

UNE EXPLICATION DES ATTITUDES DE CARRIERE PAR DES THEORIES DE COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL : FIN DE LA CARRIERE COMME MOYEN DE CONTROLE OU NOUVELLES FORMES DE CONTROLE ?

Marguerite MARTINON

Cette étude présente une réflexion sur les carrières, dont le but est de procurer une compréhension de celles-ci en termes de logiques comportementales et d'attitudes d'acteurs, et non à travers des déterminismes sociologiques ou organisationnels comme cela a souvent été le cas. Dans cette optique, l'objet de cet article est de montrer la pertinence de théories de comportement organisationnel (expectation, comportement planifié, besoin de réussite, équité, efficacité personnelle) pour comprendre les attitudes de carrière, et de discuter de la compatibilité de cette approche innovante avec la vision traditionnelle des carrières organisationnelles comme moyen de contrôle des salariés par l'employeur.

Le paradigme d'appréhension de la carrière sur lequel se base notre réflexion est inspiré de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg 1977) : les salariés sont acteurs dans la construction de leur carrière, laquelle résulte d'événements issus de jeux d'acteurs (salarié, direction, supérieurs hiérarchiques, DRH). Les jeux sont influencés par l'environnement (structures, règles d'affectation). Le salarié construit sa carrière par des comportements. Ceux-ci découlent de sa logique d'acteur, traduite par des "attitudes de carrière" (ensemble d'objectifs, de perceptions, de représentations) formant l'objet d'analyse principal de notre étude.

En illustration, la présente communication cherche à proposer un type d'explication des différences d'attitudes de carrière existant entre deux populations de jeunes cadres : des diplômés d'une Grande Ecole (HEC, Hautes Etudes Commerciales)¹, et des diplômés de Maîtrise et de DESS en Gestion de l'Université Paris 1². En effet, les résultats d'une étude qualitative, que nous ne détaillerons pas ici (Safavian-Martinon 1998), avaient mis en valeur des dissemblances entre HECs et universitaires concernant des attitudes de carrière telles que les préférences, les perceptions, et les croyances relatives aux carrières. Ces différences peuvent se comprendre en référence à la sélection et l'auto-sélection des personnalités à l'entrée des Grandes Ecoles de Gestion, et à la "socialisation" pendant la scolarité. Elles se manifestent par un lien statistique entre le diplôme possédé et les attitudes de carrière. Notre propos est d'apporter des éléments d'explication de ces différences grâce à des théories de comportement organisationnel et des variables psychosociologiques.

Dans un premier temps, nous définirons une grille d'analyse des "attitudes de carrière" grâce à des théories comportementales et attitude classiques. Ensuite le recours à des concepts de comportement organisationnel nous permettra d'identifier des variables explicatives. Puis nous présenterons l'enquête statistique validant le modèle proposé. Pour finir, une discussion soulignera que notre conception s'éloigne de la vision traditionnelle de la gestion des carrières comme moyen de contrôle organisationnel, mais met en valeur de nouvelles formes de contrôle.

1. UNE GRILLE D'ANALYSE DES ATTITUDES DE CARRIERE ISSUE DES THEORIES COMPORTEMENTALES : PREFERENCES, VISION DES POSSIBLES ET CROYANCES INSTRUMENTALES

La grille d'analyse des logiques de carrière proposée s'inspire des théories comportementales telles que le VIE ("Valence, Instrumentalité, Expectation") et le TOPB ("Theory Of Planned Behavior"). L'utilisation de ces théories pour notre sujet nous semble justifiée car elles ont souvent été appliquées pour expliquer des choix relatifs à la carrière (Weehler et Mahoney 1981, Vroom 1964).

¹ Que nous nommerons pour simplifier "les HECs"

² Que nous nommerons pour simplifier "les universitaires"

1.1. L'apport de la théorie VIE : définition des "préférences" et des "croyances instrumentales" en termes de carrière

La théorie VIE stipule que la tendance qu'a un individu à agir d'une certaine façon (ex : fournir des efforts pour être promu) dépend de trois éléments (Vroom 1964) : 1- l'instrumentalité, c'est-à-dire l'attente que l'acte va conduire à certains résultats (ex : "je pense que fournir des efforts permet d'obtenir de meilleurs résultats"); 2- l'expectation, à savoir la perception de la probabilité que ces résultats mèneront à des récompenses (ex : "je pense que de meilleurs résultats permettent d'être promu"); 3- la valence, c'est-à-dire la valeur accordée par l'individu à ces récompenses (ex : "mon premier but dans mon travail est d'être promu rapidement"). Pour notre recherche, nous retiendrons essentiellement du VIE que les comportements et les décisions de carrière des individus sont l'aboutissement d'un processus psychologique, où l'action est choisie en fonction de *préférences* (valence), et de *croyances* à propos de l'instrumentalité de certains comportements ("*croyances instrumentales*").

1.1.1. Les préférences en termes de carrière. Nous définissons ce concept comme l'importance relative accordée par l'individu aux différentes caractéristiques des postes ou "facettes d'emploi" (Kraut et Ronen 1975). Nous retiendrons celles qui sont apparues les plus significatives lors de notre enquête qualitative : 1- perspectives de carrière ouvertes par l'expérience du poste, 2- rémunération, 3- prestige du poste, 4- satisfaction intellectuelle, 5- possibilité d'apprendre, 6- autonomie dans la manière d'organiser son travail, 7- ambiance de travail, 8- qualités du supérieur hiérarchique.

1.1.2. Les croyances sur l'instrumentalité des comportements et choix de carrière ("croyances instrumentales"). Il s'agit des "traits et comportements" que l'individu croit être particulièrement récompensés en termes de carrière par les employeurs, ainsi que des "stratégies" de carrière que le salarié pense être les plus efficaces (Derr et Laurent 1989). Grâce à notre enquête qualitative et une analyse factorielle après la première itération d'un questionnaire, nous avons retenu quatre "traits et comportements", et cinq "stratégies" : 1- être différent, créatif, passionné; 2- acquérir et utiliser des relations, être tactique, ambitieux; 3- être compétent, travailler dur, atteindre des résultats probants; 4- faire preuve de qualités relationnelles, de communication et de leadership ; a- débiter dans une grande multinationale réputée, qui a l'habitude des diplômés de Grande Ecole, où les passerelles entre fonctions et filiales sont nombreuses, où l'on apprend des méthodes; b- acquérir une expérience de l'audit ou du conseil pour apprendre des méthodes et élargir ses possibilités de carrière; c- rester généraliste au début; d- changer fréquemment de poste en début de carrière; e- occuper un poste à l'étranger à un moment ou un autre.

1.2. L'apport de la théorie du comportement planifié (TOPB) pour définir la "vision des possibles" en termes de carrière

Le modèle de la TOPB confère à l'intention la place centrale dans la genèse du comportement (Ajzen 1991). Les intentions sont inspirées par trois facteurs : l'attitude associée, qui dépend à son tour des *croyances* quant au résultat du comportement (ex : "être performant entraîne une promotion"), et de la valeur accordée au résultat attendu (ex : valorisation de la promotion par l'individu); la sensibilité à la pression sociale, qui résulte elle-même des *croyances* sur ce que les autres pensent que l'on devrait faire (ex : "mes collègues pensent que je devrais faire preuve de performance afin d'être promu") et de la motivation à se conformer aux attentes des autres (ex : "si je ne suis pas performant, mes collègues vont me mépriser, et je ne le supporterai pas"); la perception du contrôle comportemental, elle-même déterminée par la *perception* des ressources nécessaires pour que le comportement soit possible (ex : "pour être performant sur ce poste, il faut être créatif et disposer d'un budget adéquat"), et par la *croyance* de disposer de ces facteurs (ex : "j'ai des qualités de créativité et je pense que les budgets alloués seront suffisants"). Outre la valence et les croyances instrumentales, déjà présentes dans le VIE, nous retiendrons de la TOPB l'importance de l'influence sociale sur les comportements de carrière (cf. infra paragraphe 2.2.), et la pertinence de la perception du contrôle comportemental, comme attitude de carrière. Nous la nommerons "vision des possibles". La perception du contrôle comportemental est issue en partie des expériences passées, et d'informations récoltées auprès d'amis ou de collègues (Ajzen 1991). Nous pouvons donc supposer qu'elle est liée à la socialisation vécue pendant la scolarité et auprès des "anciens camarades d'études".

"La vision des possibles" renvoie à l'étendue des possibilités qu'un individu perçoit, pour lui-même, sur le marché du travail. Selon Derr et Laurent (1989), cette dimension inclut les réalités du monde du travail perçues par l'individu (marché du travail, structure d'opportunités), et la probabilité de succès, estimée relativement à la perception de soi (qualifications et compétences). De nombreuses recherches prouvent que cette variable est

motrice : l'individu ne fera d'effort que s'il estime disposer des qualités requises pour progresser, et s'il croit qu'il existe des opportunités d'évolution de carrière (Baker et al. 1988).

Ainsi, à la lumière des théories du VIE et du TOPB, il apparaît que trois attitudes permettent de caractériser de façon satisfaisante la logique d'acteur en termes de carrière : les "préférences", la "vision des possibles", et les "croyances sur l'instrumentalité des différents comportements". Ces trois concepts représentent une grille de lecture des attitudes de carrière. Nous postulons qu'ils sont statistiquement liés au diplôme. Les résultats de notre enquête qualitative nous suggèrent que la différence éventuelle dans les attitudes de carrière entre les HECs et les universitaires se réalise par le biais de variables explicatives intermédiaires, telles que les valeurs, l'influence des Anciens et la confiance en soi. La partie suivante sera l'occasion d'approfondir cette éventualité à l'aide de théories de comportement organisationnel.

2. DES VARIABLES EXPLICATIVES DES ATTITUDES DE CARRIERE ISSUES DES THEORIES DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL

2.1. La théorie du "need achievement" et l'hypothèse des valeurs

Le besoin de réussir ("need achievement") représente un fort désir d'exceller à l'intérieur des activités dans lesquelles s'engage l'individu, et une tendance à lutter pour réussir (McClelland 1961). L'intensité du besoin de réussir de chaque individu est due principalement à la culture, aux normes, et aux expériences personnelles, et peut être modifiée par la formation. Il est donc probable que la période de scolarisation universitaire, ou la socialisation vécue dans une Grande Ecole affecte la motivation à réussir des jeunes diplômés. Nous pouvons ainsi postuler dans notre étude une relation entre le prestige du diplôme obtenu et la force de la motivation à réussir.

2.1.1. L'influence du need achievement sur les préférences professionnelles. McClelland (1961) souligne le lien entre l'intensité du désir de réussite et les préférences professionnelles : un degré élevé de motivation à réussir tend à être associé à une préférence pour des professions tournées vers les affaires ("entrepreneurial occupations"), caractérisée par des comportements tels que la prise de risque, l'énergie déployée dans le travail, l'aptitude à la prise de décision, et l'anticipation des possibilités futures. De plus, les individus chez qui la motivation à réussir est forte choisissent des métiers de niveau relativement élevé, qui présentent un réel prestige à leurs yeux (Minor et Neel 1958). La description par McClelland de ces "entrepreneurs" motivés à réussir n'est pas sans nous rappeler les images des jeunes cadres à haut potentiel diplômés de Grandes Ecoles. Il serait alors légitime de penser que la motivation à réussir, que nous pouvons supposer plus forte chez les HECs que chez les universitaires, les aiguille vers des préférences de carrière différentes, ce qui serait une explication parmi d'autres des différences constatées en termes de préférences.

2.1.2. La contribution de la théorie du need achievement pour notre étude : le rôle des valeurs de travail et de réussite. La théorie du "need achievement" a reçu peu d'écho chez les chercheurs pour expliquer les choix de carrière, et son application est malaisée (Gillis et Lansberger 1963). Nous n'incluons donc pas la motivation à réussir en tant que telle dans notre modèle de recherche. En revanche, les facettes du need achievement nous semblent être des "valeurs professionnelles" pertinentes pour comprendre les préférences de carrière concrètes affichées par les individus. Par "valeur", nous entendons ici les représentations de type éthique, ou "idéales", de ce qui est valorisé dans la vie professionnelle. La théorie du need achievement nous laisse penser que ces valeurs générales influent sur les préférences concrètes en termes de caractéristiques de poste. Pour définir ces valeurs, nous retiendrons les dimensions du need achievement mises à jour par Cassidy et Lym (1989) :

- "Le travail comme valeur" ("work ethic") recouvre "le désir de travailler dur".
- "La recherche de l'excellence" ("pursuit of excellence") est la motivation à réussir au maximum de ses possibilités, ou "la compétition avec un standard d'excellence".
- "L'aspiration au leadership" ("status aspiration") recouvre le désir de dominer, d'être un *leader* en termes d'ordre hiérarchique.
- "L'esprit de compétition" ("competitiveness") peut être décrit comme le plaisir de la compétition avec autrui, dans le but ultime de gagner.
- "La recherche du gain et de la richesse matérielle" ("acquisitiveness for money and material wealth") se base sur les propriétés stimulantes de la récompense matérielle.
- "La recherche du prestige professionnel" ("mastery") est la recherche des postes les plus élevés, qui présentent des opportunités de résoudre des problèmes, d'aborder des tâches difficiles, et de vaincre l'adversité.

Nous posons donc les hypothèses suivantes :

- H1a : Le type de diplôme influe sur les valeurs de travail, d'excellence, de leadership sur les autres, de gain financier, de compétition, de prestige professionnel.
- H1b : Les valeurs influent sur les préférences de carrière.

2.2. Les théories de l'influence sociale et "l'intégration dans la communauté des Anciens"

Nous sommes partie du constat, issu de l'étude qualitative, que les HECs gardent un grand nombre d'amis, bien après leur sortie de l'Ecole, parmi les anciens camarades d'Ecole. De plus, ils conservent ou nouent des liens formels plus professionnels avec un certain nombre d'anciens HECs. Il existe un "réseau" des diplômés, institutionnalisé par la puissante Association des Anciens HECs, mais qui dépasse les frontières de cette association, pour former une large "communauté virtuelle". Il ressort des entretiens qualitatifs que les diplômés de HEC prennent conseil ou recherchent des informations auprès des Anciens, et sont influencés par ces derniers. Par ailleurs ils se réfèrent souvent à eux pour expliquer leurs choix, ou pour justifier leurs affirmations, notamment concernant l'évaluation qu'ils font de leur salaire et de leur carrière.

Rien de vraiment comparable n'apparaît à travers le discours des diplômés de l'Université. La communauté des Anciens de la Sorbonne a une trame plus lâche : visiblement ces jeunes cadres ont gardé proportionnellement moins d'amis de leur période universitaire que leurs homologues de HEC. De plus, l'association des Anciens de Gestion Sorbonne est naissante et de taille plus modeste que l'Association HEC. Les réseaux d'Anciens sont une *spécificité* des Grandes Ecoles, connus pour leur efficacité et leur rôle dans le développement professionnel des diplômés. Cette différence entre HECs et universitaires pourrait représenter l'une des explications des différences d'attitudes de carrière étudiées. Nous avons donc introduit la variable "d'intégration dans la communauté des Anciens" par l'hypothèse suivante :

- H2a : Les HECs sont plus intégrés dans la Communauté des anciens HECs que les universitaires dans la Communauté des Anciens de Gestion Sorbonne.

Notre enquête qualitative et l'analyse théorique nous suggèrent que le rôle de cette communauté prendrait deux formes : l'influence, et la référence pour se comparer.

2.2.1. L'influence sociale.

Nous ne concevons pas l'influence sociale comme un modelage passif ou une inculcation, mais comme une appropriation, dans la logique d'acteur de l'individu, des éléments retirés des expériences vécues dans différents groupes et contextes. L'influence sociale est une impulsion qui peut amener les individus à modifier leurs comportements ou leurs attitudes dans la direction des schémas dominants de la culture ou la sous-culture dans laquelle ils sont immergés (Gergen et al. 1992). Elle peut être de deux types (Fisher 1987).

En premier lieu, l'**influence latente** ou "**contagion sociale**" apparaît entre des individus qui sont en contact proche et fréquent, à l'intérieur d'un groupe (Fisher 1987). Cette influence est liée à trois facteurs principaux : le nombre de sources d'influence, leur force, et leur proximité par rapport à la cible. Les personnes se "modèlent" les unes sur les autres et apprennent ainsi les rôles sociaux. Les processus les plus fréquemment évoqués sont ceux "d'identification" (tendance à se conformer au groupe en raison de ses qualités attirantes), "d'intériorisation" (incorporation des opinions d'autrui dans son propre système de valeurs), et de "modelage" (acquisition de comportements sociaux en imitant les actions et les attitudes des autres).

La seconde forme d'influence, la **production de croyances communes**, est l'une des fonctions des groupes sociaux (Dolan et al. 1996). Ce processus est triple : d'une part, un individu s'intègre dans un groupe plutôt que dans un autre parce qu'il a des croyances similaires aux autres membres; d'autre part, l'individu a tendance à assimiler les croyances qui prévalent dans le groupe dont il est membre; et enfin, au sein du groupe, l'interaction des membres contribue à la formation de nouvelles croyances communes.

Les théories de l'influence sociale ont été peu utilisées éclairer les choix de carrières. Mais nous pressentons fortement que les phénomènes d'influence, au même titre que les choix rationnels, ont leur part dans la formation des attitudes de carrière. Cette supposition est étayée par quelques recherches qui soulignent la place de l'influence des pairs dans l'émergence des préférences professionnelles (Haller et Butterworth 1960, Duncan et al. 1968, Kram 1985). Nous considérons que la communauté des anciens HECs est un groupe social. Nous supposons donc que des processus d'influence y ont lieu, notamment dans la genèse des préférences de carrière, et dans la formation de croyances communes. Une telle

communauté n'existant pas nettement parmi les universitaires, nous sommes face à une différence entre HECs et diplômés de la Sorbonne, qui pourrait contribuer à expliquer les différences en termes d'attitudes de carrière, et qui nous conduit à formuler les hypothèses suivantes.

→ H2b : Le degré d'intégration des HECs dans la communauté des anciens HECs influe sur leurs préférences de carrière.

→ H2c : Le degré d'intégration des HECs dans la communauté des anciens HECs influe sur leurs croyances quant à l'instrumentalité de certains comportements de carrière.

2.2.2. La théorie de l'équité et l'hypothèse de comparaison aux autres HECs. La théorie de l'équité (Adams, 1963) est issue à la fois du processus de comparaison sociale et du concept de dissonance cognitive. L'équité est le sentiment subjectif, perçu par un individu, quand il compare le rapport rémunération/contribution qui caractérise son lien avec son entreprise, avec celui d'autres personnes. La "rémunération" inclut bien entendu le salaire, mais également d'autres "récompenses", liées à la carrière (niveau hiérarchique, vitesse d'évolution).

Une personne se percevant en situation d'inéquité, sera motivée à *agir* afin de rétablir l'équilibre. Ainsi, dans sa forme intégrale, la théorie de l'équité est une théorie de la motivation comportementale. Mais par essence, l'équité est aussi un déterminant des perceptions et représentations : par ce processus de comparaison, l'individu peut déterminer ce à quoi il pense pouvoir légitimement prétendre. Autrement dit, le phénomène d'équité influe sur la formation de "la vision des possibles" d'une personne, en termes de carrière. À ce titre, nous entendons en tenir compte dans notre modèle.

La perception de l'équité dépend directement du groupe de référence auquel se compare l'individu. Dans la vision d'Adams, il peut s'agir des collègues (équité interne) ou de toute personne ou groupe avec qui la comparaison est logique et possible (équité externe). Pour un HEC, ce groupe peut être, notamment, celui des diplômés de HEC de sa promotion. Son diplôme de HEC et la nature de son parcours passé (contributions) lui permettent, en se comparant à des cadres ayant le même diplôme et le même type de parcours, de se faire une idée sur l'évolution de carrière à laquelle il peut prétendre. On peut donc supposer qu'en se comparant à ses camarades de promotion voisine, le diplômé de HEC forge sa vision des possibles. Par exemple, lorsque le jeune cadre issu de HEC constate que ses aînés diplômés de HEC ont atteint des niveaux de direction et des salaires élevés, sa vision des possibles s'élargit considérablement. Ceci nous amène à poser l'hypothèse suivante :

→ H2d : L'intégration dans la Communauté des Anciens influe sur la vision des possibles.

2.3. L'estime de soi comme variable explicative

Suite à la piste apparue lors de notre enquête qualitative, une étude de la littérature nous a conduite vers le concept "d'estime de soi". L'estime de soi est l'évaluation que fait une personne de l'ensemble de ses qualités, de ses capacités, et de ses compétences (Coopersmith 1967). Une personne qui expérimente plusieurs succès sent son estime augmenter, et inversement pour la personne qui essuie des échecs consécutifs (Dolan et al. 1996). Notamment, Hattie (1992) a mis en évidence le lien entre l'estime de soi et la réussite scolaire. Nous pouvons ainsi supposer que, suite à leur succès aux concours très sélectifs des Grandes Ecoles, puis en raison de leur relative facilité à trouver un poste de bon niveau bien rémunéré dès leur sortie de l'École, les jeunes HECs ont probablement une estime de soi plus élevée, en moyenne, que d'autres diplômés. Par ailleurs, l'estime de soi provient en partie de la perception de l'opinion des autres sur soi (Korman 1976, Dolan et al. 1996). Nous pouvons donc penser que les signaux émis par la "société française", qui valorise fortement les diplômés de Grandes Ecoles, renforcés par l'admiration tacite des proches et le discours officiel des Responsables de Grandes Ecoles, peuvent mener le jeune diplômé de HEC à se sentir conforté dans son estime de soi.

L'estime de soi est un phénomène multidimensionnel, que l'on peut appréhender avec différents niveaux de généralité (Coopersmith 1967, Hattie 1992). C'est pourquoi nous incluons dans notre modèle les trois niveaux d'estime de soi : l'estime de soi globale, un type d'estime de soi relative à un rôle ("estime de soi organisationnelle"), et une mesure d'estime de soi relative à une tâche ("estime de soi relative à la recherche d'emploi").

"L'estime de soi organisationnelle" ("organisation-based self esteem") est l'évaluation que font les individus d'eux-mêmes comme acteurs professionnels dans une organisation : elle est élevée quand les gens s'estiment importants, de valeur, efficaces, et utiles dans leur entreprise (Pierce et al. 1989). Pierce et al. ont mis en évidence que les

individus dotés d'une haute estime de soi organisationnelle essaient d'adopter des comportements valorisés par l'organisation.

L'estime de soi relative à la recherche d'emploi est l'évaluation par un individu de ses capacités et compétences à mener une recherche d'emploi débouchant sur un poste satisfaisant (Ellis et Taylor 1983). L'estime de soi relative à la recherche d'emploi est déterminée entre autres par les résultats des recherches d'emplois antérieures. Les cadres de la population à laquelle nous nous intéressons (7 à 9 ans d'expérience) ont généralement été en situation de recherche d'emploi une ou deux fois depuis leur sortie de l'École. Or lors des premières années, le diplôme est un critère très important auprès des recruteurs. Ainsi, les HECs ont plus de facilité à trouver des postes intéressants en début de carrière, et se voient en général proposer plus d'offres fermes que les universitaires. Nous supposons donc que l'estime de soi relative à la recherche d'emploi est plus élevée chez les HEC que chez les universitaires, pour la tranche d'âge et d'expérience considérée.

Ainsi, les théories d'estime de soi nous amènent à poser une hypothèse triple :

→ Les HECs ont une estime de soi globale (H3a), organisationnelle (H3b), et relative à la recherche d'emploi (H3c) plus élevée en moyenne que les universitaires.

2.4. La théorie de l'efficacité personnelle : le lien entre l'estime de soi et la vision des possibles

"L'efficacité personnelle" ("self-efficacy") est le sentiment ou la conviction qu'a une personne de disposer des capacités nécessaires à l'accomplissement efficace d'une tâche (Bandura 1982). La théorie de l'efficacité personnelle énonce que les jugements d'efficacité personnelle influent sur le choix des activités que les individus entreprennent, et sur la motivation avec laquelle ils s'y engagent. Les individus évitent les activités qui, pensent-ils, dépassent leurs capacités, et s'engagent dans les tâches qu'ils croient être capables de mener à bien.

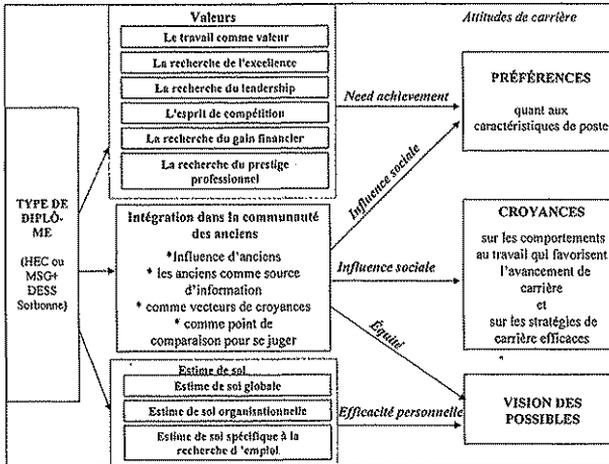
L'efficacité personnelle est liée à l'estime de soi spécifique à des tâches : les salariés avec une haute estime de soi tendent à avoir une forte perception d'efficacité personnelle (Korman 1976). Ils s'attendent à être capables de présenter les comportements requis par les tâches. Inversement, les perceptions d'efficacité au niveau d'une tâche spécifique contribuent au niveau d'estime de soi relative à cette tâche. A un niveau plus global, les perceptions d'efficacité dans une grande variété de tâches organisationnelles contribuent à l'estime de soi organisationnelle, et vice-versa (Pierce et al. 1989).

L'efficacité personnelle s'exprime toujours par rapport à des tâches ou des fonctions précises. Ainsi, "l'efficacité personnelle pour la réussite à la carrière" est presque équivalente, voire identique au concept de "vision de possibles" tel que nous l'avons défini plus haut. Or la théorie de l'efficacité personnelle prédit que l'estime de soi relative à une tâche détermine en partie la vision de l'efficacité personnelle perçue pour cette tâche. Elle nous suggère donc que c'est en partie parce que les HECs ont une plus grande estime de soi (relative à la recherche d'emploi), qu'ils perçoivent un ensemble des possibles plus large (efficacité personnelle) :

→ H3d : L'estime de soi relative à la recherche d'emploi influe significativement sur la vision des possibles des jeunes cadres de notre population.

Les hypothèses que nous avons posées forment notre modèle de recherche (fig. 1).

FIG. 1 :
MODELE DE RECHERCHE



3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1. Population et enquêtes

Une première version de questionnaire a été établie, puis "pré-testée" auprès d'un échantillon de 12 diplômés de HEC et de 8 universitaires. La deuxième version du questionnaire ainsi obtenue a été testée et épurée à l'aide des données obtenues lors d'une première itération auprès d'une "population test" (diplômés de HEC et de diplômés de MSG et de DESS de la Sorbonne de la promotion 1992) très proche par ses caractéristiques de la population finale. La version définitive du questionnaire a été administrée par voie postale auprès des HECs des promotions 1989, 1990 et 1991 (par l'intermédiaire de l'Association des Anciens HECs) et des diplômés de MSG et DESS de la Sorbonne des promotions 1989, 1990 et 1991, soit 1178 individus au total. Nous avons reçu en retour 320 questionnaires exploitables, soit un taux de réponse de 27.2 %.

3.2. Mesure des variables

Les indicateurs, conçus à partir d'échelles préexistantes, ou créés par une revue de la littérature et/ou notre enquête qualitative, ont généralement été reformulés suite au pré-test. Des tests de l'alpha de Cronbach et des analyses factorielles sur les données obtenues lors de la première itération ont ensuite permis d'épurer les échelles et de vérifier leur fiabilité. Il s'agit surtout d'échelles d'attitudes additives de type Likert. Certaines sont à support sémantique.

FIG. 2 :
ECHELLES DE NEED-ACHIEVEMENT, D'INTEGRATION DANS LA COMMUNAUTE DES ANCIENS ET D'ESTIME DE SOI

| Variable | Nombre d'items retenus | Alpha de Cronbach |
|---|------------------------|-------------------|
| Le travail comme valeur (TRAV) | 3 | 0.68 |
| La recherche de l'excellence (EXC) | 6 | 0.78 |
| La recherche du leadership (LEAD) | 5 | 0.80 |
| L'esprit de compétition (COMPET) | 3 | 0.66 |
| La recherche du prestige (PREST) | 4 | 0.72 |
| Intégration dans la communauté des Anciens (ANC) | 5 | 0.53 |
| Estime de soi globale (EST) | 8 | 0.69 |
| Estime de soi organisationnelle (EST_ORGA) | 10 | 0.87 |
| Estime de soi relative à la recherche d'emploi (EST_RECH) | 7 | 0.83 |

Les échelles des valeurs liées au "need achievement" ont été construites à partir de celles de Cassidy et Lynn (1989), puis adaptées et épurées (Fig. 2). Pour mesurer l'intégration dans la communauté des anciens nous avons nous-même créé des items, inspirés de notre étude qualitative. Pour évaluer l'estime de soi globale, nous nous sommes basés sur une traduction de l'échelle -couramment utilisée- de Rosenberg (1965). L'estime de soi organisationnelle a été appréciée grâce à l'échelle d'OBSE (Organisation Based Self-Esteem) de Pierce et al. (1989), et l'estime de soi relative à la recherche d'emploi à partir de l'échelle de Ellis et Taylor (1983).

Pour étudier les variables de préférences, nous avons dressé une liste de facteurs à partir des résultats de l'étude qualitative et d'une revue de la littérature (Kraut et Ronen 1975, Ironson et al. 1989, Scarpello et Vandenberg 1992).

Concernant la "vision des possibles" (fig. 3), nous nous sommes inspirée de l'échelle de "perception des opportunités alternatives de travail" de Dansereau (1974). Les indicateurs utilisés pour mesurer l'intensité des "croyances instrumentales" ont été empruntés à Heisler et Gemmill (1978), à Derr et Laurent (1989), et à Beehr et Taber (1993).

FIG.3 :

ECHELLES DE VISION DES POSSIBLES ET DE CROYANCES INSTRUMENTALES

| | Items retenus | alpha |
|--|---------------|-------|
| Vision des possibles | 5 | 0.80 |
| <i>Croyances instrumentales</i> | | |
| Etre différent des autres, créatif, passionné (personnalité) | 3 | 0.68 |
| Acquérir et utiliser des relations, être tactique, ambitieux (politique) | 3 | 0.67 |
| Etre compétent, travailler dur, atteindre des résultats probants (professionnalisme) | 3 | 0.60 |
| Faire preuve de qualités de communication et de leadership (communication) | 3 | 0.59 |
| Débuter dans une grande multinationale réputée | 4 | 0.77 |
| Acquérir une expérience de l'audit ou du conseil | 2 | 0.82 |
| Rester généraliste au début | 2 | 0.61 |
| Changer fréquemment de poste en début de carrière | 2 | 0.61 |
| Occuper un poste à l'étranger à un moment ou un autre | 1 | - |

4. RESULTATS

4.1. Le lien entre le diplôme possédé et les attitudes de carrière

Nous avons d'abord examiné l'influence du diplôme sur chacune des variables d'attitudes de carrière. Pour cela, nous avons eu recours à des procédures statistiques d'analyse de variance, en contrôlant le sexe. Seuls les liens significatifs sont reportés dans les tableaux ci-dessous.

FIG.4 :

EFFETS DU DIPLOME SUR LES ATTITUDES : ANALYSES DE VARIANCE EN CONTROLANT LE SEXE

| Variable | Sexe : masculin | | Sexe : féminin | |
|--------------------------------|-----------------|--------------|----------------|--------------|
| | F | Signif. de F | F | Signif. de F |
| <i>Préférences</i> | | | | |
| Prestige | 13.77872*** | .000 | .69982 | .405 |
| Perspectives de carrière | 17.18178*** | .000 | 2.13655 | .147 |
| Ambiance | 34.4872*** | .000 | 3.62440 | .060 |
| Qualité des supérieurs | 10.84745*** | .001 | 1.23248 | .269 |
| Rémunération | 10.01333** | .002 | .29230 | .590 |
| <i>Croyances</i> | | | | |
| Comportement politique | 45.50762*** | .000 | 11.87009*** | .001 |
| Qualités de communication | 9.57125** | .002 | .41904 | .519 |
| Expérience à l'étranger | 23.77402*** | .000 | 4.77029** | .031 |
| Commencer dans multinationales | 28.38061*** | .000 | 31.81862*** | .000 |
| <i>Vision des possibles</i> | | | | |
| | 6.70025*** | .000 | 3.88214* | .002 |

* : p < 0.05

** : p < 0.01

*** : p < 0.001

Les résultats statistiques (fig. 4) soulignent le lien entre le diplôme et cinq préférences de carrière chez les hommes. En effet, les diplômés de HEC accordent plus d'importance, en

moyenne, au prestige du poste, aux perspectives de carrière, et à la qualité des supérieurs que les diplômés de la Sorbonne. Inversement, les diplômés de la Sorbonne valorisent davantage que les HECs l'ambiance de travail et la rémunération. Aucun lien significatif n'apparaît entre le diplôme et les préférences de carrière dans la population féminine.

Les analyses de variance révèlent également l'impact du diplôme sur trois croyances : les croyances que "des comportements politiques sont nécessaires pour réussir", "qu'il est utile d'occuper un poste à l'étranger", et "qu'il est préférable de commencer sa carrière dans des grandes entreprises réputées" sont nettement plus ancrées chez les HECs. Chez les hommes, la croyance que "les qualités de communication sont importantes pour réussir" est également liée au diplôme.

Enfin, il apparaît que les HECs ont une vision des possibles plus large que les universitaires.

4.2. Les liens entre le diplôme et les variables psychosociologiques

L'analyse (Fig.5) prouve que dans la population des jeunes hommes, le diplôme agit sur de nombreuses variables : "intégration dans la communauté des anciens", "recherche de l'excellence", "le travail comme valeur", "recherche du leadership", "le prestige comme valeur", "estime de soi globale", "estime de soi organisationnelle", et "estime de soi relative à la recherche d'emploi". Contrairement à nos attentes, l'esprit de compétition n'est pas associé avec le diplôme. Pour les femmes, seules les variables, "intégration dans la communauté des anciens", "recherche de l'excellence", "estime de soi globale", et "estime de soi organisationnelle" sont significatives. Nous abandonnerons les variables non significatives.

FIG. 5 :

EFFETS DU DIPLOME SUR LES VARIABLES PSYCHOSOCIOLOGIQUES, ANALYSES DE VARIANCE

| Variable | Sexe : Masc. | | Sexe : Fémi. | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | F | Signif. de F | F | Signif. de F |
| Recherche de l'excellence | 18,69092*** | ,000 | 6,42639* | ,013 |
| Le travail comme valeur | 10,85053*** | ,001 | ,01469 | ,904 |
| Recherche du leadership | 8,06728** | ,005 | ,19301 | ,661 |
| Esprit de compétition | 2,18872 | ,141 | ,86470 | ,355 |
| Le prestige comme valeur | 18,88677*** | ,000 | ,13347 | ,716 |
| Intégration dans la communauté des anciens | 109,60546*** | ,000 | 101,91636*** | ,000 |
| Estime de soi globale | 17,28202*** | ,000 | 8,22401** | ,005 |
| Est de soi organisationnelle | 66,43182*** | ,000 | 32,04823*** | ,000 |
| Est de soi (recherche emploi) | 20,13451*** | ,000 | ,96244 | ,329 |

* : p W 0.05 ** : p W 0.01 *** : p W 0.001

4.3. Mieux comprendre l'association entre diplôme et attitudes de carrière à l'aide des variables intermédiaires psychosociologiques

Ainsi, le diplôme influe d'une part sur certaines attitudes, et d'autre part sur des variables de comportement organisationnel. Nous pensons que ces dernières interviennent comme variables intermédiaires, permettant de mieux comprendre (en partie) les liens entre diplôme et attitudes. Pour prouver leur rôle intermédiaire, la méthodologie employée consiste à vérifier leur influence sur les variables d'attitudes de carrière, en contrôlant l'effet du diplôme. Cette méthodologie nous a été suggérée par celle d'études américaines qui tentent d'expliquer l'influence du sexe (une variable nominale binaire, comme le diplôme dans notre étude) sur les attributs professionnels, par des variables intermédiaires (Clement 1987, Bartol et Martin 1987).

FIG. 6 :

REGRESSIONS (EXPLICATION DES DIFFERENCES DE PREFERENCES CHEZ LES HOMMES)

| | Prestige du poste | | Perspectives de carrière | | Ambiance | |
|-----------------------|-------------------|----------|--------------------------|----------|----------|----------|
| | Beta | T | Beta | T | Beta | T |
| Diplôme : SORB | | | | | | |
| ANC | .039901 | .308 | .134116 | 1.192 | -.058117 | -.476 |
| TRAV | -.010722 | -.078 | .147213 | 1.358 | -.245981 | -2.080* |
| EST | -.022054 | -.169 | .030989 | .273 | -.054094 | .435 |
| EST ORGA | -.130200 | -.926 | - | - | - | - |
| EST RECH | .069219 | .471 | .026215 | .219 | .005365 | .040 |
| EXC | .476897 | 3.256** | - | - | - | - |
| PREST | - | -- | .603907 | 5.062*** | -.393284 | -2.982** |
| LEAD | - | - | - | - | - | - |
| r2 | .22 | | .42 | | .35 | |
| Diplôme : HEC | | | | | | |
| ANC | .035294 | .443 | .261076 | 3.381** | -.021948 | -.272 |
| TRAV | -.041878 | -.481 | -.048801 | -.593 | -.106017 | -1.219 |
| EST | .148906 | 1.583 | -.041116 | -.482 | -.080353 | -.882 |
| EST ORGA | -.081817 | -.788 | - | - | - | - |
| EST RECH | .069338 | .717 | .144776 | 1.627 | .020087 | .214 |
| EXC | .307971 | 3.285*** | - | - | - | - |
| PREST | - | - | .223633 | 2.598** | -.190216 | -2.063 |
| LEAD | - | - | - | - | - | - |
| r2 | .13 | | .18 | | .11 | |

*: p W 0.05 **: p W 0.01 ***: p W 0.001

En ce qui concerne les préférences (fig. 6), les liens entre le diplôme et trois types de préférences peuvent être expliqués grâce à nos variables psychosociologiques (nous n'avons étudié que le cas des hommes, puisque chez les femmes aucune préférence n'est liée au diplôme possédé). La préférence pour le prestige du poste peut être expliquée en partie par une valeur de need-achievement : la recherche de l'excellence. Autrement dit, si les HECs préfèrent plus majoritairement et plus fortement le prestige du poste que les universitaires, c'est *en partie* parce que la valeur de "l'excellence" est plus répandue et plus forte parmi eux. De la même manière (fig. 6), la préférence, plus forte chez les HECs, pour les perspectives de carrière peut s'expliquer par la valeur de prestige et par l'influence subie au sein de la communauté des anciens HECs. La préférence plus marquée chez les universitaires pour l'ambiance de travail est liée au plus faible ancrage de la valeur de prestige dans cette population.

FIG. 7 :

REGRESSIONS (EXPLICATION DE LA VISION DES POSSIBLES PAR DES VARIABLES INTERMEDIARES)

| | Vision des possibles (hommes) Diplôme : SORB | | Vision des possibles (hommes) Diplôme : HEC | |
|----------|---|----------|--|----------|
| | Beta | T | Beta | T |
| ANC | -.129923 | -1.362 | -.072999 | -1.127 |
| TRAV | - | - | - | - |
| EST | .032292 | .342 | -.018113 | -.237 |
| EST ORGA | .280931 | 2.720** | .185143 | 2.215* |
| EST RECH | .641577 | 5.936*** | .545737 | 6.950*** |
| EXC | -.119163 | -1.185 | .014773 | .205 |
| PREST | - | - | - | - |
| LEAD | - | - | - | - |
| r2 | .57 | | .42 | |

*: p W 0.05 **: p W 0.01 ***: p W 0.001

Pour expliquer les différences entre HECs et universitaires concernant la vision des possibles, l'estime de soi organisationnelle et l'estime de soi relative à la recherche d'emploi se sont avérées pertinentes, dans le cas des hommes (fig. 7).

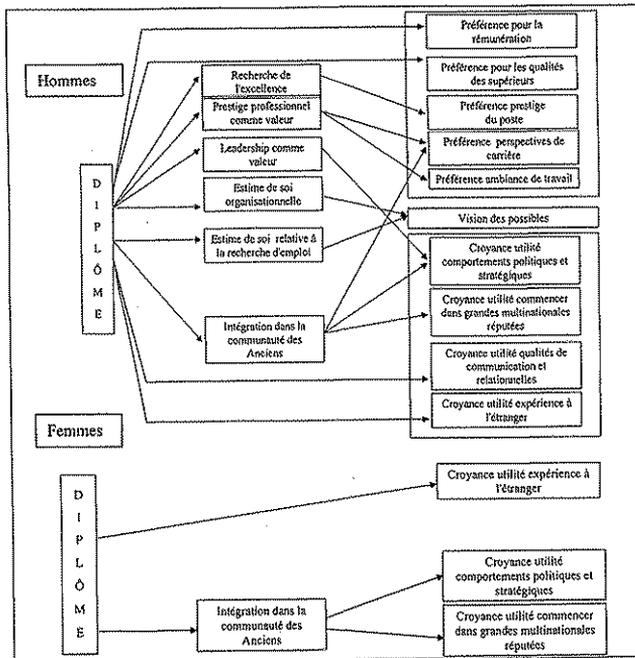
FIG. 8 :
REGRESSIONS (EXPLICATION DES CROYANCES INSTRUMENTALES)

| Dip : SORB | Comportement politique (hommes) | | Comportement politique (femmes) | | Commencer dans multinationales (hommes) | | Commencer dans multinationales (femmes) | |
|------------|---------------------------------|----------|---------------------------------|----------|---|---------|---|---------|
| | Beta | T | Beta | T | Beta | T | Beta | T |
| ANC | .058392 | .433 | .113851 | .634 | .126150 | .911 | .084829 | .580 |
| TRAV | .126015 | .980 | | | 0.99915 | .678 | .144598 | 1.028 |
| EST | .237142 | 1.825 | -.133505 | -.676 | -1.143031 | -1.016 | -.136975 | -.968 |
| EST ORGA | -.168503 | -1.108 | - | - | -.295408 | -1.989 | -.245874 | -1.548 |
| EST RECH | -.022744 | -.151 | | | .066595 | .434 | .120792 | .770 |
| EXC | - | - | .119158 | .609 | .138540 | .882 | - | - |
| PREST | - | - | - | - | - | - | - | - |
| LEAD | .460964 | 2.911** | - | - | - | - | -.066311 | -.396 |
| r2 | .22 | | 0.037 | | .020 | | .19 | |
| Dip : HEC | Beta | T | Beta | T | Beta | T | Beta | T |
| ANC | .205830 | 2.620** | .436803 | 4.206*** | .231959 | 2.750** | .233857 | 2.765** |
| TRAV | .095334 | 1.166 | | | .072014 | .782 | .097357 | 1.113 |
| EST | .101257 | 1.091 | -.145679 | 1.398 | .049201 | .479 | .042878 | .417 |
| EST ORGA | -.166492 | -1.607 | - | - | -.152235 | -1.339 | -.145524 | -1.286 |
| EST RECH | -.026004 | -.272 | | | .171001 | 1.694 | .1766335 | 1.746 |
| EXC | - | - | .144358 | 1.384 | .107763 | 1.089 | - | - |
| PREST | - | - | - | - | - | - | - | - |
| LEAD | .313471 | 3.499*** | - | - | - | - | .071521 | .749 |
| r2 | .16 | | .24 | | .12 | | .16 | |

*: p W 0.05 **: p W 0.01 ***: p W 0.001

Enfin, les régressions (Fig. 8) dévoilent que la croyance "qu'il est utile de commencer sa carrière dans une multinationale réputée", et la croyance "que des comportements politiques sont nécessaires" sont plus fortement ancrées chez les HECs, du fait de l'influence qu'exercent sur eux d'autres anciens HECs. En outre, chez les hommes, la valeur de leadership explique également la croyance de l'instrumentalité des comportements politiques.

FIG. 9 :
LIENS STATISTIQUES DEMONTRES



5. CONCLUSION ET DISCUSSION : LES CARRIERES COMME MOYEN DE CONTROLE ORGANISATIONNEL ?

Une étude conceptuelle, relayée par une enquête statistique, a montré qu'il était pertinent de mobiliser des théories de comportement organisationnel pour obtenir un type d'explication des attitudes de carrière. En effet, les tests statistiques ont permis d'expliquer, en partie, certaines des différences d'attitudes de carrière entre deux catégories de jeunes cadres, grâce à des variables intermédiaires psychosociologiques : valeurs de need-achievement, influence sociale, estime de soi. Ces différences d'attitudes sont probablement suivies par des dissemblances de choix de carrière, et in fine, par des configurations bien distinctes dans les parcours de carrière.

5.1. Un modèle d'analyse apparemment peu compatible avec la vision traditionnelle des carrières comme moyen de contrôle organisationnel

Les résultats présentés dans cet article prennent sens à la lumière d'une certaine approche du concept de carrière qui met l'accent sur les spécificités psychosociologiques et les attitudes de chaque individu. Elle conçoit l'individu comme un acteur libre et autonome, qui construit sa carrière selon sa logique d'action et les contraintes ou ressources qu'il rencontre. A travers sa carrière, le salarié poursuit ses propres objectifs, individuels et spécifiques, qui ne se confondent pas nécessairement avec les desseins que son entreprise actuelle nourrit à son sujet.

A première vue, cette approche de la carrière ne semble que partiellement compatible avec la vision des théories traditionnelles considérant que la gestion des promotions est un mécanisme important de contrôle (Rosenbaum 1979). Selon Rosenbaum, les organisations peuvent utiliser trois moyens de contrôle des salariés : coercitif, utilitariste et normatif. La gestion des promotions combine le contrôle utilitariste et normatif, puisqu'elle offre à la fois une récompense matérielle et un statut symbolique. D'une part, le système des carrières permet d'assurer efficacement l'adéquation de "la bonne personne au bon poste". D'autre part, offrir des possibilités de promotions est un moyen de motiver les salariés. En effet, les critères établis pour les décisions de promotion devraient permettre aux organisations de guider les efforts et les comportements de chaque collaborateur vers les objectifs de l'entreprise. Motivé par la perspective d'une promotion et conscient des comportements valorisés lors des décisions d'affectation, le salarié tendrait à se conformer aux comportements désirés, et à être performant.

Dans cette approche classique et instrumentale, le collaborateur est vu comme une ressource qu'il faut optimiser, ou encore, comme un agent qui répond à un stimulus (la perspective de promotion). Ainsi, la carrière "traditionnelle" est principalement conçue comme gérée par l'entreprise, et déterminée par la configuration des lignes de carrière (Spilerman, 1977). Or dans le modèle que nous présentons, le salarié est un acteur autonome, qui construit sa carrière. Les politiques de gestion des carrières et les filières de mobilité mises en place par l'entreprise ne sont pas réellement des déterminants, mais des contraintes ou des ressources pour l'individu, dans sa stratégie d'acteur. Dans cette perspective, les politiques de GRH spécifiques aux carrières ne peuvent pas garantir de contrôle organisationnel au sens strict.

Enfin, dans l'approche que nous proposons, il est plus difficile pour chaque entreprise de contrôler ses collaborateurs, dans la mesure où leurs parcours ne sont plus véritablement "organisationnels". En effet, les individus suivent de plus en plus fréquemment des "carrières nomades", qui ne se déroulent pas à l'intérieur d'une seule organisation, et qui ne correspondent pas aux schémas habituels de trajectoires (Arthur 1994). Dans cette optique, les personnes, proactives dans l'agencement de leur carrière, n'hésitent pas à quitter une entreprise pour en rejoindre une autre, afin de parvenir à la situation professionnelle qui leur convient le mieux à un moment donné. Pour se donner les moyens d'une telle carrière "nomade", les individus ont à cœur de se créer un capital humain spécifique, et d'accumuler des compétences à travers des expériences variées. L'étendue de ce type de comportement, dépeint dans la littérature actuelle sur les carrières, se vérifie à travers les résultats empiriques de notre étude, avec l'émergence, dans les attitudes des jeunes cadres, de certaines croyances instrumentales : la nécessité de changer de poste au minimum tous les cinq ans, ou l'importance de la "carte de visite" et de la formation, procurées par les multinationales réputées, que l'on peut ensuite valoriser dans d'autres entreprises.

Peut-on en conclure que tout contrôle organisationnel par les carrières est inexistant voire impossible ? Il convient de relativiser cette affirmation, car certains résultats de notre étude soulignent l'existence d'un contrôle indirect des comportements de carrière des jeunes cadres.

5.2. De nouveaux canaux de contrôle liés aux carrières : l'influence des entreprises sur les attitudes de carrière

La définition classique du contrôle organisationnel par la gestion des carrières souligne que les comportements des individus sont contrôlés par les entreprises au moyen de l'affectation sur les postes, et de la motivation pour la promotion. Mais si nous adoptons une acception plus large du contrôle organisationnel, nous pouvons mettre à jour d'autres voies de contrôle liées aux carrières, plus compatibles avec notre modèle. Par exemple, March et Simon (1958) évoquent trois manières pour l'organisation de contrôler les motivations de ses membres, afin de favoriser la convergence entre les attitudes individuelles et les objectifs organisationnels : influencer (1) l'évocation des alternatives d'action ouvertes à chacun, (2) les conséquences prévues par les salariés des alternatives évoquées, et (3) les valeurs attachées aux conséquences par les individus.

En premier lieu, les entreprises exercent une influence sur la vision des possibles, donc sur l'évocation des alternatives ouvertes à chacun en termes de carrière. En affichant certains critères d'affectation des postes, les organisations maintiennent ainsi une forme de contrôle sur la vision des possibles, l'une des attitudes de carrière dont notre étude a confirmé la pertinence. En effet, l'acteur autonome qui construit sa carrière doit s'accommoder des "contraintes" (dans l'acception crozéenne) qu'il perçoit dans les politiques de gestion de l'emploi des entreprises. Les résultats de notre étude soulignent que les jeunes cadres, quelle que soit leur formation, ont une vision des possibles limitée par les politiques des entreprises. Un grand nombre de parcours ou réorientations, par exemple les changements fonctionnels et sectoriels en cours de carrière, leur semblent très difficiles voire inaccessibles. Ils déplorent la relative rigidité des filières professionnelles et le conservatisme des employeurs en France. Leurs discours dénotent une forte conscience du risque d'être "étiquetés" comme spécialistes d'un secteur ou d'un métier, et de voir ainsi leurs possibilités de mobilités limitées (Safavian-Martinon, 1998). Notons à ce propos que le concept de "carrière nomade" ("boundaryless career") est issu de la littérature anglo-saxonne et sa généralisation en France reste à confirmer. Ainsi, malgré des carrières de plus en plus "inter-organisationnelles", les jeunes cadres français hésitent souvent à s'éloigner des modèles institutionnalisés sécurisants, et facilitent ainsi le contrôle des entreprises sur leur parcours.

Deuxièmement, les cadres que nous avons interrogés perçoivent l'existence de règles du jeu, maniées par les employeurs, parfois explicites, très souvent tacites, auxquelles il leur est nécessaire de s'adapter pour atteindre leurs propres objectifs de carrière. En effet, lors de la construction de leur carrière, les jeunes cadres tiennent compte des "signaux" valorisés par les employeurs. L'importance des variables de "croyances instrumentales" de notre modèle souligne que la perception de ce qui est récompensé en termes de carrières par les entreprises demeure structurante dans la logique d'action des jeunes cadres. Conscients de l'importance accordée par les employeurs, sous formes de signaux, à certains types d'expérience, les cadres agissent en conséquence dans leurs choix de postes. Ces "signaux" peuvent être interprétés comme une nouvelle forme de contrôle organisationnel sur les comportements de carrière.

Enfin, l'influence de l'organisation sur les valeurs attachées par les individus aux conséquences des actions, évoquée par March et Simon, nous renvoie à la troisième variable que nous avons retenue : les préférences. A ce propos, les préférences des HECs (perspectives de carrières, prestige, qualité des supérieurs) peuvent paraître plus compatibles avec les attentes des entreprises que celles des universitaires (ambiance de travail, rémunération). Les firmes peuvent donc penser qu'il est plus facile de contrôler les comportements de carrière des HECs, ce qui pourrait expliquer partiellement leur relative prédilection pour ce type de diplômés lors des recrutements et des promotions. Pour finir, une dernière variable de notre modèle renforce l'idée d'un contrôle organisationnel indirect : les valeurs de need achievement. Le choix des individus recrutés étant un moyen de "contrôle", certaines entreprises peuvent préférer embaucher des diplômés de Grandes Ecoles ayant acquis des "standards conventionnels de sociabilité" (Collins, 1979) et des valeurs compatibles avec leur culture (recherche de l'excellence, du leadership, et du prestige, dans notre modèle). Le niveau d'éducation est donc utilisé par les employeurs comme un outil de "contrôle culturel".

Ainsi un certain contrôle par les carrières demeure, même en considérant l'individu comme un acteur libre qui construit son parcours, et en abordant les carrières à travers les attitudes et la psychologie des salariés.

REFERENCES

- Adams J.S. "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.67, n°5 (1963), p 422-436.

- Ajzen I. "The theory of planned behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol.50 (1991), p 179-211.
- Arthur M.B. "The Boundaryless Career : a New Perspective for Organizational Inquiry", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15 (1994), p 295-306.
- Baker M.B., Markham W.T., Bonjean C.M. "Promotion interest and willingness to sacrifice for promotion ", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.24 (1988), p 61-80.
- Bandura A. "Self efficacy : toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, Vol. 84 (1977), p 191-215.
- Bartol K.M., Martin D.C. "Managerial motivation among MBA students : A longitudinal assessment", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.60 (1987), p 1-12.
- Beehr T.A., Taber T.D. "Perceived Intra-organizational Mobility", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14 (1993), p 579-594.
- Cassidy T., Lynn R. "A multifactorial approach to achievement motivation", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.62 (1989), p 301-312.
- Clement S. "The self-efficacy expectations and occupational preferences of females and males", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.60 (1987), p 257-265.
- Collins R. *The credential Society*, New York Academic Press, (1979).
- Coopersmith J. *The antecedents of self-esteem*. San Francisco, Freeman, (1967).
- Crozier M., Friedberg E. *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris, (1977).
- Derr B.C., Laurent A. "The internal and external career : a theoretical and cross-cultural perspective", dans M.B. Arthur, D.T. Hall et B.S. Lawrence (sous la direction de) *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, (1989), p 454-471.
- Dolan S.L., Lamoureux G., Gosselin E. *Psychologie du travail et des organisations*, Montréal, Gaëtan Morin, (1996).
- Duncan O.D., Haller A. O., Portes A. "Peer Influences on Aspirations : a Reinterpretation", *The American Journal of Sociology*, Vol.74 (1968), p 119-137.
- Ellis R.A., Taylor M.S. "Rôle of self-esteem within the job search process", *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, n°4 (1983), p 632-640.
- Fisher G.N. *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Dunod, Paris, (1987).
- Gergen K.J., Gergen M.M., Jutras S. *Psychologie sociale*, Quebec, (1992).
- Gillis J.S., Lansberger H.A. "The sense of responsibility among young workers : need-achievement, job aspirations and life situations", *Occupational Psychology*, Vol.37 (1963), p 101-112.
- Haller A.O., Butterworth C.E. "Peer influences on levels of occupational and educational aspiration", *Social Forces*, Vol.38 (1960), p 289-295.
- Hattie J. *Self-concept*, Hillsdale, New Jersey, (1992).
- Heister W.I., Genuit G.R. "Executive and MBA student views of corporate promotion practices : a structural comparison", *Academy of Management Journal*, Vol.21 (1978), p 731-737.
- Ironson G.H., Bramick M.T., Smith P.C., Gibson W.M., Paul K.B. "Construction of a Job in General Scale", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, n°2 (1989), p 193-200.
- Korman A.K. "Hypothesis of Work behavior Revisited and an Extension", *Academy of Management Review*, Vol.1, n°1 (1976), p 50-63.
- Kram K.E. "Mentoring alternatives, the role of peer relationships in career development", *Academy of Management Journal*, Vol.28 (1985), p 110-132.
- Kraut A.I., Ronen S. "Validity of Job Facets Importance : A Multinational, Multicriteria Study", *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, n°6 (1975), p 671-677.
- March J., Simon H. *Organizations*, New York, John Wiley and Sons, (1958).
- McClelland D.C. *The achieving society*, New York, John Wiley and Sons, (1961).
- Minor C.A., Neel R.G. "The relationship between achievement motive and occupational preference", *Journal of Consulting Psychology*, Vol.5, n°1 (1958), p 39-43.
- Pierce J.L., Gerdner D.G., Cumming L.L., Dunham R.B. "Organization-based self-esteem : construct definition, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, Vol.32, n°3 (1989), p 622-648.
- Rosenberg M. *Society and the adolescent self-image*, Princeton University Press (1965).
- Safavian-Martinou M. "Le lien entre le diplôme et la logique d'acteur relative à la carrière: une explication du rôle du diplôme dans la carrière des jeunes cadres issus des Grandes Ecoles de Gestion", Thèse de doctorat, Université Paris I, (1998).
- Scarpello V., Vandenberg R.J. "Generalizing the Importance of Occupational and career Views to Job Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13 (1992), p 125-140.
- Spilerman S. "Careers, Labor market Structure, and socioeconomic achievement", *American Journal of Sociology*, Vol.83 (1977), p 551-593.
- Vroom V.H. *Work and Motivation*, New York, John Wiley and Sons, (1964).
- Wheeler K.G, Mahoney T.M. "The expectancy model in the analysis of occupational preference and occupational choice", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.19 (1981), p 113-122.