

JEAN PRALONG

NEOMA Business School

MARIE PERETTI-NDIAYE

CADIS-UMR8039-EHESS-CNRS



Les cadres devraient-ils être « nomades » ?

Scripts de carrière et qualité de carrière de cadres français

Les comportements effectifs des cadres montrent la persistance des trajectoires managériales et intra-organisationnelles : les cadres ne sont pas « nomades ». Pour compléter ces constats, on cherche ici à vérifier si les carrières « nomades » cumulent plus de gains que les autres. Une carrière « nomade » se définit, dans cet article, par le fait qu'elle déroge aux scripts de carrières institutionnalisés. L'échelle de qualité de carrière est utilisée pour mesurer les gains liés aux trajectoires. L'étude est complétée par l'analyse de l'influence de l'attitude de management de carrière par soi-même sur la qualité de carrière. Les résultats (784 cadres français) montrent que moins les cadres sont nomades, plus forte est la qualité de leurs carrières. Ces résultats permettent de discuter de l'intérêt de la notion de script pour aborder la co-construction (individuelle et institutionnelle) des trajectoires.

La crise de la carrière (Chanlat, 1992) est un thème régulièrement abordé pour décrire la situation des cadres français, souvent en lien avec des phénomènes comme le stress au travail ou la crise de la classe moyenne (Dany *et al.*, 2011). Les carrières managériales, typiques des cadres, disparaîtraient au profit de parcours plus diversifiés, « protéens » (Hall et Mirvis, 1996), « boundaryless » (Arthur et Rousseau, 1996) ou « nomades » (Cadin *et al.*, 2003)¹. Pourtant, dans les faits, la mobilité externe des cadres est stable depuis des années 1970 (APEC, 2014) et les trajectoires dérogent peu à la classique carrière managériale (Cadin, 2005 ; Rodrigues et Guest, 2010 ; Dany et Rouban, 2004 ; Bouffartigue et Pochic, 2001). Bref, les cadres ne sont pas encore « nomades » et la perception du changement supplante le changement lui-même. Mais l'intérêt de ces « carrières nomades » serait tel que leur généralisation ne serait qu'une question de temps (Arthur *et al.*, 2005). Les carrières « nomades » offrent-elles réellement plus d'avantages que les autres ? Cette question de recherche soulève deux problèmes théoriques : la définition d'une carrière « nomade » et la mesure des gains liés aux différentes trajectoires.

Les faiblesses théoriques de la notion de « carrière nomade » ont été régulièrement rappelées (Falcoz, 2001). Pour l'affiner, nous mobilisons la notion de script de carrière (Barley, 1989 ; Dany *et al.*, 2011). Un script est un ensemble de normes institutionnalisées à partir desquelles les individus comprennent et agissent au sujet de leurs carrières. Dans cet article, on considère qu'une carrière « nomade » peut se définir par le fait qu'elle déroge aux scripts. Nous

introduisons une distinction entre nomadisme choisi et nomadisme subi grâce à une échelle d'« attitude de management de carrière par soi-même » (Briscoe et Hall, 2006 ; Cerdin et Le Pargneux, 2008). Afin de mesurer les gains liés aux trajectoires, nous utilisons la notion de « qualité de carrière » (Pralong *et al.*, 2014). Cet indicateur a été développé à partir des mesures de « qualité d'emploi » (Davoine *et al.*, 2008) ; il est défini par « la qualité de la succession d'expériences de travail d'un individu » (Pralong *et al.*, 2014) et constitue une mesure individuelle objective des caractéristiques d'une trajectoire. Elle permet de nourrir le débat sur les réelles inégalités qui existent parmi les cadres.

Nous exploitons des données quantitatives recueillies sur 784 cadres français en 2012. Nous retenons ici la définition des cadres de l'Insee puisqu'elle est plus vaste que celle de l'Apec. L'analyse des résultats rappelle la fiabilité de l'échelle de qualité de carrière utilisée. Elle montre que la qualité de carrière des cadres est fortement hétérogène. L'analyse des déterminants de la qualité de carrière montre, entre autres, l'influence des scripts : plus les carrières sont proches d'un script, plus leur qualité est forte ; plus les cadres sont nomades, moins forte est la qualité de leurs carrières.

I – CARRIÈRES ET AVATARS DES CARRIÈRES DES CADRES

1. Qu'est ce qu'une carrière « nomade » ?

Est « nomade » (« boundaryless ») un parcours caractérisé par une indépendance envers les règles organisationnelles de

1. Dans cet article, on emploiera le terme francophone de « carrière nomade ».

gestion des carrières (Cadin *et al.*, 2003) ; plus précisément, une carrière nomade se caractérise par des changements d'employeurs fréquents, une validation des compétences par d'autres employeurs que l'employeur actuel, l'appartenance à des réseaux interorganisationnels, l'indépendance envers l'avancement hiérarchique, la priorisation de choix familiaux sur les opportunités de mobilité interne et, finalement, sur les choix et les interprétations individuelles des acteurs (Arthur et Rousseau, 1996). Cette multiplicité de critères rend le concept malaisé à saisir et à opérationnaliser : il tient finalement plus de la métaphore que du concept (Arnold et Cohen, 2008 ; Roper *et al.*, 2010). Beaucoup d'auteurs réduisent la carrière « nomade » à des trajectoires interorganisationnelles (Dany et Rouban, 2004 ; Rodrigues et Guest, 2010), même si elles impliquent une promotion hiérarchique. Finalement, une carrière nomade est définie par le fait qu'elle est gérée par l'individu lui-même indépendamment des organisations qui ne seraient plus que des trames de fond faiblement structurantes. Or l'hypothèse d'un rapport stratège et affranchi des cadres à la carrière se heurte à des limites structurelles variées et emboîtées (Dany, 2003). Les carrières se construisent dans des contextes normatifs : une variété de règles (performance, réputation, comportements légitimes) détermine l'accession à des positions. Attribuer aux acteurs le pouvoir de se libérer de ces contraintes semble excessif. Plusieurs auteurs suggèrent donc de réhabiliter l'étude des frontières (« boundaries ») pour caractériser les carrières (Mayrhofer *et al.*, 2007 ; Rodrigues et Guest, 2010 ; Inkson *et al.*, 2012). La déception

engendrée par les faiblesses théoriques et empiriques d'une approche qui valorise l'agence individuelle semble engendrer, en retour, la focalisation sur des déterminismes structurels. Pourtant, faire appel exclusivement à la structure sociale, plutôt qu'à l'agence individuelle, pour comprendre les trajectoires des cadres reste insatisfaisant. La complexité des trajectoires ne doit pas se réduire à une dichotomie binaire entre des carrières traditionnelles imposées par la structure organisationnelle et des carrières « nomades » inventées par les acteurs. La notion de « script de carrière » (Barley, 1989 ; Barley et Tolbert, 1997, p. 98 ; Dany *et al.*, 2011) permet de dépasser cette dichotomie pour proposer une lecture plus nuancée des interdépendances entre structure et agence.

2. Carrières nomades et scripts de carrière

Un script est une structure cognitive qui décrit des événements, des attitudes ou des séquences d'événements ou de comportements appropriés dans un contexte particulier (Gioia et Poole, 1984). Les scripts suggèrent des façons d'interpréter et de se comporter dans ces contextes spécifiques. Même s'ils sont stockés dans les mémoires individuelles, ils sont fournis par les institutions qui, de cette façon, limitent à la rationalité individuelle en restreignant les opportunités et les alternatives que perçoivent les sujets. Elles augmentent ainsi la probabilité de certains comportements (Barley et Tolbert, 1997). Les « scripts de carrière » constituent un ensemble de règles et de normes relatives à la carrière, « un ensemble d'hypothèses fondamentales à partir desquelles les individus comprennent et agissent au sujet de

leurs carrières » (Duberley *et al.*, 2006). Ils organisent une double médiation. D'une part, les scripts sont les médiateurs entre les individus et leurs actions. Ils fournissent des ressources interprétatives permettant aux acteurs de se représenter leurs parcours passés et futurs. D'autre part, ils médiatisent la relation entre les individus et les institutions. Grâce aux scripts, les institutions organisent et limitent la variété des trajectoires possibles. Étudiant le cas des institutions académiques, Dany *et al.* (2011) ont montré l'existence de trois scripts : le scientifique star (orienté exclusivement vers les publications, les réseaux et les réputations académiques), le manager local (impliqué dans la gestion de l'institution) et le professionnel ambidextre (impliqué à parts égales dans la recherche, la pédagogie et la gestion). La notion de script autorise donc une lecture plus fine des interactions entre individus et institutions. Même si les scripts sont des constructions institutionnelles, leur fonctionnement ne réduit pas les acteurs à des « automates sociaux » (Dany *et al.*, 2011). Les scripts encadrent l'agence, mais ils ne la déterminent pas totalement. D'une part, l'existence de plusieurs scripts accorde aux acteurs une part de choix. D'autre part, les acteurs possèdent une relative liberté d'interprétation des scripts. Enfin, les acteurs s'affranchissent parfois des scripts : un parcours effectif marqué par des ruptures, des pertes d'emploi et des difficultés de réinsertion peut s'éloigner, accidentellement, des scripts. Cette dérogation peut aussi être choisie : Arthur et Rousseau (1996) présentent l'émergence des parcours « nomades » comme la conséquence d'une capacité grandissante des sujets à prendre des libertés avec des scripts de carrière institutionnalisés.

Deux scripts sont bien identifiés dans les entreprises occidentales. La carrière traditionnelle est le premier d'entre eux (Valcour et Tolbert, 2003 ; Pralong, 2011) – c'est l'héritière des relations de long terme et de loyauté réciproque qui ont structuré le statut de cadre (Bouffartigue, 2001). Le recours à la mobilité externe pour progresser dans l'échelle hiérarchique est l'autre script, alternatif au premier (Piore, 1978). En 1992, les dix premières années de carrière des cadres se caractérisaient en moyenne par sept emplois chez trois employeurs différents ; les mobilités externes étaient principalement motivées par la recherche d'optimisation des revenus et des positions hiérarchiques (Topel et Ward, 1992). Ces deux scripts ont en commun la progression hiérarchique. Malgré les efforts des entreprises pour promouvoir d'autres types de carrières, notamment pour les professionnels ou les scientifiques (Shepard, 1958), on ne parvient pas à identifier de script de carrière d'experts (Gand *et al.*, 2010).

Dans cet article, nous définissons une carrière « nomade » par le fait qu'elle déroge aux deux scripts de carrière décrits ci-dessus (Weick, 1996). La notion de script explique que la variance des types de parcours reste limitée. Les individus, pragmatiquement, anticipent les coûts de la non-conformité à ces parcours et restreignent leurs projets à ces types de trajectoires identifiées collectivement (Pralong, 2011). Ont-ils raison ?

3. Carrières nomades et qualité de carrière

Les parcours et les attentes des cadres n'ont significativement pas changé ; la mobilité externe, notamment, n'est pas le phénomène

massif prédit par les défenseurs des « carrières nomades ». Mais, quelle que soit leur fréquence réelle, ces carrières « nomades » sont-elles plus fructueuses que d'autres types de trajectoires ? Nous avons caractérisé quantitativement les parcours des cadres « nomades » et ceux des autres afin de les comparer. Nous utilisons, pour cela, la mesure de la « qualité des carrières » (Pralong *et al.*, 2014).

La description de la « qualité de l'emploi » est un enjeu classique en économie du travail (Jencks *et al.*, 1988). Une première définition formelle a été fournie par le Conseil européen en 2001. Cette « définition de Laeken », qui comprenait initialement dix indicateurs, a été revue et enrichie (Fremigacci et L'Horty, 2006). Davoine *et al.* (2008) ont proposé une définition opérationnelle en quatre dimensions : la sécurité socio-économique, les qualifications et la formation, les conditions de travail ainsi que l'égalité entre hommes et femmes et la capacité à concilier travail et vie de famille. Davoine *et al.* ont ensuite proposé des indicateurs et validé ces quatre dimensions tant par leur contenu que par leurs relations avec d'autres variables. La mesure de la qualité des carrières prend appui sur ces travaux. Elle est définie par *la qualité de la succession d'expériences de travail d'un individu* (Pralong *et al.*, 2014) et décrit le cumul de gains d'un individu tout au long de son parcours dans quatre domaines : la sécurité socio-économique (1), l'accès à la formation (2), les conditions de travail (3) ainsi que l'égalité entre hommes et femmes, et la capacité à concilier travail et vie de famille (4). En résumé, une carrière qui permet un statut stable et des augmentations de salaire, qui donne accès à la formation, qui se déroule dans de bonnes

conditions de travail, qui évite les discriminations de genre et qui permet d'avoir une vie accomplie en dehors du travail est une carrière de bonne qualité.

La mesure de la qualité des carrières présente deux avantages qui la distinguent des mesures du succès de carrière objectif et subjectif souvent utilisées dans la littérature. Le succès objectif est, en effet, opérationnalisé par des mesures de revenus et de positions hiérarchiques (Judge *et al.*, 1995) ; il valorise donc les carrières managériales et disqualifie, par construction, des parcours d'experts et les parcours « nomades ». Le succès subjectif est, quant à lui, opérationnalisé par des mesures de la satisfaction ressentie par les individus au sujet de leurs carrières (Heslin, 2005). Or cette appréciation individuelle n'est évidemment pas utilisable pour la comparaison objective qui est fait dans cet article.

La « qualité des carrières » a été définie et validée opérationnellement grâce à onze indicateurs. La variété des indicateurs retenus permet de dépasser la seule prise en compte des progressions hiérarchiques ou des rémunérations, dont les limites sont bien connues (Pralong *et al.*, 2014).

Dans la suite de l'article nous présentons l'échantillon, les indicateurs de qualité de carrière, les autres variables collectées ainsi que les techniques de traitement des données utilisées.

II – RÉSULTATS

Les données ont été recueillies en 2012 grâce à un questionnaire en ligne. Les sujets ont été recrutés selon deux sources. Un e-mailing a été envoyé aux 4 217 diplômés de deux écoles de commerce et deux écoles d'ingénieurs. Un partenariat avec deux sites

MÉTHODOLOGIE

Les données utilisées dans cet article proviennent d'une recherche quantitative par questionnaire administré sur internet. Nous présentons l'opérationnalisation des variables.

Scripts de carrière

Nous avons repris la variable *type de carrière* déjà utilisée dans des recherches précédentes (Pralong, 2010). Les sujets sont invités à choisir lequel des trois parcours types fournis décrit le mieux leurs trajectoires :

- Cas 1 : évolution hiérarchique dans la même entreprise. C'est le script de la carrière traditionnelle.
- Cas 2 : évolution hiérarchique dans plusieurs entreprises. Ces sujets ont eu recours à un parcours interorganisationnel pour progresser dans la hiérarchie. C'est le script de la carrière interorganisationnelle managériale.
- Cas 3 : autres cas. C'est la catégorie des carrières « nomades » puisqu'elle se définit par défaut des deux trajectoires liées à un script.

Qualité de carrière

Nous avons repris l'échelle à onze indicateurs dont les items sont présentés dans le [tableau 1](#). L'ensemble des opérations de validation est présenté dans (Pralong *et al.*, 2014).

Variables de contrôle

Sept variables de contrôle sont prises en compte dans cette étude : l'âge, le genre, le capital humain générique (niveau de diplôme) et le capital humain spécifique (ancienneté dans l'entreprise actuelle), elles sont utilisées pour décrire l'échantillon et valider la mesure de la qualité de carrière. Le secteur d'activité (typologie de l'Insee) et le nombre d'années de carrières sont utilisés pour tester des déterminants possibles de la qualité de carrière. Nous cherchons ici à savoir si la qualité de carrière est sensible au secteur d'activité et à l'âge.

Enfin, nous avons voulu distinguer, parmi les parcours « nomades », ceux qui relevaient d'un choix de ceux qui provenaient de contraintes subies par les sujets. À l'échelle de toute une carrière, il est en effet délicat, voire illusoire, de mesurer le caractère choisi ou subi du « nomadisme ». Les parcours sont constitués de transitions internes et/ou externes multiples, dont les déterminants réels sont complexes. Or questionner la perception des acteurs revient à recueillir une reconstruction *a posteriori*, plus subjective qu'objective. À partir de ces contraintes et de ces limites nous avons mesuré *l'attitude de management de carrière par soi-même* (« career self-management » – Briscoe et Hall, 2006 ; Briscoe *et al.*, 2006). L'attitude de management de carrière par soi-même caractérise les individus qui gèrent eux-mêmes leurs trajectoires en fonction de leurs priorités personnelles plutôt que des besoins de leurs employeurs. Elle permet de donc de caractériser, par définition, un nomadisme choisi plutôt que subi. Briscoe *et al.* (2005) ont développé une échelle dont nous avons utilisé la version traduite et validée en français par Cerdin et Le Pargneux (2008). Cette échelle comprend 8 items (par exemple : « dans l'ensemble, je dirige ma carrière par moi-même, de façon très indépendante »).

Analyses

Les échelles de qualité de carrière et d'attitude de management de carrière ont été validées par des analyses factorielles confirmatoires. Pour chacune, nous avons également calculé les alphas de Cronbach et les rhôs de Dillon-Goldstein. Nous n'avons pas utilisé d'analyse factorielle exploratoire puisque les échelles utilisées ici ont déjà été validées par des travaux antérieurs. L'influence des variables de contrôle et du type de carrière sur la qualité de carrière a été testée par une régression linéaire. Les variables quantitatives ont été transformées en variables binaires. Des Anovas ont ensuite été utilisées de façon à décrire les influences des variables de contrôle et des types de carrière sur la qualité de carrière.

Les relations entre tranches d'ancienneté de carrière, types de carrières et qualité de carrière ainsi que les relations entre type de carrière, attitude de management de carrière et qualité de carrière ont été analysées par des Anovas. Nous avons préféré cette analyse à une étude d'interactions car les résultats sont plus précis et plus informatifs.

Tableau 1 – Critères de qualité de carrière

Dimensions	Indicateurs qualité de carrière (Pralong, 2012)
<i>Sécurité socio-économique</i>	– nombre de mois à temps partiel dans la carrière/ âge nombre de mois en CDD dans la carrière/âge
Sécurité du statut (évitement de contrats atypiques) et des revenus	– nombre de mois de chômage dans la carrière/ âge nombre d'augmentations (individuelles ou collectives) dans la carrière/âge
<i>Éducation et formation</i>	– nombre de jours de formation à l'initiative de l'entreprise depuis le début de la carrière/âge
Développer les compétences	– nombre de jours de formation à l'initiative du salarié (DIF, CIF) depuis le début de la carrière/âge
Accéder à de nouveaux statuts et nouvelle employabilité	– exposition à des conditions de travail à risques physiques
<i>Conditions de travail</i>	– exposition à des conditions de travail à risques psychosociaux
Risques pour la santé et conséquences	– nombre d'accidents du travail/âge
<i>Égalité entre hommes et femmes</i>	– écart salarial avec moyenne des diplômés de même âge et de même niveau sans enfants
Conciliation entre travail et vie familiale et conséquences	– écart de nombre de mois au chômage avec des diplômés de même âge et de même niveau sans enfants

d'emploi a permis de compléter l'échantillon. Au final, 784 questionnaires exploitables ont été retenus. Le taux de retour de 18,6 % peut être considéré comme correct (Cycyota et Harrison, 2006).

1. Statistiques descriptives

Scripts de carrière

Dans notre échantillon, 70,1 % des parcours correspondent à l'un des deux scripts de carrière : 27,3 % correspondent au script de la carrière traditionnelle (hiérarchique et intra-organisationnelle), 42,8 % correspondent au script de la mobilité hiérarchique et interorganisationnelle. 29,9 % des parcours des cadres de notre échantillon sont donc « nomades » selon notre définition.

Qualité de carrière

Les onze variables sont significativement corrélées (entre 0,2 ; $p < 0,05$ et 0,7 ; $p < 0,001$). L'analyse factorielle met en évidence un facteur unique rendant compte de 52,6 % de la variance totale. Les contributions de chaque item sont présentées dans le [tableau 2](#).

La qualité de l'échelle est enfin confirmée par un alpha de Cronbach et un rho de Dillon-Goldstein élevés (respectivement 0,79 et 0,81 ; Chin, 1998). La qualité de carrière s'exprime donc par un score individuel centré-réduit (la moyenne des scores dans l'ensemble de l'échantillon est 0, l'écart type est 1).

Variables de contrôle

L'échantillon total comprend 37,3 % de femmes. L'âge moyen est de 41 ans. Les âges et niveaux de formation des hommes et

Tableau 2 – Contributions factorielles des onze variables

	Facteur 1
<i>Valeurs propres</i>	6,01
<i>% variance</i>	52,5
Mois à temps partiel	0,85
Mois en CDD ou en intérim	0,84
Mois de chômage	0,71
Augmentations	0,7
Jours de FPCE	0,54
Jours de PFIS	0,51
Exposition à risques physiques	0,83
Exposition à risques psychosociaux	0,6
Accidents du travail	0,7
Écart salarial	0,71
Écart chômage	0,65

des femmes ne sont pas significativement différents. Le type de carrière n'est pas lié à l'âge ($F = 0,21$) : l'absence de mobilité n'est pas exclusivement le fait de cadres de début de carrière.

Les membres de l'échantillon sont fortement diplômés : 64 % des répondants disposent d'un diplôme égal ou supérieur au niveau Master. Mais l'échantillon est hétérogène : il contient également des individus moyennement ou faiblement diplômés (17,3 % au niveau inférieur ou égal au bac ; 11,2 % au niveau bac + 2). La distribution des anciennetés est plus homogène. 18,1 % des cadres de l'échantillon

Tableau 3 – Secteurs d’activité de l’emploi actuel dans l’échantillon.

Secteurs	%
Agriculture	1
Industrie	10
BTP	4
Commerce	10
Transport et logistique	22
Services marchands	21
Informatique, télécom, internet	12
Culture	5
Immobilier, assurances, banques	13

sont salariés de la même entreprise depuis plus de dix ans. L’ancienneté des femmes dans leurs entreprises actuelles est significativement moindre que celle des hommes ($F = 0,34$; $p < 0,001$). Les cadres de l’échantillon appartiennent majoritairement aux secteurs traditionnels de l’économie, mais tous les secteurs sont représentés en proportion représentative de la population française (APEC, 2014) : 5 % proviennent du secteur de la culture ; 12 % proviennent de l’informatique. Les secteurs d’activité des membres de l’échantillon sont présentés dans le [tableau 3](#).

L’échelle *d’attitude de management de carrière par soi-même* comprend 8 items. L’analyse factorielle confirmatoire montre qu’ils se regroupent tous autour d’un facteur unique expliquant 67 % de la variance (alpha de Cronbach : 0,71).

2. Les déterminants de la qualité de carrière

La régression linéaire permet de déterminer l’influence du genre, du niveau de formation, de l’ancienneté, du secteur d’activité, du type de carrière, de l’ancienneté et de l’attitude de management de carrière par soi-même sur la qualité des carrières ([tableau 4](#)).

La régression rappelle les influences déjà connues du *genre*, du *niveau de formation* et de *l’ancienneté* sur la qualité de carrière (Pralong *et al.*, 2014). Quelques modalités du *secteur* déterminent la qualité de carrière (industrie, assurances et banques positivement, culture négativement). Le *type de carrière* et notamment la modalité « carrière traditionnelle » déterminent la qualité de carrière. Enfin, les modalités « 30–40 ans » et « > 40 ans » de l’ancienneté de carrière exercent une influence négative sur le succès de carrière.

Les Anovas ([tableau 5](#)) montrent que la qualité de carrière est supérieure dans les secteurs traditionnels de l’économie (industrie, banques, assurances) et qu’elle est inférieure dans le secteur de la culture. La qualité des parcours nomades est toujours significativement inférieure à celle des deux *types de parcours* liés à des scripts. La qualité de carrière des parcours proches du script de carrière traditionnel est significativement supérieure à celle des autres types de carrière. Enfin, la qualité de carrière est sensible à *l’ancienneté de carrière* : elle est significativement inférieure chez les sujets qui ont cumulé plus de 30 ans de carrière.

L’influence des anciennetés de carrière sur la qualité de carrière est variable selon les trois types de carrières identifiés ([tableau 6](#) et [figure 1](#)).

Tableau 4 – Régression linéaire : les déterminants de la qualité de carrière des cadres

Déterminants	Qualité de carrière
Genre	0,41***
Niveau de formation	0,03*
Ancienneté dans l'entreprise	0,022*
Secteur	
<i>Agriculture</i>	3,13
<i>Industrie</i>	1,03*
<i>BTP, construction</i>	0,91
<i>Culture</i>	-1,01*
<i>Transport & logistique</i>	0,08
<i>Services marchands, conseil</i>	1,63
<i>Informatique, Telecom, internet</i>	1,13
<i>Immobilier</i>	1,02
<i>Assurances, banques</i>	2,12*
<i>Commerce de gros et de détail</i>	/
Type de carrière	
<i>Script carrière traditionnelle</i>	0,24***
<i>Script évolution hiérarchique, mobilité externe</i>	0,03*
« Nomade »	/
Années de carrière	
< 10 ans	0,35
10–20 ans	/
20–30 ans	0,14
30–40 ans	-0,2*
> 40 ans	-0,5*
Attitude de management de carrière par soi-même	0,3

R² = 0,13 ; F = 10,19*** ; * $p < 0,05$; *** $p < 0,001$.

Tableau 5 – Anovas : moyennes (écarts types) des déterminants de la qualité de carrière des cadres

	Qualité de carrière
Secteur (F = 2,6**)	
<i>Industrie</i>	1,4 (0,5)
<i>Culture</i>	-1,17 (0,7)
<i>Assurances, banques</i>	1,6 (0,6)
Type de carrière (F = 2,4**)	
<i>Script carrière traditionnelle</i>	1,54 (0,9)
<i>Script évolution hiérarchique, mobilité externe</i>	1,2 (1,1)
« nomade »	-0,75 (0,5)
Années de carrière (F = 1,95**)	
<i>30–40 ans</i>	0,45 (0,6)
<i>> 40 ans</i>	-0,1 (0,65)
Ensemble	0 (1)

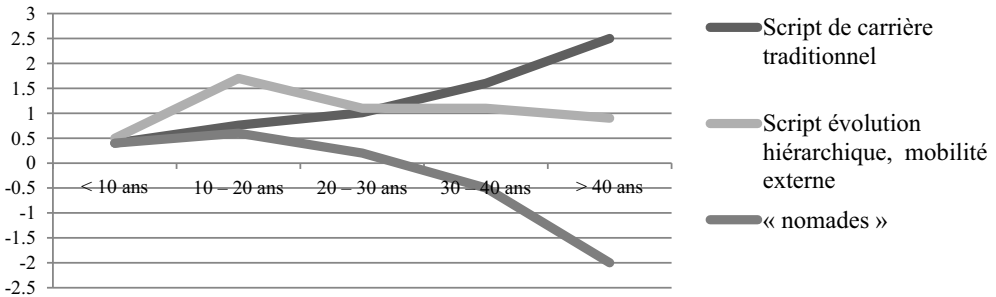
* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Tableau 6 – Influence de l'ancienneté de carrière sur la qualité de carrière selon le type de carrière

Types de carrières				F
	Script de carrière traditionnel	Script évolution hiérarchique, mobilité externe	« Nomades »	
< 10 ans	0,4	0,5	0,4	0,13
10–20 ans	0,76	1,7	0,6	2,3*
20–30 ans	1,01	1,1	0,2	2,6*
30–40 ans	1,6	1,1	-0,5	1,9*
> 40 ans	2,5	0,9	-2	2,1*
Ensemble	1,46	1,19	-0,26	

* $p < 0,05$.

Figure 1 – Influence de l'ancienneté de carrière sur la qualité de carrière selon le type de carrière



Lorsque les carrières sont proches du script traditionnel, la qualité de carrière croît linéairement avec l'ancienneté de carrière. Plus les sujets cumulent les années de carrière, plus forte est leur qualité de carrière. Lorsque les carrières s'approchent du script de mobilité externe et d'évolution hiérarchique, le lien entre ancienneté et qualité est plus complexe. La qualité de carrière croît pendant les vingt premières années de carrière. Elle décroît ensuite. Enfin, la qualité de carrière des « nomades » décroît avec l'ancienneté.

Enfin, l'attitude de management de carrière par soi-même est sans influence sur la qualité de carrière. Nous avons pourtant cherché à prolonger l'étude des relations entre scripts et attitude de management de carrière en isolant, pour chaque type de carrière, les individus caractérisés par un score d'attitude de management de carrière par soi-même élevé (score supérieur à la moyenne) ou faible (score inférieur à la moyenne). Nous avons ensuite comparé les scores de qualité de carrière des membres de ces six sous-échantillons (tableau 7).

Parmi les individus dont les carrières relèvent du script de carrière traditionnel,

l'attitude de management de carrière ne permet pas de déterminer des différences significatives en matière de qualité de carrière. Le cas des deux autres types de carrière est différent. Parmi les individus dont la carrière relève du script d'évolution hiérarchique via la mobilité externe, ceux qui possèdent un score d'attitude de management de carrière élevé se caractérisent aussi par une qualité de carrière significativement supérieure. C'est l'inverse dans le cas des « nomades » : plus leurs scores d'attitude de management de carrière est élevé, plus leur qualité de carrière est faible.

III – DISCUSSION ET CONCLUSION

Malgré les prédictions d'une littérature abondante sur les carrières « nomades », les trajectoires des cadres dérogent peu, dans les faits, aux trajectoires bien établies. Dans cet article, nous avons cherché à vérifier la pertinence de ce conformisme des cadres en matière de carrières. Notre première contribution est théorique : nous proposons une nouvelle conceptualisation de la notion de « carrière nomade » à partir des scripts de carrière. Nous avons ensuite

Tableau 7 – Moyennes de qualité de carrière selon le type de carrière et l'attitude de management de carrière

Type de carrière	Attitude de management de carrière	Nbre	Qualité de carrière	F
Script de carrière traditionnelle	élevé	37	1,45	0,24
	faible	177	1,46	
Script de carrière évolution hiérarchique, mobilité externe	élevé	223	1,43	2,3*
	faible	112	0,94	
« Nomades »	élevé	137	-0,5	3,1*
	faible	98	0,1	
		784	0	0,7

* $p < 0,05$.

comparé la qualité de carrière de trois types de parcours. Nous discutons ces résultats, leurs limites et leurs portées.

1. Synthèse des résultats

Toutes les carrières des cadres ne se valent pas. La qualité de carrière des cadres est fortement hétérogène. Les déterminants de ces différences sont d'un grand classicisme : le genre, le niveau de diplôme ou le secteur d'activité prédisent significativement la qualité des carrières. Ces premiers résultats sont conformes à ceux des travaux antérieurs. Le type de carrière est aussi un prédicteur puissant de la qualité de carrière. Dans notre échantillon, son influence est comparable à celle du genre ; elle est supérieure à celle du type de formation ou de l'ancienneté. L'influence du type de carrière est donc loin d'être anecdotique ou marginale. Elle favorise d'abord les parcours liés à un script de carrière. Les carrières « nomades » sont d'une qualité

significativement moindre que celle des trajectoires proches d'un script. En outre, plus les trajectoires sont constituées de mobilité interne et de progression hiérarchique, plus leur qualité est forte. À ce titre, il est utile de prendre en considération les tranches d'anciennetés de carrière car elles montrent des différences significatives, notamment entre les deux types de carrières liées à des scripts. La qualité de carrière des trajectoires liées au script de carrière traditionnel est toujours croissante. Ces individus accumulent de la qualité de carrière de façon constante tout au long de leurs parcours. Le cas des parcours liés au script d'évolution hiérarchique et de mobilité externe est différent. Ces trajectoires cumulent de la qualité de carrière pendant les vingt premières années. Pendant ces années, la qualité de carrière de ces trajectoires est supérieure à celle des parcours liés au script de carrière traditionnelle. Leur qualité décroît ensuite. Tout se passe donc comme si la mobilité externe

« rapportait » seulement pendant une période limitée, avant de devenir un handicap.

De même, l'influence de l'attitude de management de carrière sur la qualité de carrière est complexe car il change selon le type de carrière. Une attitude de management de carrière élevée tend à éloigner les individus des carrières intra-organisationnelles. Tout dépend ensuite du type de carrière qui en résulte. L'attitude de management de carrière par soi-même rapporte en qualité de carrière chez les individus qui suivent une carrière liée au script d'évolution hiérarchique et de mobilité externe. C'est la capacité à gérer seul sa trajectoire qui favorise la mobilité externe et qui permet les gains (relatifs) en qualité de carrière cités plus haut. À l'inverse, lorsqu'une attitude de management de carrière élevée conduit à créer un parcours qui déroge aux scripts, il engendre une faible qualité de carrière. Ces cas de nomadisme choisis sont des freins à la qualité de carrière.

Ces résultats souffrent toutefois de plusieurs limites. Les propriétés psychométriques des échelles sont bonnes, mais la taille et la représentativité de l'échantillon peuvent être questionnées. Même si un effectif de 784 sujets n'est pas anecdotique, une démonstration étayée sur un plus grand échantillon, dont la représentativité de la population des cadres serait mieux établie, pourrait être plus convaincante. Il serait utile de comprendre plus finement comment les secteurs ou les tailles d'entreprises influent sur la qualité de carrière (Pralong, 2013). À ces limites s'ajoutent celles qui concernent la mesure de la qualité des carrières (Pralong *et al.*, 2014). Les données recueillies sont déclaratives et donc

potentiellement biaisées. On sait, par exemple, que les individus tendent à surestimer leurs revenus. Les interactions entre scripts et qualité de carrière, sur un plan cognitif, mériteraient des analyses plus détaillées. Il serait notamment intéressant d'examiner comment scripts et qualité de carrière s'alimentent et constituent une boucle structuro-fonctionnelle (Hautekeete, 1998). Enfin, les liens entre parcours, qualité de carrière et attitude de management par soi-même mériteraient des investigations plus approfondies. L'attitude de management de carrière détermine le « nomadisme », mais il serait intéressant de comprendre comment les ruptures de carrière incitent les individus à prendre en mains leurs parcours et à développer cette attitude qui, en retour, les inciterait à un surcroît de nomadisme.

2. Comment expliquer l'influence des scripts de carrière sur la qualité des carrières ?

La notion de script rappelle que les carrières se construisent dans des environnements institutionnalisés mais que, même dans de tels contextes, les individus conservent une certaine liberté de choix : choisir entre plusieurs possibilités également institutionnalisées (les parcours liés à un script), mais aussi exprimer une attitude de management de carrière qui les incite à gérer et inventer des parcours « nomades » en fonction de leurs préférences personnelles. Reste que ce « nomadisme » est fortement lié aux trajectoires des plus faibles qualités. Les cadres ne sont pas « nomades » et les faits leur donnent raison. Le faible engouement des cadres pour la mobilité externe est moins un conservatisme face à un phénomène

nouveau mais bénéfique que l'anticipation pertinente des difficultés que réserve le marché du travail à ceux qui s'aventurent hors des sentiers battus.

Une première explication serait de considérer que les parcours interorganisationnels peuvent inclure une large part de mobilité subie et donc cumuler des contrats précaires, des temps de chômage, etc. Bien que probablement exacte, cette première explication n'épuise pas la question. La qualité de carrière est aussi produite par les pratiques des entreprises. Nous privilégions donc une approche interactionniste qui met en avant la notion de script de carrière comme médiateur des interactions entre les organisations et les individus. Les résultats montrent que les qualités de carrière sont fortes quand les trajectoires sont proches d'un script. La carrière traditionnelle, qui rapporte le plus de qualité, reprend un script classique des organisations bureaucratiques, autrefois consubstantiel du statut de cadre. Il facilite la lisibilité des parcours antérieurs et l'interprétation des comportements individuels. Il suggère notamment la loyauté et l'engagement du cadre à son entreprise et déclenche vraisemblablement une loyauté réciproque. Le cas des parcours liés au script d'évolution hiérarchique et de mobilité externe semble voisin. Ces cadres qui profitent de la mobilité externe pour progresser en revenus et en responsabilités hiérarchiques suivent, eux aussi, un script bien établi (Topel et Ward, 1992). La progression hiérarchique est un signal qui laisse imaginer une continuité : l'entreprise peut imaginer quels sont les besoins des individus et dans quels types de parcours il sera possible de les inscrire dans le

futur. Mais ces parcours témoignent d'une fidélité moindre. Ils dérogent à la règle de loyauté réciproque. Ils déclenchent donc moins de gains et de qualité de carrière. La chute de la qualité de carrière après vingt première années révèle combien cette attitude, perçue vraisemblablement comme excessivement « mercenaire », est un stigmate pour les individus. Les carrières des « nomades », au contraire des deux précédents cas, ne correspondent à aucun script. Ces parcours « hors scripts » sont faiblement lisibles par les organisations. Les entreprises sont incapables d'interpréter des besoins ou des comportements. Elles sont également peu capables d'inscrire ces parcours dans le futur.

3. Le rôle des entreprises : suggestions et recommandations managériales

Les cadres « nomades » ne sont pas les plus récompensés. Le fait que la carrière traditionnelle soit la modalité la plus souhaitable est en contradiction avec les approches théoriques qui mettent en avant l'intérêt des carrières « nomades ». Il existe aussi un décalage entre les discours gestionnaires qui valorisent la gestion individuelle des carrières et les pratiques qui, elles, valorisent la fidélité. Les entreprises souhaitent-elles réellement des entrepreneurs et, pour cela, des salariés aux parcours atypiques ? Ou la valorisation du « nomadisme » n'est-elle qu'un moyen de banaliser les ruptures de carrières imposées par les restructurations ? Si la première alternative était la bonne, l'indicateur de « qualité de carrière » pourrait s'avérer intéressant pour orienter les pratiques. D'une part, il

permettrait l'évaluation et la comparaison des trajectoires dans les entreprises ; il favoriserait l'identification des groupes en situation de retard et qui pourraient être destinataires de pratiques de remédiation. D'autre part, les dimensions de l'indicateur constituent autant d'axes de travail pour

des actions de prévention. Ici, il serait par exemple possible de vérifier que les trajectoires managériales ne sont pas d'une qualité supérieure aux autres. Il serait très facile de définir des outils et des pratiques évaluables grâce aux indicateurs de qualité de carrière.

BIBLIOGRAPHIE

- APEC (2014). « Les salaires des cadres en poste », *Les études de l'emploi cadre*. APEC, Paris.
- Arnold J. et Cohen L. (2008). "The Psychology of careers in industrial and organizational settings: a critical but appreciative analysis", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, n° 23.
- Arthur M., Khapova S. et Wilderom C. (2005). "Career success in a boundaryless career world", *Journal of Organizational Behavior*, n° 26, p. 177-202.
- Arthur M. et Rousseau D. (2006). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press, 1996.
- Barley S. (1989). "Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology", *Handbook of career theory*, Arthur M., Hall D., Lawrence B. (Eds.), Cambridge University Press, p. 41-65.
- Barley S. et Tolbert P. (1997). "Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution", *Organization Studies*, vol. 18, n° 1, p. 93-117.
- Bouffartigue P. (2001). *Les cadres : fin d'une figure sociale*, La Découverte, Paris.
- Bouffartigue P. et Pochic S. (2001). « 'Cadres nomades': mythe et réalités. À propos des recompositions des marchés du travail des cadres », *Actes des Huitièmes Journées de Sociologie du Travail*, LEST, Aix-en-Provence, p. 49-58.
- Briscoe J., Hall D.T. et DeMuth R.F. (2006). "Protean and boundaryless careers: An empirical exploration", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, n° 1, p. 30-47.
- Briscoe J. et Hall D. (2006). "The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, p. 4-18.
- Briscoe J., Hall D. et DeMuth R. (2006). "Protean and boundaryless careers: an empirical exploration", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, p. 30-47.
- Cadin L., Bender A-F. et de Saint-Giniey V. (2003). *Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale*. Vuibert, Paris.
- Cerdin J. et Le Pargneux M. (2008). « Carrière et réussite de la mobilité internationale », *Actes du XIX^e Congrès de l'AGRH*, Dakar.

- Chanlat J. (1992). « Peut-on encore faire carrière ? », *Gestion / Revue internationale de gestion*, n° 17, p. 100-111.
- Chin W. (1998). “The partial test squares approach for structural equation modeling”, *Modern methods for business research*. Marcoulides G. (Ed), Lawrence Erlbaum Associates. London.
- Cycyota C.S. et Harrison D.A. (2006). “What (not) to expect when surveying executives : a meta-analysis of top manager response rates and techniques over time”. *Organizational Research Methods*, 9, p. 133-160.
- Dany F. et Rouban L. (2004). « Les cadres sont-ils nomades ? », *Les cadres au travail*, Karvar L. C et Rouban L. (éds), La Découverte, Paris.
- Dany F. (2003). “‘Free actors’ and organizations: critical remarks about the new career literature, based on French insights”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n° 14, p. 821-838.
- Dany F., Louvel S. et Valette A. (2011). “Academic careers: The limits of the ‘boundaryless approach’ and the power of promotion scripts”, *Human Relations*, vol. 7, n° 64, p. 971-996.
- Davoine L., Erhel C. et Guergoat-Lariviere M. (2008). « Évaluer la qualité de l’emploi: les indicateurs de la stratégie européenne pour l’emploi et au-delà », *Revue internationale du travail*, n° 147, vol. 2(3), p. 179-217.
- Duberley J., Cohen L. et Mallon M. (2006). “Constructing scientific careers: Change, continuity and context”, *Organization Studies*, vol. 8, n° I 27, p. 1131-1151.
- Fremigacci F. et L’Horty Y. (2006). « Vingt ans d’évolution de la qualité des emplois en France », *La qualité de l’emploi, Centre d’Études de l’Emploi*, La Découverte, coll. Repères, p. 27-41.
- Gand S. Lelebina O. et Sardas J. (2010). « La gestion des parcours d’experts en entreprise : pourquoi la simple gestion des carrières est insuffisante et comment la compléter. Proposition d’un cadre d’analyse », *Actes du XXI^e congrès de l’AGRH*, Saint-Malo.
- Gioia D. et Poole P. (1984). “Script in organizational behavior”, *Academy of Management Review*, n° 9, p. 449-459.
- Hall D. et Mirvis P. (2006) “The new protean career”, *The career is dead, long live the career !*, Hall D. et al., Jossey-Bass, San Francisco.
- Hautekeete M. (1998). « Principes généraux des thérapies cognitives », *Manuel de thérapie comportementale et cognitive*, Samuel-Lajeunesse, Paris, Dunod.
- Heslin P. (2005). “Conceptualizing and evaluating career success”, *Journal of Organizational behavior*, vol. 2, n° 26, p. 113-136.
- Inkson K., Gunz H., Ganesh S. et Roper J. (2012). “Boundaryless careers: bringing back boundaries”, *Organization Studies*, vol. 3, n° 33, p. 323-340.

- Jencks C., Perman L. et Rainwater L. (1988). "What is a Good job? A new measure of labor market-success", *American Journal of Sociology*, n° 93, p. 132-1357.
- Judge T., Cable D., Boudreau J. et Bretz R. (1995). "An empirical investigation of the predictors of executive career success", *Personnel Psychology*, n° 48, p. 485-519.
- Mayrhofer W., Meyer M., Steyrer J. et Langer K. (2007). "Can expatriation research learn from other disciplines? The case of international career habitus", *International Studies of Management and Organization*, vol. 3, n° I 37, p. 89-107.
- Piore M. (1978). "Unemployment and inflation: an alternative view", *Challenge*, vol. 21, n° I 21, p. 24-32.
- Pralong J. (2010). « Toutes les trajectoires se valent-elles ? Schémas cognitifs et succès de carrière », *Management & Avenir*, n° 37, p. 70-91.
- Pralong J. (2010). « Les mondes de la carrière. Le cadre de référence de carrière et sa définition opérationnelle », *Revue de GRH*, n° 77, p. 3-24.
- Pralong J. (2011). « Vygotski, la carrièrologie profane et le succès de carrière », *Management & Avenir*, numéro spécial « Vygotski et les sciences de gestion », n° 42, p. 89-103.
- Pralong J. (2011). « Les projets n'engagent que ceux qui y croient. Une étude longitudinale des compétences performances et projets », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 216, p. 15-31.
- Pralong J. (2012). "From human capital to objective career success: the relevance of "career worlds" schemas", paper presented at the *Annual Meeting of the Academy of Management*, 3-7 August, Boston.
- Pralong J. (2013). « Nouvelles organisations, nouvelles carrières ? Succès de carrière objectif et « mondes de la carrière » dans les organisations post-industrielles », BT *Carrières, contextes et populations : des expériences de carrière diversifiées*. Dany F., Pihel L. et Roger A. (Éds), Vuibert, Paris.
- Pralong J., Peretti-Ndiaye M. et Lobo R. (2014). « La « qualité des carrières » des cadres français », *@GRH*, n° 13, p. 75-101.
- Rodrigues R. et Guest D. (2007). "Have careers become boundaryless?", *Human Relations*, vol. 8, n° 63, p. 1158-1176.
- Roper J., Ganesh S. et Inkson K. (2010). "Neoliberalism and knowledge interests in boundaryless careers discourse", *Work, Employment and Society*, n° 44, p. 661-679.
- Shepard H. (1958). "The dual hierarchy in research", *Research Management*, n° 20, p. 20-23.
- Topel R. et Ward M. (1992). "Job mobility and the careers of young men", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 2, n° 63, p. 439-479.

Valcour P. et Tolbert P. (2003). "Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra-and inter-organizational mobility", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n° 14, p. 768-787.

Weick K. (1996). "Enactment and the boundaryless career: organizing as we work", *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Arthur M., et Rousseau D., Oxford University Press.

