables explicatives significatives (bloc1) retenues par le logiciel. La partie supérieure du tableau présente la valeur exponentielle du coefficient β , $\exp(\beta)$, qui permet de mesurer l’importance relative des variables ; il s’agit de d’un indicateur du changement d’une unité de la valeur d’une variable explicative. Cela correspond en quelque sorte à un coefficient de régression standardisé (positif si $\exp(\beta) > 1$, négatif sinon). La partie inférieure du tableau met en avant les indicateurs de la qualité des régressions.

Tableau 2 : résultats de la régression logistique

	Bloc 0	Bloc 1			
		Etape 1	Etape 2	Etape 3	Etape 4
Nb liens faibles		1,653****	1,679****	1,708****	1,706****
Networking			1,428**	1,350*	1,399**
Extraversion				1,278*	1,338*
Manager					1,759*
-2log	544,615	489,008	478,529	473,833	467,879
Sign test Hosmer- Lemeshow		0,885	0,005	0,096	0,334
%correct^{nb}		(83,7/41,6/ 68)	(84,9/40,3/68,2)	(84,5/40,3/68)	(83,7/40,9/67,7)

^{nb}(% bien classé dans réseau globalement redondant/ globalement non redondant, total)
 * $p < 0,05$; ** $p < 0,005$; *** $p < 0,001$ (test significatif pour le test de Wald)
 ° $p < 0,05$; °° $p < 0,005$; °°° $p < 0,001$ (test significatif pour la modification dans -2logL)

La méthode nous fournit un certain nombre d'informations concernant les résultats de la régression logistique effectuée sur les deux classes de réseau globalement redondant versus non redondant pour l'ensemble de notre échantillon. Nous pouvons constater que lorsqu'aucune variable n'est prise en compte dans le modèle la statistique $-2\log L$ est de 544,615 ce qui représente la quantité d'information qui ne peut pas être expliquée par ce modèle. Nous pouvons constater que l'introduction successive des variables nombre de liens faibles, networking, extraversion et manager permet de réduire de manière successive la quantité d'information non expliquée par le modèle du bloc 1. Ces valeurs nous permettent de constater que le pouvoir prédictif du modèle a augmenté avec l'introduction de ces variables. Ces changements sont significatifs (toutes les modifications dans $-2\log L$ sont significatifs). Cela signifie également que ces quatre variables permettent de prédire la probabilité qu'un jeune de 25-35 ans en début de carrière ait un réseau globalement redondant versus non globalement non redondant. Par ailleurs le test de Hosmer-Lemeshow (modèle 1 - étape 4) n'est pas significatif ($p=0,334$), ce qui signifie que le modèle 1 après introduction des 4 variables explicatives ne diffère pas des données observées. Il y a donc adéquation entre le modèle et les données observées.

Les variables introduites dans le modèle sont toutes significatives. Par ailleurs, les valeurs $\exp(\beta)$ sont supérieures à 1 ce qui indique un lien positif entre les variables explicatives et la "probabilité" d'avoir un réseau globalement non redondant (codé 1 dans notre analyse). Par ailleurs l'intervalle de confiance à 95% des $\exp(\beta)$ a des bornes inférieures et supérieures toutes supérieures à 1, ce qui nous permet d'être confiant sur le sens de la relation. De plus, en suivant la formule de Field (2000), le pourcentage de variance expliquée par le modèle est de 14,1% ($R^2=76,736/544,615$). Enfin le modèle permet de classer correctement 67,7% des observations totales.

Ainsi les hypothèses 1, 2 sont validées, l'hypothèse 3 est partiellement validée dans la mesure où suite à notre problème de mesure d'adaptabilité sociale, nous avons regroupés les items restant permettant d'obtenir une échelle suffisamment fiable sous le terme d'extraversion; Les hypothèses 4, 5, 6, 7 et 8 sont rejetées.

Discussion, apports et limites de la recherche

Les résultats de notre recherche permettent de discuter d'un certain nombre de points concernant les réseaux personnels. Dans un premier temps nous pouvons signaler au regard de la description du réseau de développement professionnel qui a été faite que l'analyse des réseaux sociaux est une approche pertinente pour comprendre l'évolution professionnelle des individus en première phase de carrière. En effet, les résultats descriptifs permettent de constater que plusieurs individus sont susceptibles d'être mobilisés par les personnes voulant évoluer professionnellement. De ce fait, si l'approche dyadique reste pertinente pour étudier en profondeur le rôle de certains acteurs dans le développement professionnel des individus, la gestion des ressources humaines ne saurait faire abstraction d'une approche réseau plus conforme à la réalité. Par ailleurs, les dimensions prises en compte dans l'analyse des réseaux sociaux s'inscrit dans la lignée des travaux sur l'approche relationnelle. En effet, ces dimensions permettent de considérer d'une part différentes caractéristiques des contacts ce qui s'inscrit dans le prolongement des travaux sur le mentoring, d'autre part la relation entretenue entre Ego et ses contacts dans la lignée de la théorie LMX, et enfin permet d'avoir une mesure de son environnement relationnel en tenant compte des les liens entre les contacts d'Ego.

Au-delà de mieux connaître le réseau social des individus, les résultats descriptifs mettent en avant quelques résultats surprenants : contrairement à ce que préconise la théorie, les individus utilisent principalement des liens forts pour les aider à évoluer professionnellement. Ainsi on peut se demander si la qualité de la relation ne prime pas sur le choix des contacts

mobilisés. Par ailleurs, l'étude montre que les individus issus d'école d'ingénieur utilisent moins de contacts à des positions hiérarchiques supérieures à la leur que les autres. Une des explications que nous avançons est que les individus sortant d'écoles d'ingénieurs sont moins conscients de l'importance du réseau que ceux issus d'écoles de commerce ou d'IAE. Il est vrai que les étudiants en management ont certainement plus souvent entendu parler du réseau social et de son rôle, au cours de leurs études. Cela peut également provenir du fait que les individus issus d'école de commerce ou d'IAE occupent plus souvent des postes dans des fonctions supports et donc sont plus à même d'avoir des relations avec des contacts mieux placés qu'eux d'un point de vue hiérarchique, et hésitent moins à les mobiliser.

Notre étude quantitative a également pu montrer que, quelle que soit la caractéristique de réseau de développement professionnel étudiée, il n'existe aucune différence significative entre les hommes et les femmes pour les individus en début de carrière, que ce soit pour les dimensions de non redondance en termes d'attribut ou de non redondance structurale. Or, le genre a souvent été une distinction déterminante des relations de mentoring, et plus particulièrement dans les relations de réseaux. Ainsi plusieurs études (Rothstein et al., 2001 ; Brass, 1985) ont noté des différences concernant les caractéristiques de réseau selon le genre de l'individu. Les différences ont cependant souvent porté sur les caractéristiques de genre des contacts de l'individu ou sur l'accès à des coalitions influentes. Néanmoins, certaines études (Schor, 1997, Moore 1990) se sont intéressées aux différences concernant le nombre de contacts dans des professions différentes. Les résultats ne sont toutefois pas probants. L'absence de différence significative entre les hommes et les femmes rejoint les résultats de Forret et Dougherty (2001) qui suggèrent que les femmes ont peut-être pris conscience de l'importance du réseau pour leur progression de carrière et qu'elles s'engagent désormais plus qu'avant dans cette activité, de la même manière que les hommes.

De plus, nous avons pu caractériser le réseau de développement professionnel d'un point de vue global. Le degré de redondance sur les deux types de variables permet de distinguer les individus ayant un réseau de développement professionnel globalement redondant de ceux ayant un réseau plus diversifié et globalement moins redondant. Ce résultat permet d'aller un pas plus loin que l'analyse traditionnelle des réseaux sociaux dans la mesure où il permet d'utiliser une mesure globale pour caractériser le réseau développement professionnel et de réconcilier les mesures d'hétérogénéité du réseau personnel.

Bien que notre recherche s'inscrive dans la poursuite des travaux qui cherchent à appliquer l'analyse des réseaux sociaux aux sciences de gestion, et plus particulièrement à la gestion des ressources humaines, nous avons porté notre attention sur un point encore peu exploré : la formation des réseaux personnels. En effet, si les conséquences des réseaux ont suscité beaucoup de recherches, il existe peu de travaux qui cherchent à analyser ce qui détermine les caractéristiques du réseau des individus. Notre recherche a permis de mettre en avant un certain nombre de variables explicatives des caractéristiques du réseau et cela représente notre principale contribution : ce sont surtout les variables de proactivité et d'ouverture qui permettent d'expliquer la non redondance du réseau. L'utilisation de liens faibles, le networking ou encore l'extraversion qui est une dimension de la sociabilité sont les variables discriminant un réseau globalement redondant versus non redondant. Ces résultats rejoignent d'autres travaux notamment ceux de Seibert et al. (2001) concernant l'utilisation de liens faibles ou ceux de Kalish et al. (2006) et Bozionelos (2003) concernant l'extraversion. On retrouve donc l'idée plus générale qui est en toile de fond dans la littérature sur les carrières, celle de carrière protéenne qui met en avant la responsabilité de l'individu dans le développement de son évolution professionnelle. Il est à noter également que les variables de poste utilisées dans l'analyse ne permettent pas d'expliquer les variables de réseau. Ainsi le développement du réseau dépendrait plus de l'individu lui-même et de sa proactivité que de

son poste. Ce résultat nous paraît être particulièrement intéressant même si bien évidemment il nécessite d'être nuancé. Premièrement parce qu'il faudrait conforter ce résultat par d'autres analyses, deuxièmement parce que d'autres variables de poste peuvent intervenir ou plus généralement d'autres variables liées à l'environnement de travail telle que la taille de l'entreprise, la culture ou structure organisationnelle ou encore le secteur d'activité du salarié. Cependant, ce résultat laisse supposer quel que soit le poste occupé par l'individu, cela ne jouera pas sur la forme de son réseau de développement professionnel.

Cette recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire et comprend de ce fait plusieurs limites. En effet, nous ne nous sommes intéressé qu'aux caractéristiques individuelles des répondants. Or les caractéristiques organisationnelles peuvent jouer un rôle non négligeable dans la forme du réseau de développement professionnel des individus (Higgins et Kram, 2001, Brass et al., 2004). Il conviendrait donc d'introduire un plus grand nombre de variables pour pouvoir expliquer les différences de réseau des individus. Notre recherche présente également des limites méthodologiques. Concernant le générateur de noms, celui-ci est limité par le contenu spécifique des items (Lin et al. 2001). Il a de plus tendance à surreprésenter certains liens, notamment les liens forts au détriment des plus faibles. En effet, de manière cognitive, ce sont plutôt les contacts dont l'individu se sent proche et avec qui il a des relations fréquentes ou partage une certaine intimité qui vont venir à son esprit (biais de mémoire) (Brewer et Webster, 1999 ; Lin 2001). Ensuite, concernant la mesure des variables, nos ACP n'ont pas permis de retrouver les dimensions du self monitoring, et nous avons dû "construire" la variable extraversion qui ne reflète qu'une partie de ce trait de personnalité. Une autre limite de notre recherche concerne la possible causalité inversée des relations entre les variables dans la mesure où un seul questionnaire a été utilisé.

Références

- Angot J. et Josserand E. (2001), Social networks analysis, in Thietard R.A. (Ed.), *Doing management research: a comprehensive guide*, Sage.
- Arthur M.B. et Rousseau D.M. (1996), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, (Ed.), New York: Oxford University Press.
- Aryee S., Lo S. et Kang I.-L. (1999), Antecedents of early career stage mentoring among Chinese employees, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 563-576.
- Bass B.M. (1990), *Bass & Stogdill's handbook of leadership* (3ème Ed.) New York: Free Press.
- Blake R.R. et Mouton J.S. (1982), Management by grid principles or situationalism: which? *Group and Organization Studies*, 7, 207-210.
- Borgatti S.P. (1995), Weak links in the strength of weak ties theory? *International Social Networks Conference*, London.
- Borgatti S.P. et Cross R. (2003), A relational view of information seeking and learning in social networks, *Management Science*, 49, 4, 432 – 445.

- Borgatti S.P., Everett M.G. et Freeman L.C. (2002), *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*, Harvard, Analytic Technologies.
- Bozionelos N. (2003), Intra-organizational network resources: relation to career success and personality, *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 1, 41-66.
- Brass D.J. (1985), Men's and Women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization, *Academy of Management Journal*, 28, 327-343.
- Brass D.J.(1981), Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance, *Administrative Science Quarterly*, 26, 331-348.
- Brass D.J., Galaskiewicz J. Greve H.R. et Tsai W. (2004), taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective, *Academy of Management Journal*, 47,6, 795-817.
- Burt R. (1992), *Structural Holes, The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.
- Burt R., Jannotta J. et Mahoney J. (1998), Personality correlates of structural holes, *Social Networks*, 20, 63-87.
- Burt R.S. (2007), Second-hand brokerage: evidence on the importance of local structure for managers, bankers, and analysts, *Academy of Management Journal*, (à paraître).
- Chandler D.E. et Kram K.E. (2007), Mentoring and development networks in the new career context, in Gunz H. et Peiperl M., *Handbook of career studies*, (Ed.), Sage
- Chao G.T. (1998), Invited reaction: challenging research in mentoring, *Human Resources Development Quarterly*, 9, 4, 333-338.
- Chollet (2005), *Le rôle du réseau personnel de l'ingénieur en R&D: le cas du secteur des micro et nanotechnologies*, Thèse de doctorat, Université Grenoble 2
- Claes R. et Ruiz-Quintanilla S.A. (1998), Influences of Early Career Experiences, Occupational Group, and National Culture on Proactive Behavior, *Journal of Vocational Behavior*, 52, 357-378
- Coleman J. (1988), «Social capital and the creation of human capital», *American Journal of Sociology*, 95-120.
- Cross R. et Cummings J.N. (2004), Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work, *Academy of Management Journal*, 47, 6, 928-937
- De Janasz S., Sullivan S.E., Whiting V. (2003) Mentor Networks and Career Success: Lessons for Turbulent Times, *Academy of Management Executive*, 17, 4, 78-91.
- Defillippi R.J. et Arthur M.B. , 1994), The boundaryless career: a competency-based perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 4, 307-325.
- Degenne A. et Forsé M. (2004), *Les réseaux sociaux*, Ed. Armand Colin.

- Dreher G.F. et Ash R.A. (1990), A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions, *Journal of Applied Psychology*, 75, 539-546.
- Eby L.T. (1997), Alternative forms of mentoring in changing organizational Environments: a conceptual extension of the mentoring literature, *Journal of Vocational Behavior*, 51, 125-144.
- Ferris G.R. Perrewe P.L. Anthony W.P & Gimore D.C. (2005), Political skill at work, *Organizational Dynamics*, 28, 4, 25-37.
- Field A. (2000), *Discovering statistics using SPSS for Windows*, London, Sage.
- Forrett M.L. & Dougherty T.W. (2001), Correlates of networking behavior for managerial and professional employees, *Group and Organization Management*, vol. 26, n°3, p.283-311.
- Friday E, Friday S.S. et Green A.L. (2004), A reconceptualization of mentoring and sponsoring, *Management Decision*, 42, 5-6, 628-644.
- Graen G.B. et Scandura T.A. (1987), Toward a psychology of dyadic organizing, in Cummings L.L. et Staw B. (Ed.), *Research in organizational behavior*, 9, 175-208, Greenwich, CT: JAI Press.
- Granovetter M. (1973), The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78, May, 1360-1380.
- Granovetter M. (1995), *Getting a Job*, The University of Chicago Press.
- Granovetter M. (2000), *Le marché autrement*, (Ed.) Desclée De Brouwer.
- Guthrie J.P , Coate C.J. et Schwoerer C.E. (1998), Career management strategies: the role of personality, *Journal of Management Psychology*, 13, 5-6, 371-.
- Hackman J.R. et Oldham G.R. (1980), *Work redesign*, Reading, Mass., Addison-Westley
- Hall D.T. (1996), Protean careers of the 21st century, *Academy of Management Executive*, 10, 4, 8-16.
- Higgins M. & Kram K. (2001), Reconceptualizaing mentoring at work : a developmental network perspective, *Academy of Management Review*, 26, 2, 264-288.
- Higgins M.C. et Thomas D.A. (2001), Constellations and careers: toward understanding the effects of multiple developmental relationships, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 223-247.
- Holbeche L: (1996), Peer mentoring: the challenges and opportunities, *Career Development International*, 1, 7, 24-27.

- Hwang A., Kessler E.H. et Francesco A.M. (2004), Student networking Behavior, Culture, and Grade Performance: An Empirical Study and Pedagogical Recommendations, *Academy of Management Learning and Education*, 3, 2, 139-150
- Ibarra H. (1993), Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework, *Academy of Management Review*, 18, 56-87.
- Ibarra H. (1997), Paving an alternative route: gender differences in managerial networks, *Sociological Psychology Quarterly*, 60, 91-102.
- Kalish Y. et Robins G. (2006), Psychological predispositions and network structure: The relationship between individual predispositions, structural holes and network closure, *Social Networks*, 28, 56-84.
- Kilduff M. et Day D.V. (1994), Do chameleons get ahead? The effects of self monitoring on managerial careers, *Academy of Management Journal*, 37, 4, 1047-1060.
- Kim S.-K. et Kim M.-J. (2007), Mentoring network and self-monitoring personality, *Management Review*, 18, 1, 42-54.
- Kram K., (1985), *Mentoring at work: Developmental relationship in organizational life*, Glenview, IL: Scott Foresman
- Kram K.E. et Hall D.T. (1996), Mentoring in context of diversity and turbulence, in Kossek E.E. et Lobel S.A. (Ed.), *Managing diversity: human resources strategies for transforming the workplace*, 108, 136, Cambridge, MA: Blackwell Business.
- Kram K.E. et Isabella L. (1985), Mentoring alternatives : the role of peer relationships in career development, *Academy of Management Journal*, 28,1, 110-132.
- Landau J. et Hammer T.H. (1986), Clerical employees' perceptions of intraorganizational career opportunities, *Academy of Management Journal*, 29, 385-404.
- Laumann E.O. (1966), *Prestige and association in an urban community*, Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Levinson D., Darrow C., Klein E., Levinson M. et McKee B. (1978), *Seasons of a Man's Life*, Knopf, New York, NY.
- Lin N., Ensel W. et Vaughn J. (1981), Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment, *American Sociological Review*, 46, 393-405.
- Marsden P.V. et Campbell K.E. (1984), Measuring Tie Strength, *Social Force*, 63, 2, 482-501.
- Martin R., Thomas G. Charles K. Epitropaki O. et McNamara R. (2005), The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141-147.

- McPherson J.M. et Smith-Lovin L. (1987), Homophily in voluntary organizations: status distance and the composition of face-to-face groups, *American Sociological Review*, 52, 3, 370-379.
- McPherson J.M., Smith-Lovin L. et Cook J.M. (2001), Birds of a feather: homophily in social networks, *Annual Review of Sociology*, 27, 1, 415-444.
- Mercklé P. (2004) *Sociologie des réseaux sociaux*, Ed. La Découverte (Paris)
- Mirvis P.H. et Hall D.T. (1994), Psychological success and the boundaryless career, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 365-380.
- Molloy J.C. (2005), Development networks: literature review and future research, *Career Development International*, 10, 6-7, 536-547.
- Moore G. (1990), Structural determinants of men's and women's personal networks, *American Sociological Review*, 55, 5, 726-735.
- Mullen E.J. (1998), Vocational and psychosocial mentoring functions: identifying mentors who serve both, *Human Resources Development Quarterly*, 9, 4, 319-331.
- Peiperl M.A. et Baruch Y. (1997), Back to square zero : the post-corporate career, *Organizational Dynamics*, 7-22.
- Perlow L.A. (1999), The time famine, towards a sociology of work time, *Administrative Science Quarterly*, 44, 57-81.
- Podolny J.M. et Baron J.N.(1997), Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace, *American Sociological Review*, 62, October, 673-693.
- Raabe B. et Beehr T.A. (2003), Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 271-293.
- Ragins B.R. et Cotton J.L. (1999), Mentors functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships, *Journal of Applied Psychology*, 84, 529-550.
- Ragins B.R., Cotton J.L. et Miller J.S. (2000), Marginal mentoring: the effects of type of mentor, quality of relationship, and program design of work and career attitudes, *Academy of Management Journal*, 43, 6, 1177-1201.
- Rodan S. et Galunic C. (2004), More than network structure : how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness, *Strategic Management Journal*, 25, 6, 541-562.
- Rothstein M.G. Burke R.J. et Bristor J.M (2001), Structural characteristics and support benefits in the interpersonal networks of women and men in management, the international *Journal of Organizational Analysis*, 9, 1, 4-25.

- Rotter J.B. (1966), Generalized Expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs*, 80, 1, Whole n° 609.
- Scandura T.A. (1992), Mentorship and career mobility: an empirical investigation, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174.
- Schor S. (1997), Separate and unequal: the nature of women's and men's career-building relationships, *Business Horizons*, 40, 5, sept-oct.
- Seibert S., Kraimer M., Liden R. (2001), A Social theory of Career Success, *Academy of Management Journal*, 44, 2, 219-237.
- Sheridan J.E., Slocum Jr J.W., Buda R., Thompson R.C. (1990), Effects of Corporate Sponsorship and Departmental power on career tournaments, *Academy of Management Journal*, 33, 3, 578-602
- Snyder M. et Gangestad S. (1986), On the nature of self-monitoring: matters of assessment, matters of validity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1, 125-139.
- Spector P.E. (1988), Development of the work Locus of Control Scale, *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340
- Thomas D.A. et Higgins M.C. (1996), Mentoring as an extra-organizational activity: lessons from minority experience, in Arthur M.B. et Rousseau D.M. (Ed.), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press: New York.
- Thompson J.A. (2005), Proactive personality and job performance: a social capital perspective, *Journal of Applied Psychology*, 90, 5, 1011-1017.
- Turban D.B. & Dougherty T.W. (1994), Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success, *Academy of Management Journal*, 37, 3, 688-702.
- Turner R.J. (1960), Sponsored and context mobility and the school system, *American Sociological Review*, 25, 855-867.
- Ventolini S.(2007), *Le réseau de développement professionnel:: déterminants et apports pour la mobilité intra-organisationnelle*, thèse de doctorat, dir Pr A. Roger, Université Lyon 3.
- Wakabayashi M., Graen G.B., Graen M. et Graen M (1988), Japanese management progress: mobility into middle management, *Journal of Applied Psychology*, 73, 217-227.
- Wayne S., Liden R.C., Kraimer M.L. et Graf I.K. (1999), The role of human capital motivation and supervisor sponsorship in predicting career success, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577-595.