

La gestion des carrières : les approches américaines s'appliquent-elles en France ?

Alain Roger

Université de Droit, d'Economie et des Sciences
Aix - Marseille

RESUME

Le concept de gestion des carrières a connu récemment un développement important en France. Pourtant, depuis longtemps, les chercheurs et les praticiens avaient développé aux Etats-Unis des théories et des outils dans ce domaine. Dans quelle mesure les approches de cette école américaine s'appliquent-elles au delà des frontières des Etats-Unis ? Faut-il développer des approches spécifiques à l'environnement français ?

Les recherches sur les différences culturelles nationales font ressortir des différences marquées entre le contexte français et celui des Etats-Unis. Même lorsque des multinationales tentent de définir un cadre commun pour toutes leurs filiales, les spécificités nationales restent plus ou moins marquées selon l'activité, le marché ou l'histoire de chaque entreprise.

La communication proposée est fondée sur une analyse des différentes approches développées aux Etats-Unis. Elle fait ressortir que certaines d'entre elles sont très liées au contexte dans lequel elles ont été développées et nécessitent, pour être adaptées au contexte français, un changement des mentalités qui, s'il se réalise, ne peut-être que très progressif. D'autres approches, par contre, sont plutôt de nature méthodologique. Elles peuvent être utilisées dans différents contextes et s'avérer très utiles pour les entreprises françaises qui voudraient développer une politique de gestion des carrières adaptée à leur contexte.

Aucune société n'a trouvé de manière idéale de concilier les nécessités de la vie collective et le désir d'autonomie de ses membres, et chacune d'elles opère tant bien que mal cette conciliation suivant une approche qui lui est propre"
(Philippe D'Iribarne, 1989)

Après avoir connu une vogue de popularité aux Etats Unis dans les années 1970, la notion de gestion des carrières s'est imposée en France, aussi bien dans les milieux académiques que dans le fonctionnement des entreprises. Même si quelques pionniers comme Tronson (1967), inspirés par l'exemple de grandes entreprises multinationales, avaient déjà prôné cette approche, plusieurs ouvrages comme ceux de Pernin (1985) ou de Vermot-Gaud (1987) ont contribué à cette évolution récente. Aujourd'hui, la gestion des carrières n'est plus réservée à des cadres de grandes entreprises. Elle devient un élément clé d'une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Dans les entreprises, l'évolution se traduit par l'apparition de plus en plus fréquente de services chargés de gérer et de suivre les évolutions de carrières individuelles. Les chercheurs se sont aussi penchés sur le concept: les deux premiers congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines réunissaient divers travaux sur la gestion des carrières, parmi lesquels ceux des chercheurs de l'Institut de Recherche de l'Entreprise qui ont centré

leurs études sur ce thème (Livian, 1990; Courpasson, 1990, Dany et al., 1991).

Ces travaux sont parfois assez critiques par rapport aux méthodes de gestion des carrières. Une distorsion assez nette est observée entre le discours des dirigeants et la réalité pratique des organisations (Schmidt, 1991). Livian (1990) considère qu'il faut "relativiser les méthodes de gestion des carrières et mieux les ancrer dans la situation contingente de l'entreprise, soit sur le plan de ses structures et de son développement, soit sur le plan de ses spécificités culturelles". Parmi ces spécificités culturelles, les différences nationales semblent jouer un rôle prépondérant dans la définition et la mise en oeuvre de systèmes de gestion de carrière. Les traditions de chaque peuple sont profondément ancrées dans les mentalités de ses membres; elles modèlent leurs croyances et leurs valeurs. Pour Laurent (1986) ou D'Iribarne (1989), il serait illusoire de vouloir gouverner sans prendre en compte cette diversité.

Face au management américain qui, même s'il n'est plus considéré comme la référence absolue, est toujours présent et très largement diffusé (Hermel, 1991), il paraît nécessaire de concevoir des approches spécifiques à l'environnement français. Faut-il pour autant rejeter tous les outils et toutes les théories développées aux Etats-Unis ? Peut-on quand même viser une certaine harmonisation au sein de compagnies internationales ?

Après avoir précisé quelques uns des principaux développements méthodologiques sur la gestion des carrières réalisés par les auteurs américains, nous analyserons les spécificités nationales françaises par rapport à celles des Etats-Unis, puis leurs conséquences sur les pratiques de gestion des carrières et les facteurs de convergence qui peuvent conduire à un rapprochement des deux modèles.

LA GESTION DES CARRIERES

La notion de "carrière" a été étudiée comme un concept faisant l'objet de développements théoriques dès les années 1930 par les sociologues de l'université de Chicago. Hugues (1937) distinguait une définition objective de la carrière comme une succession de statuts et de postes bien définis dans une société très structurée, et une définition subjective de la carrière comme la façon dont une personne perçoit globalement l'évolution de sa vie et interprète tout ce qui lui arrive. Le concept s'est ensuite développé et a été appliqué dans le contexte des organisations, notamment sous l'impulsion de Becker et Strauss (1956), puis surtout, dans les années 70, avec la sortie des ouvrages publiés par Hall (1976), Van Maanen (1977) et Schein (1978).

Nous ne présenterons ici que quelques unes des principales approches développées par les théoriciens de la gestion des carrières (1), en faisant ressortir certaines contradictions, limites ou difficultés d'application: un modèle très répandu fondé sur le concept de cycles de vie, un modèle fondé sur la notion de "contrat psychologique", et le modèle des "tournois", prenant plus largement en compte le contexte structurel de l'organisation. Cette discussion conduira à un questionnement plus général sur la notion même de carrière

Des cycles de vie

Dalton (1989), dans une revue des modèles d'évolution de carrière développés par les théoriciens américains, présente plusieurs modèles de cycle de vie. Sur la base d'une courbe analogue à celle du cycle de vie des produits, ils distinguent des phases successives

d'évolution, selon l'âge de l'individu. Après une période d'exploration et de recherche, vient en général une phase de progression, puis une stabilisation et un déclin. Une enquête réalisée en France par la SOFRES pour le compte de Syntec Recrutement (1984) semble confirmer cette distinction globale en plusieurs phases (ascension, maturité, installation), même si les auteurs ne sont pas d'accord sur le nombre et la durée de chacune de ces phases. Hall et Goodale (1986) définissent plusieurs types de courbes d'évolution de carrière correspondant à des situations diverses liées à la personnalité de l'intéressé, à la culture de l'organisation dans laquelle il travaille ou du pays auquel il appartient. Ainsi, le modèle du "rêve américain" se distingue du modèle traditionnel par une progression continue tout au long de la carrière. Dans le contexte actuel cependant, les gens se sentent souvent "pris au piège" en cherchant à réaliser cet idéal auquel ils ne peuvent prétendre mais auquel ils aspirent.

La période de mi-carrière est souvent considérée comme une période de crise ou de stress pour les individus qui se trouvent confrontés à une multitude de rôles souvent contradictoires dans leur vie familiale et professionnelle. Lawrence (1980) rejette ce "mythe" d'une crise de la mi-carrière, estimant que l'âge en lui-même n'est pas un facteur de crise: l'explication de ces périodes de difficultés doit plutôt être recherchée dans l'environnement, les normes, les attentes sociales et culturelles qui pèsent sur l'individu.

Un "contrat psychologique"

Pour mieux comprendre ce phénomène, plusieurs auteurs ont analysé l'insertion de l'individu dans l'organisation et les processus de socialisation au sein d'une équipe de travail. Ils considèrent qu'un "contrat psychologique" se forme entre le salarié et son entreprise à travers tout un ensemble d'événements, réels ou symboliques. L'évolution de carrière ne se limite pas à la seule dimension verticale en termes de responsabilité, de statut ou de rémunération; elle intègre des mouvements horizontaux (changements de service ou de fonction) ou radiaux (degré d'influence exercé). Ce contrat, en perpétuelle évolution, est un processus de négociation continue entre le salarié et son entreprise. Toutefois, Schein (1978) considère qu'il se dégage progressivement de l'expérience de chacun dans sa vie personnelle, familiale et professionnelle, une vision de ses propres capacités, de ses valeurs et de ses motivations, une sorte d'"ancres" qui va réduire ses possibilités de choix et guider son évolution de carrière.

Si les ancrs de carrière peuvent être très différentes d'un pays à l'autre, le concept développé n'est pas spécifique à un contexte culturel donné. Ainsi, dans le même ordre d'idées, Laufer et Paradeise (1982) définissent une typologie des "visions du monde", c'est à dire de l'ensemble des représentations associées à la carrière qui expliquent les stratégies suivies par les gens pour obtenir des postes. Courpasson (1990) analyse le "contrat invisible", l'engagement mutuel ou le pari commun fait par l'employeur et le salarié sur le développement de l'organisation et les fruits que chaque partie pourra en tirer.

(1) Des compléments peuvent être trouvés dans les ouvrages édités par Glaser (1968) ou Arthur, Hall et Lawrence (1989). Une synthèse en français est présentée dans un chapitre de l'encyclopédie du Management Vuibert (Roger, 1992)

Une succession de "tournois"

Partant d'une étude sur le déroulement de carrière des salariés d'une grande entreprise américaine, Rosenbaum (1979) montre que les approches individualistes qui supposent que les individus sont les principaux acteurs de la gestion de leur carrière sont insuffisantes pour bien comprendre certains aspects importants des carrières. Les approches structurelles considèrent au contraire que les carrières sont déterminées par les structures du marché du travail interne, les successions d'emplois vacants et les orientations politiques d'une organisation. Rosenbaum propose un modèle qui fait la synthèse de ces deux approches: la carrière est déterminée par l'expérience individuelle de "victoires" ou de "défaites" dans une succession de "tournois" auxquels ils participent pour changer d'affectation. Chacun de ces "tournois" a des conséquences sur les chances d'évolution futures de l'intéressé. Ce système, fondé sur la compétition et la sélection au mérite ne s'applique pas dans tous les contextes: il est plus adapté à de grandes entreprises, relativement stables, où les promotions ne sont faites ni à l'ancienneté, ni sur concours national.

Bonetti et De Gaulejac (1982) montrent quelles peuvent être, dans la filiale française d'une multinationale américaine, les conséquences d'une telle approche: le système de carrière instaure une compétition pour la promotion. Par une projection imaginaire dans le temps, les managers anticipent sur les satisfactions que peuvent leur apporter les fonctions auxquelles ils aspirent. En faisant carrière pour prendre le pouvoir, ils se trouvent en fait pris eux-mêmes, avec le sentiment "de monter un escalator descendant": "on s'élève et on ne peut plus s'arrêter, on est pris, on est condamné à réussir".

La remise en question de la notion de carrière

Prenant le contre-pied des approches traditionnelles, Weick (1976) remet en question les modèles qui supposent que les carrières suivent des règles établies, qu'elles sont planifiées et continues. Il considère qu'elles sont au contraire bien souvent hasardeuses, fortuites, discontinues, et moins planifiées qu'on ne le pense généralement. Dans bien des cas, ajoute Degot (1990), la notion de carrière est "une réalité statistique a posteriori plus que le résultat d'une politique voulue". La variété, l'imprévu, l'importance croissante de la vie extra-professionnelle chez les cadres sont autant d'éléments qui font dire à Jacques Paitra, interviewé par Baumier et Beslu (1991) qu'aujourd'hui, "la notion de carrière tend à disparaître". Il propose de la remplacer par celle de "parcours professionnel". A un moment où les individus aspirent à une progression liée à une certaine continuité et sécurité, Fourgous et Lambert (1991) craignent également que la notion de carrière perde son sens dans un environnement marqué par l'accélération des ruptures dans la vie professionnelle, par le développement du travail sous forme de projets ponctuels et par la perte de vitesse de la notion de métier. Ces réactions sont peut-être un contrecoup prévisible après le développement d'un phénomène de mode au

cours des dernières années. La vague de la gestion de carrière passera-t-elle comme celle de la Direction par Objectifs ou celle des Cercles de Qualité? Les résistances observées en France sont-elles liées à un rejet de méthodes américaines inadaptées à notre environnement culturel, ou bien sont-elles le reflet d'un mouvement plus profond? D'Iribarne (1989) constate que cette résistance est particulièrement marquée en France: "celui qui, dans notre pays, cherche à importer des pratiques qui ont fait leurs preuves en d'autres lieux est spécialement mal pourvu"; mais il remarque aussi que les Américains, quand ils mettent en place ces méthodes, doivent déployer des efforts immenses pour tenter d'y plier "une réalité souvent rebelle".

L'IMPACT DES SPÉCIFICITÉS NATIONALES

Nombreuses sont les recherches qui ont tenté d'identifier les principales caractéristiques des cultures de différents pays. Hofstede (1980), puis Laurent (1986) et Hampden-Turner (1991) par exemple, ont mené de larges enquêtes auprès de populations diverses dans plusieurs pays du monde.

D'Iribarne (1989) a adopté une approche plus approfondie dans trois pays, fondée sur une observation attentive des travailleurs sur le terrain, pour comprendre leur conception "de la vie en société et du gouvernement des hommes". Hermel (1991) a complété ces recherches en comparant le management des ressources humaines en France et aux Etats-Unis sur la base de nombreux entretiens et observations. D'autres auteurs, depuis De Tocqueville (1835), ont rapporté leurs observations, leurs analyses ou leurs impressions sur les différences entre le contexte américain et le contexte français (Jacquet, 1968; Franck, 1973; Rodgers, 1986; Carroll, 1987; Besseyre des Horts, 1989; Gauthey et al., 1988; Reber et al., 1989; Moss Kanter, 1989; Derr et Laurent, 1989,...). Sur la base de ces travaux, nous présenterons une synthèse des caractéristiques culturelles françaises et américaines, puis les conséquences observées sur divers aspects de la gestion des carrières, et nous analyserons les facteurs qui peuvent conduire à une convergence de ces approches.

Les caractéristiques culturelles françaises et américaines

Le tableau 1, qui présente une synthèse de ces résultats, conduit à penser que des systèmes de gestion des carrières nettement différents devraient être appliqués dans les deux pays. Comment en effet réconcilier l'idéalisme, le souci d'appartenance à un groupe hiérarchisé ou la recherche de sécurité des Français avec le réalisme, l'individualisme, le goût du risque et de la compétition des Américains? Les premiers valorisent le statut octroyé, les diplômes et l'origine sociale, les devoirs et les privilèges; ils recherchent d'abord "qui a autorité sur qui?"; les seconds valorisent le statut mérité, les réalisations concrètes dans le respect des lois et des contrats passés; dans le cadre d'une organisation rigoureuse et formalisée, ils demandent d'abord "qui fait quoi?".

Tableau 1 - Synthèse des comparaisons France / Etats-Unis: dimensions privilégiées dans chaque pays

FRANCE		ETATS-UNIS
Relations	-	Résultats
Collectif	-	Individuel
Appartenance au groupe	-	Compétition
Social	-	Instrumental
Etre	-	Faire
Séduire	-	Gagner
Nuancé	-	Direct
Sécurité	-	Risque
Stabilité	-	Mobilité
Routine	-	Expérimentation
Idéaliste	-	Réaliste
Analytique	-	Pragmatique
Hierarchie	-	Délégation
Particularités	-	Règles universelles
Honneur	-	Vertu

Crozier (1970), Gauthey et al. (1988) ou D'Iribarne (1989) expliquent ces différences par le poids des traditions ou la religion: une société de peuplement récent, à dominante protestante, a naturellement plus tendance à privilégier l'avenir, le changement et la récompense des résultats individuels qu'une société plus ancienne, très centralisée, à dominante catholique. Laurent (1986) remarque que les valeurs et les croyances fondamentales qui se sont développées depuis des siècles et ont fondé une civilisation sont profondément ancrées dans les mentalités dès la plus tendre enfance, dans la famille et à l'école. Les entreprises, dont l'histoire est assez brève, peuvent agir sur les technologies et les comportements standardisés de leurs salariés pour développer une culture spécifique, mais elles n'influencent vraiment que la partie émergée d'un iceberg. Même pour une population relativement homogène comme celle des chercheurs dans l'industrie en France et aux Etats-Unis, les différences nationales priment sur les spécificités organisationnelles (Roger, 1990).

Les conséquences sur la gestion des carrières

L'environnement culturel influence indirectement la gestion des carrières à travers l'environnement juridique ou réglementaire qu'il détermine pour une grande part. Aux Etats-Unis, l'absence de contraintes lourdes permet une mobilité plus développée, et les entreprises cherchent parfois à fidéliser les meilleurs en

leur proposant une évolution dans des filières spécialisées bien définies. En France, des contraintes importantes sur les licenciements tendent à rigidifier le marché du travail par rapport à celui des Etats-Unis et conduisent à limiter les parcours de carrière interentreprises. Ces contraintes traduisent aussi un souci de protection et de sécurité qui, selon Franck (1973) explique pour une bonne part l'échec en France des tentatives de Direction par Objectifs: d'abord détournée pour en faire une méthode encore plus "mécaniste" qu'aux Etats-Unis, la DPO s'est rapidement heurtée à des "constantes culturelles" difficiles à surmonter. Les Américains, eux, ont vu dans cette méthode l'image de l'"american dream", du rêve américain, et le moyen idéal qui allait aider les individus à se dépasser eux-mêmes.

Les entreprises françaises ont beaucoup de mal à mettre en place des outils aussi formalisés que ceux des américains. Aux Etats-Unis, la menace de procès pend sur les entreprises comme une épée de Damoclès, de peur que les décisions de recrutement ou de promotion ne respectent pas les règles de non-discrimination. La pratique de l'entretien d'appréciation périodique, est donc largement répandue. Il comporte généralement des critères, des plans d'action précis, une analyse des résultats par rapport à des objectifs établis en commun, et son application est suivie de très près par les Directions de Ressources Humaines.

Aux Etats-Unis, le responsable a tendance à faire confiance a priori et accorde assez facilement un droit à l'erreur, mais il agit avec sévérité si elle persiste, alors que les Français hésitent beaucoup plus à sanctionner (Hermel, 1991). Soucieux de maintenir de bonnes relations, ces derniers jouent sur les relations de pouvoir et l'influence qu'ils peuvent avoir sur le système organisationnel (Laurent, 1986). Attachés à leur entreprise, à leur région, à leur environnement, ils sont très réticents face à la mobilité. Leur rémunération est souvent fondée principalement sur le diplôme de base, l'âge et l'ancienneté plutôt que sur le mérite individuel et la réalisation des objectifs. La formation, outil d'adaptation, d'évolution et d'adaptation sociale en France, est fréquemment aux Etats Unis un moyen de motivation ou de récompense, une reconnaissance de la contribution au delà de la rémunération

Les convergences

Les études comparatives entre pays ont tendance à insister sur les divergences, présentant ainsi une image un peu caricaturale. Il faut relativiser un peu le tableau que nous avons dressé en insistant sur la diversité des individus et des organisations dans chaque pays. Gauthey et al (1988) précisent qu'il s'agit là de moyennes, ou de normes, mais qu'il y a toujours des déviants par rapport à ces normes. Ainsi, certains Français sont-ils probablement plus "américains" que les américains: "la norme ne nous permet pas de prédire le comportement de tel individu issu de telle culture".

Un certain nombre de facteurs de l'environnement tendent en outre à rapprocher les positions. L'internationalisation des entreprises et la multiplication des contacts entre les salariés de différents pays leur permet de mieux se connaître, et parfois d'adopter certaines normes ou de développer des référentiels communs. L'élévation du niveau culturel conduit aussi les entreprises françaises à favoriser la participation, la délégation et l'utilisation des compétences individuelles. La carrière traditionnelle française accordant un poids écrasant aux dimensions organisationnelles et hiérarchiques tend à faire place à une conception renouvelée. Pour répondre aux attentes des nouvelles générations de salariés, on assiste à une réhabilitation des dimensions stratégiques, individuelles et identitaires des trajectoires professionnelles (Courpasson, 1990).

Face au défi d'une concurrence internationale toujours plus vive, la nécessité d'assouplir les structures et de développer la flexibilité conduit à rejeter, notamment en France, certaines rigidités structurelles. La décentralisation et le raccourcissement des échelons hiérarchiques risquent alors de bouleverser la notion classique de carrière (Moss-Kanter, 1989). "Les parcours ne se feront plus sur le franchissement de grades hiérarchiques, mais sur le franchissement de compétences", annonce Henri Vacquin à Baumier et Beslu (1991). Ce contexte difficile conduit aussi les entreprises à mettre en place des outils pour améliorer la qualité: l'introduction en France de normes de certification en matière de qualité conduit certaines

entreprises à formaliser leurs procédures et à se rapprocher un peu du modèle américain. Le développement d'accords collectifs sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi dans les grandes entreprises conduit également à préciser les pratiques de gestion de carrières en prévoyant des entretiens annuels, des bilans professionnels ou l'identification de filières. Enfin, le développement rapide des outils informatiques conduit à formaliser les informations relatives à la carrière pour pouvoir les traiter dans des logiciels d'information ou des systèmes experts de plus en plus accessibles et performants.

Des convergences entre les pays peuvent enfin provenir de la volonté d'entreprises multinationales d'homogénéiser leurs pratiques dans les différents pays où elles sont établies. Laurent (1986) et Hampden-Turner (1991) soulignent que l'appartenance à une même entreprise, loin d'estomper les différences culturelles nationales, a tendance à accentuer la conscience qu'en ont ses salariés, comme s'ils voulaient préserver leur identité. Hofstede (1980) constate que quelques entreprises ont réussi à changer les habitudes locales dans un pays, mais que souvent elles doivent adapter leur politique à la culture locale pour obtenir les résultats attendus.

Certaines entreprises pourront plus facilement que d'autres transcender les différences nationales par une culture forte: c'est le cas notamment de celles qui fabriquent, commercialisent ou diffusent des produits de haute technicité. Le langage commun et la même façon de faire contribuent à réduire les différences. Les principes fondamentaux, les systèmes ou les produits peuvent ainsi devenir des éléments constitutifs d'une "culture fédératrice" (Gauthey et al., 1988; Peretti et al., 1990). Par contre les entreprises plus proches du marché sont généralement plus dépendantes de leur environnement culturel local.

Cette nécessité d'adaptation est plus marquée en Gestion des Ressources Humaines que dans d'autres domaines de la gestion comme la finance, où les idées et modèles américains sont assez largement répandus (Cazal, 1991). Ceci est d'autant plus vrai pour des variables comme les classifications ou les relations sociales, considérées par Hermel (1991) comme des variables exogènes au regard de la problématique internationale. Il estime par contre que d'autres variables de GRH comme le recrutement, la communication, la mobilité et la formation sont porteuses d'un "potentiel d'intégration" plus important au delà des frontières. En insistant sur l'attrait du système proposé et sur les réactions de défense manifestées par les salariés pour défendre leur propre culture, Malekzadeh et Nahavandi (1988) font ressortir qu'au delà de l'écart culturel, la politique de communication qui accompagne l'effort d'harmonisation des politiques à l'occasion d'une fusion d'entreprise est essentielle. Leur approche peut être transposée à la situation d'une multinationale américaine cherchant à généraliser son système de gestion des carrières dans sa filiale française. Quatre types de réactions possibles sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 2 - Réaction des salariés face à une tentative d'harmonisation du système de gestion des carrières (d'après Malekzadeh et Nahavandi, 1988)

	Protection	
	<i>forte</i>	<i>faible</i>
<i>attractif</i>	INTEGRATION	ASSIMILATION
<i>peu attractif</i>	SEPARATION	DECULTURATION

La filiale assimilera facilement un système considéré comme attractif si elle ne cherche pas à protéger à tout prix celui qu'elle utilisait auparavant. Si elle le protège, il est probable qu'elle cherchera une intégration du système ancien avec celui qui est proposé. Si le système est peu attractif et qu'elle ne le protège pas suffisamment, elle risque de perdre sa propre culture, ce qui conduit souvent à des conflits internes. En protégeant son système, elle gardera sa culture en restant séparée de la maison mère américaine.

CONCLUSION

Certaines des approches développées aux Etats-Unis sont très liées au contexte dans lequel elles ont été développées et nécessitent, pour être adaptées au contexte français, un changement des mentalités qui, s'il se réalise, ne peut être que très progressif. C'est le cas d'un modèle comme celui des "tournois", qui repose sur un principe de compétition et d'émulation individuelle. D'autres approches par contre, comme celles des cycles de vie ou du "contrat psychologique", sont plutôt de nature méthodologique. Elles peuvent être utilisées dans différents contextes et s'avérer très utiles pour les entreprises françaises qui voudraient développer une politique de gestion des carrières adaptée à leur contexte.

Si les différences nationales franco-américaines tendent à s'estomper au niveau des attitudes et des pratiques, il ne faut pas oublier que des écarts importants existent entre les entreprises selon leur taille, le secteur auquel elles appartiennent, la structure et la stratégie qu'elles ont adoptées. "Ne cherchez plus un système de carrière qui soit le meilleur, conseille Sonnenfeld (1989), évaluez plutôt la complexité de l'environnement de votre entreprise". Reber (1989), constate, dans une enquête, de fortes similitudes entre les attitudes de managers français et américains. Il estime que ses résultats, opposés à ceux d'Hofstede, peuvent être dus à une forte évolution des entreprises françaises au cours des vingt dernières années vers des formes de management participatif.

"Il faut corriger l'image traditionnelle du responsable français qui se fierait aveuglément à son autorité".

Au delà des modèles traditionnels de la bureaucratie française, de l'emploi à vie japonais ou des carrières professionnelles américaines, Pernin (1985) propose un modèle "compatible", et un modèle "intégrateur" correspondant aux pratiques des grandes entreprises internationales. Nombre d'observateurs notent un rapprochement progressif des approches française et américaine, les premiers réduisant les écarts hiérarchiques, développant des outils plus formels et "tendant à intégrer les approches américaines en mettant l'accent sur la gestion individuelle des carrières" (Besseyre des Horts, 1989); les seconds développant une réflexion plus poussée sur les emplois à moyen terme et prenant plus fortement en compte les aspects collectifs. Si l'on ne peut appliquer en France les méthodes utilisées aux Etats-Unis, il est important de développer des approches adaptées pour répondre aux attentes du personnel. Personne ne prône plus aujourd'hui des plans de carrière rigides, mais des approches plus souples et adaptées au contexte. Français et Américains se rejoindront peut-être alors sur cette réflexion de Chantal Cummel, présidente de l'APEC, à Colonna-Césari (1991): "gérer les carrières, ce n'est pas définir l'avenir, c'est l'éclairer".

REFERENCES

- ARTHUR, M.B., HALL, D.T., LAWRENCE, B.S., *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, 1989
- BAUMIER, A. et BESLU, F.-X., Les carrières hors piste, *Réussir / L'Express*, 29 août 1991, p. 96-100
- BECKER, H.S., STRAUSS, A.L., Careers, personality and adult socialization, *American Journal of Sociology*, Vol. 62, Nov. 1956, p. 253-263
- BESSEYRE DES HORTS, C.-H., Une tentative de comparaison des pratiques de gestion prévisionnelle, *Personnel*, n° 306, Juil. 1989, p. 10-15
- BONETTI, M., DE GAULEJAC, V., Condamnés à réussir, *Sociologie du Travail*, n° 4, 1982, p. 403-416

- CARROLL, R., *Evidences invisibles: Américains et Français au quotidien*, Seuil, 1987
- CAZAL, D., De la GRH comparée à un paradigme du M.I.R.H., 2^o congrès de l'AGRH, Cergy, 1991, p. 382-388
- COLONNA-CESARI, A., Carrière: les cadres accusent, *Réussir / L'Express*, 12 septembre 1991, p.176-181
- COURPASSON, D., Pour un renouvellement de la notion de carrière: l'entreprise bancaire face à ses métiers, 1^o congrès de l'AGRH, Bordeaux, 1990, p. 491-506
- CROZIER, M., *La société bloquée*, Seuil, 1970
- D'IRIBARNE, P., *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, 1989
- DE TOCQUEVILLE, A., *De la Démocratie en Amérique*, Union Générale d'Edition, 1963: extraits du texte original paru en 1835
- DALTON, G.W., Developmental views of careers in organizations, dans ARTHUR, M.B., HALL, D.T. LAWRENCE, B.S., *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, 1989, p. 89-109
- DANY, F., LIVIAN, Y.-F., SARNIN, P., La gestion de carrière des cadres en France, vue par les cadres, 2^o congrès de l'AGRH, Cergy, 1991, p. 497-501
- DEGOT, V., Réflexion sur la gestion des carrières, *Direction et Gestion*, n° 126/127, 1990, p. 41-48
- DERR, C.B., LAURENT, A., The internal and external career: a theoretical and cross-cultural perspective, dans ARTHUR, M.B., HALL, D.T., LAWRENCE, B.S., *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, 1989, p. 454-471
- FOURGOUS, J.-M., LAMBERT, H.-P., *Evaluer les hommes*, Editions Liaisons, 1991
- FRANCK, G., Epitaphe pour la DPO, *Le Management*, Novembre 1973, p. 47-53
- GAUTHEY, F., RATIU, I., RODGERS, I., XARDEL, D., *Leaders sans frontières, le défi des différences*, Mc Graw-Hill, 1988
- GLASER, B.G., *Organizational careers, a sourcebook for theory*, Aldine Publishing Cy, Chicago, 1968
- HALL, D.T., *Careers in organizations*, Goodyear, Pacific Palisades, 1976
- HALL, D.T. and GOODALE, J.G., *Human Resource Management*, Scott, Foresman and Cy., Glenview, 1986
- HAMPDEN-TURNER, C., Vers une approche multiculturelle du bien-être et des valeurs, *Personnel*, n° 327, Oct. 1991, p. 23-33
- HERMEL, P., Le management des Ressources Humaines en France et aux Etats-Unis, dans *Ressources Humaines et impact de l'internationalisation*, 8^o entretiens d'Ecully, CAD, 1991
- HOFSTEDE, G., Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?, *Organizational Dynamics*, Summer 1980, p. 42-63
- HUGUES, E.C., Career and Office, Extrait de *American Journal of Sociology*, vol 43, Nov. 1937 paru dans GLASER, B.G., *Organizational careers, a sourcebook for theory*, Aldine Publishing Cy, Chicago, 1968, p. 17-20
- JACQUET, J.-L., Gestion du personnel et place de la fonction, *Personnel* n° 119, Oct. 1968
- LAUFER, J., PARADEISE, C., Pour une nouvelle stratégie d'analyse des carrières des cadres, *Sociologie du Travail*, n° 4, 1982, p. 473-478
- LAURENT, A., The cross-cultural puzzle of International Resource Management, *Human Resource Management*, Vol. 25, n° 1, Spring 1986, p. 91-102
- LIVIAN, Y.-F., La gestion des carrières des cadres dans les grandes entreprises françaises, 1^o congrès de l'AGRH, Bordeaux, 1990, p. 443-455
- MALEKZADEH, A.R., NAHAVANDI, A., Acculturation in mergers and acquisitions, *Academy of Management Review*, Vol 13, n° 1, 1988, p. 79-90
- MOSS-KANTER, R., Careers and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of career forms, dans ARTHUR, M.B., HALL, D.T., LAWRENCE, B.S., *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, 1989, p. 506-521
- PERETTI, J.-M., CAZAL, D., QUIQUANDON, F., *Vers le management international des ressources humaines*, Editions Liaisons, 1990
- PERNIN, D., La gestion des cadres, acteurs de leur carrière, *Hommes et Techniques*, 1985
- REBER, G., JAGO, A., BÖHNISCH, W., *Führungsverhalten nordamerikanischer, österreichischer und französischer manager*, Institut für Internationale Managementstudien, Linz, Juli 1989
- RODGERS, I., Latins et anglo-saxons, *L'Expansion*, 24 janvier 1986
- ROGER, A., Culture nationale ou culture d'entreprise?, *Etudes et Documents IAE Aix-en-Provence*, n° WP 378, Septembre 1990
- ROGER, A., La gestion des carrières, dans *Encyclopédie du management*, Vuibert, 1992

ROSENBAUM, J.E., Tournament mobility: career patterns in a corporation, *Administrative Science Quarterly*, Vol 24, June 1979, p. 220-241

SCHEIN, E.H., *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Addison Wesley, Reading, 1978

SCHMIDT, G., Théorie et pratique des styles de management: une enquête auprès des grandes entreprises françaises, 2° congrès de l'AGRH, Cergy, 1991, p. 590-605

SONNENFELD, J.A., Career system profiles and strategic staffing, dans ARTHUR, M.B., HALL, D.T., LAWRENCE, B.S., *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, 1989, p. 203-224

SYNTEC-RECRUTEMENT, La mobilité des cadres diminue avec l'âge, *Liaisons Sociales*, Bref social n° 9375, 10 Dec. 1984, p. 4

TRONSON, J., *Le développement de la carrière des cadres dans la grande entreprise*, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, 1967

VAN MAANEN, J. (ed.), *Organizational careers: some new perspectives*, Wiley, New York, 1977

VERMOT-GAUD, C., *Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles*, Editions d'Organisation, 1987

WEICK, K.E., Careers as excentric predicates, *Executive*, Winter 1976, p. 6-10