

Cadin Loïc
ESCP-EAP, 79 avenue de la République 75011 Paris
tél : 01 49 23 21 01
e-mail : cadin@escp.fr

Bender Anne-Françoise
CNAM Chaire AGP

de Saint Giniez Véronique
IUT de Meaux

Pringle Judith K.
Université d'Auckland, Nouvelle Zélande

Numéro de référence :

Carrières nomades et contextes nationaux

Numéro de référence :
Chercheur confirmé

Carrières nomades et contextes nationaux

RESUME

Le courant des « carrières nomades » propose depuis quelques années un regard théorique profondément novateur sur les carrières d'aujourd'hui. D'origine anglo-saxonne, il a toutefois jusqu'à présent relativement peu pris en compte les contextes dans lesquels se déploient les nouvelles trajectoires et notamment les contextes nationaux.

Afin d'évaluer le poids et la nature des facteurs de contingence des parcours « nomades » à l'échelle nationale, nous avons répliqué en France une étude, qualitative, conduite initialement en Nouvelle-Zélande. L'exploitation des entretiens réalisés a donné lieu à une taxonomie des types de carrières observés sur l'échantillon français, qui a été confrontée aux trajectoires néo-zélandaises.

L'étude comparative des parcours a mis en évidence certaines similarités – dans les types d'entreprises et de secteurs, dans les stratégies de carrière utilisées - mais aussi des différences notables concernant les parcours et les expériences, qui apparaissent nettement plus variés en terre australe.

Partant de ces résultats, et en nous appuyant sur des données générales sur les deux pays, nous proposons, à l'issue de cet article, d'introduire quelques éléments de contextualisation renvoyant aux cadres institutionnels nationaux et susceptibles d'enrichir le noyau théorique central du courant des carrières nomades.

SUMMARY

For the past few years, the Boundaryless Careers' program of research, originated in Anglo-Saxon countries, has provided a renewed analysis of today's careers. It has however not yet studied and conceptualized the broad contexts in which these careers unfold, particularly national contexts.

In order to assess the nature and impact of national contingencies on boundaryless careers, we replicated in France a qualitative research originally conducted in New Zealand. On the basis of 79 interviews, we proposed a taxonomy of career patterns observed in France, which we compare, in this article, with New Zealand careers.

The comparative analysis of both samples highlights similarities – in types of industry and jobs, in career strategies – but also significant differences of trajectories and work experiences. The latter tend to be much more diverse in New Zealand.

On the basis of these results and of general data pertaining to both countries, we propose a few national contingencies which seem to significantly intervene in the construction of BC and thus enable us to enlarge the BC theoretical framework.

MOTS CLES :

Carrières nomades, théorie des carrières, gestion des carrières, comparaison internationale, méthode comparative, analyse typologique, France, Nouvelle Zélande.

KEY WORDS

Boundaryless career, career theory, career management, international comparison, comparative method, typology, France, New Zealand.

Les théoriciens des carrières débattent âprement de l'opportunité de renouveler le cadre paradigmatique dans lequel s'inscrivent leurs recherches (Capelli, 1999 ; Jacoby, 1999 ; Academy of Management Executive, 1996 ; Peiperl, Arthur et al., 2000). Faut-il faire une place dans le corpus classique à quelques exceptions intéressantes ou faut-il redéfinir plus fondamentalement un paradigme qui explicite les présupposés organisationnels de la tradition théorique dans le domaine des carrières ?

Tout à son souci de constitution d'un paradigme alternatif à celui de la carrière organisationnelle, le courant des carrières nomades a très inégalement pris en compte les contextes dans lesquels se déploient les nouvelles trajectoires. S'il accorde une place importante aux secteurs (nouvelles technologies de l'information et des télécommunications, industries cinématographiques etc.), aux professions (architectes, consultants...) et aux régions (Silicon Valley ...), il a quelque peu tendance à minimiser l'influence des contextes nationaux. Le poids accordé aux variables stratégiques et organisationnelles induit une possible dérive universaliste : les nouvelles règles économiques tendraient à s'imposer inéluctablement et uniformément à tous les pays, lesquels ne se distingueraient que par leur capacité plus ou moins rapide d'adaptation.

Soucieux d'évaluer le poids et la nature des facteurs nationaux de contingence nous avons répliqué en France une enquête menée initialement en Nouvelle-Zélande. Nous proposons d'enrichir avec quelques éléments de contextualisation ce qui constitue le noyau théorique fondamental du courant des carrières nomades.

1. Les bases du courant des carrières nomades

Avant de présenter un schéma synthétique articulant de façon dynamique les notions clés du courant des carrières nomades, revenons rapidement sur les changements qui constituent la toile de fond du renouvellement conceptuel et situons les principales lignes de force qui sous-tendent les analyses ou raisonnements du courant.

1.1. Quels changements conduisent à envisager un cadre théorique renouvelé pour penser les carrières ?

Il est assez frappant de constater que ceux qui cherchent à élaborer un cadre renouvelé pour penser les carrières (Arthur et Rousseau, 1996 ; Peiperl et Baruch, 1997 ; Hall, 1996 ; Capelli op. cit.) s'inscrivent dans un cheminement voisin de ceux des économistes qui s'efforcent de rendre compte de l'émergence d'un nouveau modèle productif (Zarifian, 1988 ; Veltz et Zarifian, 1993 ; Durand, 1993 ; Boyer et Durand, 1993 ; Aglietta, 1997 ; Stankiewicz, 1998 - pour ne citer que des auteurs français). Comme ces derniers, ils s'interrogent sur l'évolution des règles du jeu concurrentiel et s'efforcent de repérer les renversements qui bouleversent les logiques dominantes. Ils raisonnent sur des faits stylisés et bâtissent des idéaux-types qui contribuent à contraster fortement aujourd'hui par rapport à hier, l'émergent par rapport au consacré, le matériel par rapport à l'immatériel. On ne manque pas de retrouver quelques points communs sachant que les ambitions des constructions élaborées sont d'ampleur variable et servent des perspectives différentes. Ces points communs ont trait aux modifications des rythmes d'innovation, à la place des compétences dans les stratégies et au renouvellement des formes organisationnelles mobilisées. Le poids accordé à chacun de ces éléments varie selon les auteurs. Puisqu'il est ici question de théorie des carrières, il est préférable de partir de la dimension organisationnelle.

1.1.1. L'évolution des modèles d'organisation

La question de l'influence des formes organisationnelles sur les carrières est centrale pour ceux qui s'intéressent aux carrières. C'est à partir d'une réflexion sur les *boundaryless organizations*¹ qu'a commencé à se cristalliser le courant dit *Boundaryless Careers*² que nous traduisons en français par carrières nomades en accord avec les leaders de ce courant. Constatant l'émergence de formes organisationnelles telles les réseaux d'organisation, en rupture avec la forme de l'entreprise intégrée qui a dominé le siècle, les théoriciens des carrières n'ont pu échapper à quelques interrogations fondamentales sur les conséquences de ces évolutions organisationnelles sur les parcours comme sur les règles du jeu régissant les rapports des individus et des organisations.

Miles and Snow (1996) ont formalisé les relations entre formes organisationnelles et types de carrière. Ils montrent qu'à chaque forme organisationnelle correspondent des caractéristiques de carrières spécifiques et pour

¹ Le thème de l'Academy of Management Meeting de 1993 était : "Managing the Boundaryless Organization"

² pour reprendre le titre d'un ouvrage qui a un peu valeur de manifeste

renverser le déterminisme dominant des carrières par les organisations, ils mettent en place un au-delà de la forme "réseau" (la forme cellulaire) où c'est la carrière qui détermine l'organisation ou plutôt les exigences d'intensification des apprentissages qui conduisent à redessiner l'organisation.

1.1.2. La centralité du concept de compétence

La notion de compétence joue un rôle de marqueur de ruptures paradigmatiques tant en stratégie qu'en GRH. Les stratégies opposent un modèle *resource-based* de la stratégie de la firme (souvent traduit en français par l'expression "modèle ressources et compétences") à l'approche portérienne de l'avantage concurrentiel. Le modèle de la ressource met l'accent sur le *strategic intent* par rapport au modèle porterien plus tourné vers l'adaptation aux stratégies dominantes du secteur (*strategic fit*). L'identification des *core competencies* et le recentrage sur le cœur du métier n'est du reste pas sans incidence sur les évolutions organisationnelles qui comportent un recours accru à l'externalisation (Cadin, 1997).

En GRH la notion de compétences a opéré une césure entre des pratiques de gestion de personnel assises sur la notion de poste et inscrites dans les formes tayloriennes d'organisation et des pratiques de GRH plus cohérentes avec un modèle productif flexible (Zarifian, op. cit. ; Veltz et Zarifian, op. cit.).

Le courant des carrières nomades met aussi la notion de compétences au centre du regard porté tant sur les trajectoires individuelles (considérées en termes de construction de compétences) que sur les organisations vues à l'aune de leurs vertus formatrices ou qualifiantes.

1.1.3. Vers un modèle alternatif de l'innovation

L'entreprise japonaise et ses marchés internes ont suscité beaucoup de travaux de recherche qui ont nourri tant l'approche ressource de la stratégie de la firme que le courant de l'apprentissage organisationnel. Le marché interne constitue une protection des compétences distinctives construites par la firme contre les tentatives d'imitation. Il assure aussi le cadre de la création de savoir selon le modèle formalisé par Nonaka and Takeuchi (1995). Les théoriciens de la carrière s'interrogent sur la relation entre marchés internes et innovation. Les travaux sur l'innovation ayant initialement porté sur des entreprises structurées en marchés internes, il est légitime de s'interroger sur le potentiel d'innovation recelé par les marchés du travail ouverts. La Silicon Valley a constitué la base empirique sur laquelle s'est élaboré un modèle alternatif de l'innovation. Les théoriciens de la carrière soutiennent que les trajectoires professionnelles empruntées de mobilité exercent un effet de pollinisation des idées. La circulation des idées et des personnes active l'innovation à l'instar de l'insecte qui butine de fleur en fleur. La difficulté voire l'impossibilité de se protéger durablement contre l'imitation constitue également un ferment d'innovation. Les travaux des économistes tel Aglietta (1998) autour de la notion de capitalisme patrimonial montrent qu'un environnement institutionnel cohérent (avec ses dispositifs financiers, ses incitations et trajectoires d'apprentissage) se met en place pour constituer un modèle alternatif de la production d'innovation.

Si les facteurs évoqués constituent la toile de fond, il faut introduire quelques notions complémentaires pour compléter le paysage théorique des carrières nomades.

1.2. Les concepts mobilisés par le courant des carrières nomades

1.2.1. *Enactment of Careers*

Le concept d'*enactment* est bien sûr emprunté à Weick (1979) dont on connaît le goût pour la remise en cause du schéma classique de la rationalité (Comment savoir ce que je veux dire avant d'avoir vu ce que je dis ?). Contrairement au modèle rationnel classique où l'intention précède l'action, ou la préférence précède le choix ou la délibération précède le jugement ou le diagnostic précède la prescription, Weick se complait à souligner les paradoxes de nos fonctionnements cognitifs. C'est dans l'action que le sens émerge et c'est *a posteriori* que le diagnostic devient clair. Il faut toutefois nuancer le caractère provocateur des processus qu'il met en évidence. Ils concernent avant tout des environnements faibles, c'est-à-dire des contextes ambigus, incertains, flous voire indécidables et non des environnements prévisibles, stables, sans ambiguïté. Si Weick exerce une influence forte sur les stratèges comme sur les théoriciens de la carrière, c'est parce que ceux-ci ont à penser des environnements flous et en voie d'affaiblissement. Les notions d'environnement fort ou faible caractérisent bien les contextes des carrières :

- la bureaucratie fournit des repères de carrières stables et objectifs (des grades, des salaires, des niveaux hiérarchiques, des filières-types)
- les organisations en réseaux ont réduit le nombre des niveaux hiérarchiques, n'ont pas de trajectoires très standardisées à proposer, brouillent les repères salariaux et exposent à une certaine précarité.

Le concept d'*enactment* renvoie à celui de construction de la réalité. Il peut être appréhendé à partir de la question des récits de vie si chère aux théoriciens de la carrière. Le récit de vie est-il une source fiable d'information ? Bien sûr que non. Le sujet reconstruit son histoire lorsqu'il élabore son récit de vie. Weick surenchérit en affirmant que c'est cette rationalisation qui importe, qu'elle est une mise en sens des expériences du sujet et que c'est sur cette base que se prépare le futur, que se jouent les opportunités qui seront créées ou simplement perçues par l'auteur du récit de sa vie. Cette capacité à produire du sens est déterminante dans un environnement affaibli.

Weick oppose les bureaucraties et les *self-designing organizations*. Les premières constituent des réponses pertinentes à des environnements forts, les secondes sont adaptées à des environnements affaiblis. Les bureaucraties sont le domaine d'élection des carrières objectives ou carrières jalonnées par des repères objectifs alors que les *self-designing organizations* ont besoin d'acteurs sensibles aux repères subjectifs, qui donnent une signification personnelle à ce qu'ils font, qui inventent les jalons de leur parcours. Ces *self-designing organizations* ont non seulement besoin de gens engagés dans des carrières subjectives mais aussi dans des trajectoires idiosyncratiques. C'est grâce à ces profils singuliers qu'elles créeront des opportunités différentes et des offres originales.

Le concept d'*enactment* restitue une possibilité voire une injonction d'invention à l'acteur qui se trouve plongé dans des environnements affaiblis. Le courant des carrières nomades n'entend pas seulement importer les concepts de Weick mais aussi aider les sujets à travailler sur la lecture qu'ils font de leurs atouts et handicaps.

1.2.2. La redéfinition de la notion de compétence

Le courant dit *Resource Based Strategy* distingue 3 composantes de la firme : *les core competencies*, les réseaux de partenaires et l'identité organisationnelle. Le courant des carrières nomades a repris cette distinction pour essayer de rendre compte des conditions de carrière dans un contexte d'économie de la connaissance. Il distingue ainsi 3 composantes dans la compétence :

- Knowing How* qui correspond aux connaissances, aux capacités voire aux routines acquises
- Knowing Whom* qui fait intervenir les relations privilégiées, réseaux sociaux et contacts
- Knowing Why* qui prend en compte les intérêts, les passions, les valeurs et la construction identitaire.

Ces différentes dimensions de la compétence sont en interaction et c'est dans leur combinaison que se joue l'idiosyncrasie individuelle.

Cette catégorisation de la compétence a été mobilisée dans un certain nombre de travaux empiriques et rend bien compte des conditions de survie ou de succès dans des secteurs ou bassins d'emploi se rapprochant des économies de la connaissance (Jones et DeFillippi, 1996 ; Jones et Lichtenstein, 1998).

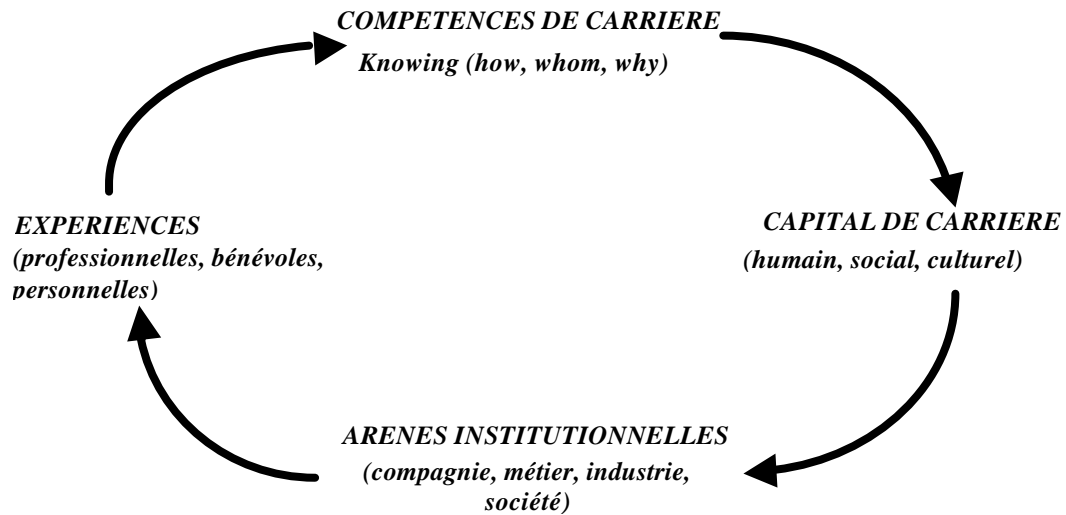
1.2.3. Les communautés de pratique

Le courant des carrières nomades entend affranchir la théorie des carrières du poids historique des organisations. Il considère que les chercheurs ont trop analysé les carrières à partir et en fonction des intérêts ou des impératifs des organisations et s'acharne à penser les carrières à partir d'autres espaces sociaux. Les partisans de ce courant se refusent à admettre que les organisations sont le seul périmètre d'apprentissage. Ils ont à cœur de repérer d'autres communautés informelles dans le cadre desquels se transmettent des informations, des manières de voir ou de penser, des opportunités d'emploi et des tours de mains. Les travaux sur la Silicon Valley illustrent tout à fait ces communautés de pratiques qui dépassent les frontières des organisations (Saxenian, 1995 ; DeFillippi et Arthur, 1998).

Après avoir présenté le décor et les soubassements théoriques des carrières nomades il convient maintenant de proposer une synthèse dynamique de cette manière de voir les trajectoires.

1.3. Le schéma théorique sous-jacent au courant des carrières nomades

Il nous semble que le courant des carrières nomades peut se ramener à quelques partis pris, susceptibles d'être intégrés dans un schéma général.



Ce schéma forme en quelque sorte un noyau théorique articulant les concepts clés de ce courant et éclairant les comportements qu'il est de nature à induire. On pourrait l'appeler le schéma de *enactment of careers*.

Nous examinerons successivement chacun des mots clés qui le compose et les liens permettant de passer d'un mot à l'autre.

1.3.1. Expérience

Ce terme est à associer à celui de situation. Chaque expérience est une mise en situation considérée comme porteuse d'apprentissage : aucune expérience ne laisse indemne. Cela ne signifie pas que deux individus placés dans la même situation vont tirer le même apprentissage de cette expérience. En fonction des acquis antérieurs et de la manière dont la situation est vécue, l'individu va s'exposer plus ou moins à l'apprentissage.

Le regard porté sur le potentiel d'apprentissage des situations s'inscrit dans la tradition nord américaine de valorisation des acquis. Dans son archéologie de la notion de compétence, Deret (1993) met en perspective historique les courants qui ont milité pour la prise en compte des acquis d'expérience : elle évoque le cas des mères de famille désireuses de retrouver un emploi ou la réintégration des militaires du Vietnam susceptibles de reprendre des études universitaires ou de se reconvertir dans les activités civiles. Certaines approches développées dans le cadre de bilans de compétences ont fait une place plus ou moins importante à ces courants de valorisation des acquis (Michel and Ledru 1991).

Le courant des carrières nomades ne prend donc pas seulement en compte les expériences professionnelles mais aussi les activités citoyennes ou bénévoles ainsi que les expériences personnelles vécues dans le cadre familial ou dans celui des loisirs.

La notion d'expérience n'est pas lue seulement en termes d'acquis mais aussi en termes de *Knowledge Management*. Les relectures de Polanyi par Nonaka et Takeuchi (1995) exercent une influence certaine et suscitent une sensibilité à l'acquisition de savoirs tacites. Cela va de pair avec une mise en question de la priorité donnée par les travaux de recherche au niveau de l'organisation au détriment d'autres niveaux notamment celui de la profession ou du secteur.

La création de savoir passe par des phases d'explicitation du "tacite" et de ré-intériorisation de "l'explicite". Ainsi en va-t-il des expériences vécues.

1.3.2. Les compétences de carrière ou *Knowing*

L'individu n'a pas nécessairement conscience des savoirs qu'il a acquis dans le cadre des expériences auxquelles il a été confronté. Les théoriciens des carrières nomades incitent chacun à faire des bilans et ils se livrent eux-mêmes à des évaluations des échanges de compétences auxquels donnent lieu les expériences (*reciprocities*). Ils interrogent les individus sur ce qu'ils ont apporté et retiré de telle ou telle expérience (Arthur, Inkson et Pringle, 1999 : 120-141). Ils distinguent les acquis transférables et les acquis non-transférables. Ils raisonnent tant au niveau individuel qu'au niveau collectif. Ils décomposent les acquis en *Knowing How*, *Knowing Whom* et en *Knowing Why*. Les dispositifs d'explicitation des acquis que ce soit l'interview ou les bilans plus structurés (ICCS : *Intelligent Career Card Sort*, développé par Polly Parker) se prêtent au travail de re-élaboration de l'histoire individuelle et de construction de sens cher à Weick. Ils contribuent à construire des interactions plus serrées entre les différents savoirs ou types de compétences. Ils exacerbent l'expression d'une idiosyncrasie personnelle.

1.3.3. Le capital de carrière

La notion de capital de carrière renvoie à la fois à l'idée de l'accumulation de compétences et aussi à la métaphore des portefeuilles financiers (cette dernière métaphore est reprise à Handy, 1991 : ch.7). L'arrière plan de la notion de capital de carrière est sans aucun doute la notion de capital humain. Les économistes du capital humain ont mis l'accent au moins initialement sur le capital humain formalisé (les formations sanctionnées par des diplômes).

La notion de capital humain est prise dans un sens beaucoup plus large. Même si les marchés internes ne sont pas ignorés, le courant carrière nomade fait du marché du travail le grand évaluateur des capitaux de carrière ; des décotes importantes sont susceptibles d'intervenir en cas de déstabilisation des marchés internes. La métaphore des portefeuilles de compétences intervient pour rappeler la liberté de l'acteur et le confronter aux choix qu'il effectue en permanence, consciemment ou non, en matière "d'effet compétences" des expériences qu'il vit.

La théorie du capital humain n'est pas la seule source à laquelle s'alimente la notion de capital de carrière. Bourdieu est largement mobilisé. Les auteurs qui le sollicitent sont conscients des divergences profondes qui les séparent du sociologue français. Le texte auquel ils se réfèrent explicite du reste clairement ce qui différencie une vision libérale d'une vision plus sociologique. Il oppose un jeu de cartes où celles-ci sont redistribuées périodiquement à un autre jeu où la distribution initiale détermine tout le reste de la partie.

Bourdieu distingue 4 formes de capital : le capital culturel, le capital symbolique, le capital social et le capital économique. Les théoriciens de la carrière auxquels nous nous intéressons rapprochent le capital culturel du *Knowing Why*, le capital symbolique du *Knowing How*, le capital social du *Knowing Whom*. Ce n'est sans doute pas un hasard s'ils laissent de côté le capital économique, qui joue un rôle déterminant dans la construction de Bourdieu.

Mais il ne faut peut-être pas pousser la recherche de filiation ou de trahison trop loin car ce qui est emprunté à Bourdieu c'est tout simplement le passage de l'individuel au collectif ou une certaine passerelle entre le niveau micro et un niveau macro ou élargi.

1.3.4. Les arènes institutionnelles

On pourrait considérer que les concepts mobilisés jusqu'à présent pourraient être revendiqués par les tenants les plus orthodoxes de la carrière organisationnelle. C'est sans doute dans l'introduction d'une pluralité des espaces de déploiement des capitaux de carrière que se joue la divergence avec les cadres d'analyse de la carrière organisationnelle.

Le parti pris consiste à considérer que le capital de carrière est à apprécier ou à coter dans au moins quatre espaces distincts. Le capital de carrière a une valeur dans le cadre de l'organisation dans laquelle l'individu est employé. Mais il a aussi une valeur qui reste à apprécier dans le cadre de la profession ou des métiers par rapport auxquels l'individu entend se positionner. L'individu peut également prétendre évoluer dans une industrie, un ou plusieurs secteurs. L'individu est aussi partie prenante d'un pays, d'une nation...

Le courant de la carrière nomade considère que les capitaux de carrière accumulés par les individus constituent autant de ressources pour ces différents niveaux d'analyse. Les capitaux de carrière disponibles pour une profession ou un secteur constituent un *pool* de compétences qui va être déterminant dans le développement de cet espace professionnel. Il est reproché aux approches ressources humaines classiques de cantonner l'analyse à

la situation intra-organisationnelle et de sous-estimer les retombées pour l'entreprise elle-même de parcours plus diversifiés dans les espaces professionnels évoqués.

Ce schéma sera repris en 3ème partie et complété de façon à tenir compte de la confrontation des trajectoires des individus interrogés dans le cadre des enquêtes menées en Nouvelle-Zélande et en France.

2. Une comparaison des carrières en France et en Nouvelle-Zélande

Après avoir précisé notre méthodologie, nous présenterons successivement les taxonomies reconstituées en France et en Nouvelle-Zélande, puis les principales similitudes et différences observées entre les deux échantillons.

2.1. Cadre théorique et méthodologie

2.1.1. Les enquêtes nationales

Le courant des carrières nomades s'inscrit dans un paradigme interactionniste constructiviste. Les auteurs reconnaissent leurs affinités avec les travaux des sociologues interactionnistes symboliques du début du siècle, qui, les premiers, ont considéré de concert les deux faces – subjective et objective- de la carrière (Arthur, Inkson et Pringle 1999 : 10). L'accent placé sur les subjectivités (représentations, motivations, construction de sens) les a conduit à privilégier une méthodologie qualitative, d'entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de 75 personnes dont la structure correspond à la répartition socioprofessionnelle de la population active néo-zélandaise. Les entretiens portaient sur la carrière des personnes et notamment les dix dernières années (1986-1996)³.

Afin d'étudier les modalités des nouvelles carrières en France, nous avons mené une enquête similaire et avons recueilli des histoires de vies professionnelles de 79 personnes choisies de façon aléatoire (sollicitées dans des endroits publics ou *via* plusieurs intermédiaires).

2.1.2. L'étude comparative

Nous avons exposé, dans une communication précédente⁴, la compatibilité théorique entre un paradigme subjectiviste et une démarche comparative de type institutionnaliste. Nous nous appuyons pour cela sur les travaux sociologiques d'A. Giddens (Giddens, 1986 ; Barley, 1989) ainsi que sur le courant néo-institutionnaliste (Powell et DiMaggio, 1991 ; Whitley, 1992, 1996), en vertu desquels les institutions ont certes un rôle structurant sur les conduites mais qui ne s'exerce ni de façon déterministe ou homogène ni "à l'insu" des acteurs. Il est donc possible et souhaitable de réintroduire l'"agency", ou action créative des individus, dans l'analyse institutionnaliste (Whittington 1992).

Notre démarche de recherche est comparative (Adler, 1984 ; Usunier, 1998), recherchant également différences et similitudes ; elle est toutefois un peu plus axée sur la mise en évidence des différences, dans une optique contextualiste (Brewster, 1999), ce qui est cohérent avec la méthode inductive adoptée (Adler, 1984).

Du fait de l'orientation comparative initiale de la recherche, et parce que nous avons ressenti très tôt le besoin de mieux cerner les différentes modalités d'interaction entre individus et contextes, nous avons bâti une taxonomie en procédant par la méthode des tas (Dubar et Demazières, 1997 : 276-277). Quelques cas ont joué le rôle "d'attracteur" devenant ainsi l'idéal-type d'une catégorie. Conformément à notre posture épistémologique, chacune de ces catégories se singularise à la fois par des facteurs objectifs (le nombre de changements d'emplois et d'organisations et la nature de ces changements) et subjectifs (les identités professionnelles, la relation au travail et à l'entreprise).

D. Schnapper (1999 : 5) rappelle que l'analyse typologique vise à " (...) inscrire la compréhension des conduites des individus dans une analyse plus large et plus historique des sociétés, et d'aider à comprendre la

³ Cette période correspond à un ensemble de réformes politiques et économiques d'orientation fortement libérale (réorganisation et réduction du secteur public, libéralisation des changes et suppression des subventions, primat du contrat individuel de travail), conduites par un gouvernement travailliste puis conservateur.

⁴ Cadin, Bailly et Saint Giniez, 1998

singularité des sociétés historiques (...) ”, d’où sa pertinence pour des études contextualistes. Par ailleurs, elle met en évidence des types ou catégories suffisamment généraux pour être transposés à d’autres populations, par définition différentes, et permettre une comparaison systématique (ibid. : 75).

Outre les écarts de superficie et de population⁵, la France et la Nouvelle-Zélande ont des structures économiques sensiblement différentes sur la période de l’enquête : présence encore significative du secteur primaire en Nouvelle-Zélande (8,5% de la population active contre 4,5% en France en 1997), importance moindre du secteur secondaire (23,8% contre 25,6%) et surtout plus fort poids des grandes entreprises dans l’emploi en France. Des tendances communes existent toutefois : ainsi la tendance à la croissance des services et à l’augmentation du niveau d’éducation (les niveaux d’éducation de la main d’œuvre sont très comparables entre les deux pays : OCDE 1998).

2.1.3. Le processus de construction d’une taxonomie Nouvelle-Zélande

Notre collègue néo-zélandaise a été rapidement d’accord avec une analyse typologique, guidée par nos définitions théoriques des catégories, de son échantillon. Dans une telle démarche, une question importante tient au choix des catégories retenues : sont-elles élaborées dans un seul pays (ce qui facilite la comparaison et ce qui a été notre choix) ou chaque équipe élabore-t-elle ses propres catégories de sens (propos de C. Dubar repris dans Maurice, 1989). Quatre des catégories ont été relativement aisément transposables en Nouvelle-Zélande, après quelques aller et retour et clarifications de notre part. La catégorie des “ migrants ” a fait l’objet de discussions plus longues, mais l’agrément a été possible. Ce processus a été l’occasion d’explicitier nos interprétations des catégories et notamment l’importance à nos yeux de la notion de prise de risque dans la carrière (cf infra). Nous avons également constaté les limites de la seule approche taxonomique et été amenés à étudier plus en détail les stratégies et représentations de carrière des individus dans les deux pays.

2.2. Taxonomies et parcours de carrières

2.2.1. Les deux taxonomies

Cinq catégories ont été identifiées⁶. Certaines (sédentaires et itinérants) correspondent à des modèles de carrière fort connus. Les autres sont plus originales⁷.

- Les sédentaires ou les carrières organisationnelles classiques

Se déroulant en majorité dans une même organisation, les trajectoires professionnelles des sédentaires sont conformes au canon bureaucratique (avec des degrés de réussite variables), à savoir une alternance de mobilités verticales et horizontales dans des domaines proches, en fonction des opportunités de la structure.

- Les migrants ou la navigation dans un périmètre organisationnel

Ces personnes ont travaillé principalement dans une même entreprise mais ont connu des changements de métier et d’environnement relativement radicaux, en dehors des parcours habituels de carrière. Elles ont ainsi été amenées à expérimenter des transitions plus originales, moins organisées et sécurisantes que dans la carrière sédentaire.

- Les itinérants ou la logique de métier

Cette troisième catégorie, plus classique, regroupe des personnes dont la carrière est centrée autour d’un métier ou d’un secteur d’activité bien défini, et qui changent fréquemment d’employeurs afin de renforcer leur expérience et de gagner en responsabilités. Il s’agit de “ professionnels ” selon la dénomination anglo-saxonne, comme les informaticiens, mais aussi d’assistantes ou d’ouvriers. Précisons que, dans cette catégorie comme dans les autres, tous les parcours ne se déroulent pas sans difficultés et que certains itinérants accumulent les contrats de courte durée dans des domaines peu qualifiés.

⁵ La superficie de la France est de 549 milliers de km², celle de la Nouvelle-Zélande de 269, la population française est de 58,6 millions en 1997, celle de la Nouvelle-Zélande de 3,8 millions (sources OCDE, 1999).

⁶ Elles sont présentées en détail dans Cadin et alii, 1999.

⁷ Les “ entrepreneurs ”, 3^e archétype de la carrière dans la typologie de R. Moss Kanter, sont répartis, dans notre taxonomie, entre frontaliers et nomades.

- Les frontaliers ou l'aller-retour organisation-marché

Ce groupe rassemble des personnes naviguant entre le statut de salarié et d'indépendant, de façon concomitante ou successive. Les parcours se déploient au sein d'une industrie ou d'un métier, avec une autonomie plus importante par rapport à l'employeur que dans les catégories précédentes. Ces personnes s'appuient toutefois sur certaines ressources organisationnelles (compétences techniques, relations, clients) dans la construction de leur carrière.

- Les nomades ou une carrière sans filet

Les nomades s'affranchissent des frontières organisationnelles, soit par une orientation précoce vers l'auto-emploi, soit dans l'expérience d'une ou plusieurs reconversions radicales - qui débouchent fréquemment sur l'auto-emploi -, soit enfin du fait d'une rupture assez longue (chômage de longue durée, interruption de quelques années) suivie d'un retour au travail salarié. Leurs parcours professionnels s'effectuent en grande partie en marge des organisations et, si appartenance organisationnelle il y a, elle est éphémère.

La gradation proposée, de sédentaires à nomades, traduit à nos yeux une augmentation de la prise de risque dans la carrière par un éloignement et une indépendance croissante vis-à-vis des organisations.

- Echantillon français :

Sédentaires	Migrants	Itinérants	Frontaliers	Nomades
20	10	20	8	21

- Echantillon néo-zélandais

Sédentaires	Migrants	Itinérants	Frontaliers	Nomades
15	3	19	14	24

Quelques premières constatations peuvent être faites :

Il y a, en France comme en Nouvelle-Zélande, un nombre important de personnes dont les carrières échappent au "canon organisationnel" et même à celui du "professionnel" : les nouvelles carrières soulignées par les Anglo-saxons sont bel et bien présentes en France, ce qui ne nous surprend pas mais ce qu'une image bureaucratique de la France à l'étranger pouvait ne pas laisser supposer.

La proportion de personnes (sédentaires et migrants) qui n'ont connu qu'un ou deux employeurs sur les dix dernières années au moment de l'enquête est toutefois plus importante en France (30 contre 18, soit 39% contre 24%, proportion significativement différente avec le test Z - Thiétard, 1999).

Affinons l'analyse.

2.2.2. Les similitudes entre les deux pays

On observe tout d'abord des similitudes au niveau des secteurs d'activité et des types d'entreprises dans lesquels se déroulent la majorité des carrières de chaque catégorie.

Ainsi, sédentaires et migrants sont souvent employés par des organismes publics – en France et anciennement publics en Nouvelle-Zélande, et de grandes entreprises. Si ce dernier point est davantage marqué en France, les sédentaires et migrants néo-zélandais sont également employés par des entreprises d'une certaine taille pour le pays (production de cosmétiques, de moquettes, grande entreprise de tourisme) ainsi que par des organisations du secteur non marchand (écoles, universités, clergé, syndicats).

Parmi les itinérants, nous retrouvons des profils modaux similaires dans les deux pays : "professionnels" d'entreprise (marketing, ressources humaines, informatique, comptabilité, administratifs) et profils paramédicaux (infirmières, optométristes etc.).

Enfin, frontaliers et nomades exercent leurs talents principalement dans le secteur des services aux entreprises (informatique, conseil divers), aux particuliers (garde d'enfants, nettoyage, jardinage), dans le commerce-artisanat et dans l'agriculture.

Les logiques économiques classiques rendent ainsi partiellement compte des parcours possibles : carrières traditionnelles dans les entreprises des secteurs “primaires”⁸, carrières professionnelles dans les métiers et carrières entrepreneuriales dans des secteurs aux faibles barrières d’entrée capitalistiques.

Par ailleurs, les motifs à l’origine des mobilités professionnelles sont souvent les mêmes dans les deux pays : les licenciements tout d’abord (19 en France, 17 en Nouvelle-Zélande), les faillites ou difficultés financières des entrepreneurs, quelques cas d’externalisation et, pour les motifs personnels, le sentiment de blocage de carrière, le désir d’autonomie, la réalisation de motivations personnelles. Les démissions sont un peu plus fréquentes en Nouvelle-Zélande, et le hasard (des rencontres, des idées) semble moins présent dans les récits français, point sur lequel nous revenons ci-après.

2.2.3. Les différences

Les Néo-Zélandais ont une propension plus grande à changer d’entreprise :

	mobilité inter-entreprise		mobilité intra-entreprise	
	mobilités	personnes	mobilités	personnes
France	107	42	61	36
Nouvelle Zélande	152	59	40	21

pour 74⁹ et 75 personnes respectivement.

Les tests Z le confirment : il y a significativement plus de personnes mobiles entre entreprises en Nouvelle Zélande et plus de mobiles en intra en France.

Les mobilités sont plus nombreuses en Nouvelle Zélande ; elles sont également plus variées au sens où davantage de personnes connaissent des mobilités simultanées d’employeur et de métier.

Ainsi, sur notre échantillon français, de telles mobilités sont rares, limitées au cas d’Aude, chargée de marketing reconvertie dans les ressources humaines et désormais directrice d’une ANPE (classée en itinérants, nous détaillerons son récit plus loin), à celui de Romain, jeune chercheur en physique recruté comme informaticien, et au récit d’un gardien de sécurité devenu réceptionniste d’hôtel.

La petite dizaine de cas néo-zélandais rassemble des exemples souvent étonnants à nos yeux :

Hone, un Néo-Zélandais d’origine maori, débute par une expérience de soudeur en usine, puis est licencié et embauché comme aide-soignant dans une clinique psychiatrique, sur recommandation de son oncle. Il y suit des cours de secourisme, domaine qu’il enseigne par la suite à côté de son travail.

Brett, sans terminer son diplôme en gestion, exerce quelques emplois à l’étranger et, de retour en Nouvelle Zélande travaille à la bourse. Un mini-krach l’amène à quitter cette activité. Il est alors recruté par un constructeur de bateaux chez qui il apprend à devenir plâtrier. Il acquiert rapidement une bonne maîtrise de cette activité et s’installe à son compte, se spécialisant dans les travaux d’art.

Catherine, titulaire d’une maîtrise de gestion, débute sa carrière dans une banque, où elle est analyste-financier pendant 4 ans. Elle est alors sollicitée pour enseigner le marketing à l’université, activité qu’elle exercera quelques années avant de revenir dans l’industrie comme spécialiste marketing.

De telles transitions seraient-elles possibles en France ? Sans doute. Sont-elles couramment observées sur les dix dernières années ? Notre réponse est plus réservée, à la lumière des faibles taux de mobilité interprofessionnelle dans notre pays (Le Monde Initiatives, 17-12-1997).

En ce qui concerne l’entrepreneuriat, il y a une plus forte proportion dans l’échantillon kiwi de personnes étant (ou ayant été) sous un régime d’entrepreneur ou d’indépendant : elles sont 25 contre 21 en France, soit 33% contre 26% (la différence n’est toutefois pas statistiquement significative). Ces mises à son compte ont lieu, dans les deux pays, dans des secteurs traditionnels (artisanat, bâtiment, agriculture), dans les services aux particuliers et dans les services financiers.

⁸ Au sens de la distinction primaire-secondaire établie par les économistes néo-institutionnalistes (Piore et Doeringer).

⁹ Nous avons retiré 5 “précaires” (accumulant CDD ou intérim) de l’échantillon français pour ce comptage.

L'étude détaillée des catégories fait tout d'abord ressortir la présence de jeunes faiblement qualifiés parmi les sédentaires néo-zélandais, alors que de tels profils, dans l'échantillon français, figurent parmi les itinérants ou nomades "précaires".

Les jeunes kiwis, s'ils connaissent quelques "petits boulots" en début de carrière, bénéficient d'opportunités de travailler dans une même entreprise sur des durées relativement longues (supérieures à 4 ans dans l'échantillon). Tel est le cas de Chu, Barry, Albert, Troy également – devenu itinérant –, mais aussi Desmond dans le transport, Damien dans la restauration. Ceci leur permet un apprentissage sur le terrain, bien souvent complété par des cours du soir ou par correspondance. Nos jeunes français, de profils similaires, sont nombreux à connaître une succession de CDD dans le gardiennage, la livraison, la vente-démonstration ou de CES divers "d'hommes à tout faire". De tels parcours, durablement précaires, ne figurent pas dans l'échantillon austral.

Autre différence notable, la fréquence relative, dans l'échantillon néo-zélandais, de personnes qui exercent une seconde activité, outre leur emploi à plein temps. Elles sont ainsi 8 pour 4 en France, avec des caractéristiques différentes. Les Français exercent surtout dans l'artisanat et le bâtiment, alors que les activités des Néo-Zélandais sont plus variées : travail dans les bars le soir, marketing téléphonique depuis le domicile, travaux informatiques pour les entreprises effectués par un ostréiculteur, commercialisation de biscuits samoans, réparation de tapis ... Les motifs sont pécuniaires – plusieurs citent la faiblesse des salaires et l'obligation d'avoir deux activités – mais aussi personnels : rencontre de nouvelles personnes, utilisation de compétences, autonomie.

Toujours en ce qui concerne la fréquence des parcours "atypiques" en Nouvelle Zélande, mentionnons les parcours souvent cycliques des femmes, marqués par des interruptions de carrière liées aux maternités mais le plus souvent par le recours au temps partiel (10 cas sur 36 femmes au total pour 2 sur 31 en France). Une autre caractéristique des carrières féminines est l'importance des activités associatives, le plus souvent bénévoles, dans lesquelles certaines personnes font de véritables carrières : cela représente ou a représenté l'activité principale de 5 femmes sur l'échantillon kiwi (aucune en France).

Evelyn, une mère de famille, a travaillé pendant 20 ans au sein d'une association de soutien aux familles d'enfants accidentés et dans le scoutisme, avant de trouver un emploi dans un entrepôt de son quartier puis d'en devenir le manager.

Jennie, également mère au foyer, a travaillé sur une période similaire au sein de diverses associations (Croix-Rouge, aide scolaire, aide à domicile pour les personnes handicapées) avant de partager un emploi dans ce dernier domaine avec sa fille puis de devenir directrice – rémunérée – d'un établissement d'accueil pour les personnes handicapées mentales. Elle exerce cette activité depuis avec un statut d'indépendant.

Mobilités inattendues, reprises d'activité après de longues interruptions, ces exemples illustrent une plus grande fluidité du marché du travail néo-zélandais. Le même sentiment se dégage de l'analyse comparative des stratégies déployées par les personnes engagées dans des carrières "nomadisantes" (c'est-à-dire autres que les sédentaires de la carrière organisationnelle).

2.3. Comment être "nomade"¹⁰ en France et en Nouvelle-Zélande

2.3.1. Des stratégies communes

- Le recours aux réseaux (le *Knowing-whom*)

Dans des environnements incertains, les relations personnelles et professionnelles fournissent de nombreux appuis :

- un soutien psychologique important pour qui envisage une reconversion
- des informations sur les embauches voire une réelle aide à l'accès à l'emploi (recommandations, retour chez l'ancien employeur)

¹⁰ Le terme de nomade désigne, dans cette partie, toutes les personnes engagées dans des carrières autres que la carrière organisationnelle.

- un soutien financier nécessaire aux formations et aux créations d'entreprises (pour des exemples, voir Cadin et alii, 1999). La famille joue, particulièrement en France, un rôle important dans l'aide à la création d'entreprises (Le Monde Initiatives, 30-11-99).

Les compétences sociales, relationnelles, dont doivent faire preuve les "nomades" ne se limitent pas à savoir entretenir de bonnes relations. Ils savent également "intéresser" les autres à leurs projets, notamment les membres de leurs familles mais aussi de leurs communautés ethniques, régionales ou professionnelles.

- L'acquisition des compétences professionnelles (le *Knowing-how*)

La plupart des nomades français et néo-zélandais acquièrent des compétences génériques en gestion, relations clients, connaissance d'une industrie ou d'un métier, lors de leurs séjours dans les entreprises. Ils acquièrent ensuite les compétences spécifiques à leur nouvelle activité par un apprentissage au quotidien dans la nouvelle entreprise ou l'auto-emploi.

Rares sont les tentatives d'auto-emploi qui ne sont pas précédées d'expériences en entreprise. Toutefois, de tels cas se rencontrent dans le commerce, l'artisanat et l'agriculture ; les personnes effectuent leurs apprentissages auprès de "mentors", professionnels du métier ou même directement sur le tas. Tout parcours nomade comprend une part importante d'auto-apprentissage, même si les modalités dominantes semblent différer entre pays (voir infra).

- La mise en sens de ses expériences (le *Knowing-why*)

Dans des univers plus mouvants, il apparaît fondamental que la personne parvienne à "mettre en sens" son expérience, à se construire une image de soi intégrant de façon réaliste passé, présent et futur probable.

Nombre d'itinérants et de frontaliers ont construit une identité de métier assez forte. Certains nomades entrepreneurs ont une identité d'"indépendant", qui s'alimente souvent à un capital culturel présent dans le milieu familial ou communautaire (l'entrepreneuriat berbère en est un cas emblématique). Les Maoris néo-zélandais apparaissent également guidés par un fort sens du devoir envers leur communauté, de même que de nombreuses femmes valorisent le soutien à leur famille.

Les migrants et nomades qui connaissent des mobilités professionnelles plus drastiques doivent composer avec une représentation de soi "flexible" ou "résiliente" (Hall et Mirvis, 1996), qui évolue en fonction des projets, tout en maintenant un noyau identitaire fort.

Le *Knowing-why* renvoie également aux motivations sous-jacentes à ces nouveaux parcours : on trouve bien souvent un fort désir d'autonomie et de refus d'être "catégorisé" dans une voie professionnelle, à l'instar de ce que Weick (1996) annonçait dans la carrière subjective.

Nous ne pouvons, dans le cadre de cet article, davantage illustrer cette assertion¹¹ mais l'étude qualitative des stratégies mises en œuvre dans les nouvelles carrières corrobore les processus décrits dans le schéma de la première partie : la variété des expériences des nomades favorise l'acquisition de compétences et de métacompétences multiples, particulières, accumulées en "capitaux de carrière" (capital humain, social et culturel) en fonction des choix d'investissement professionnel et personnel. Ces capitaux constituent des ressources pour jouer dans les différentes "arènes" institutionnelles : entreprise, profession, industrie, société ; toutes étant bien souvent concernées – à divers degrés - et elles-mêmes le lieu de nouveaux apprentissages.

2.3.2. Les spécificités nationales

- Les voyages des Néo-Zélandais

Le thème du voyage est récurrent dans les récits recueillis par nos collègues (22 personnes relatent une telle expérience, contre 15 en France).

Sa forme modale est l'*Overseas Experience*, sorte de voyage initiatique de fin ou de milieu d'études qui se déroule souvent sur plusieurs mois voire quelques années. Plus qu'un simple voyage, il s'agit d'une expérience d'expatriation et de travail à l'étranger, en particulier au Royaume-Uni. Contrairement à l'image courante, les emplois ne se limitent pas aux petits jobs dans la restauration. Cette expérience constitue par ailleurs une phase d'exploration de ses motivations et de ses compétences, enrichie par la diversité des situations vécues et des personnes rencontrées.

¹¹ Un ouvrage est en cours de rédaction qui présentera les détails de notre recherche.

Le voyage – notamment vers les pays du Commonwealth et surtout l’Australie – peut avoir lieu en milieu de carrière, consécutif ou non à un licenciement. Il est alors source de nouvelles expériences et de redémarrage de carrière.

Bruce, ancien chaudronnier licencié, part travailler avec une relation dans un hôtel en Australie, où il est nommé au bout de quelque temps responsable du service, en charge de la caisse et de l’organisation de l’accueil. Il revient deux ans plus tard en Nouvelle Zélande où il trouve rapidement un emploi de vendeur de voitures puis de matériaux de construction, activité où il peut utiliser ses connaissances techniques.

- L’accès rapide à des responsabilités en Nouvelle Zélande

Bien que ne concernant qu’un nombre relativement faible de personnes (11), nous avons été frappés par l’accès rapide (en moins de 5 ans) à des responsabilités d’encadrement et de gestion d’entités, de Néo-Zélandais nouveaux embauchés au statut d’employé et pas spécialement qualifiés dans l’activité en question. Evelyn, mère au foyer, devient ainsi responsable d’entrepôt quelque temps après avoir commencé à travailler, Desmond, jeune fils de viticulteur employé dans une société de transport, devient manager en quelques années, il en est de même de Sam, employé dans une boulangerie industrielle et de Maggie dans la restauration. Si les exemples sont particulièrement frappants dans les PME, les cas de secrétaires ou de standardistes qui accèdent à des responsabilités dans de plus grandes structures ne sont pas rares également.

- Le poids du diplôme et de l’expérience en France

La comparaison des entretiens confirme une réalité bien connue en France, mais qui a des répercussions directes sur les choix faits par les individus en matière de mobilité, à savoir le poids déterminant de la qualification : diplômes, certificats et expérience professionnelle. Ainsi, les moins diplômés voient leurs possibilités de mobilité limitées, et les parcours sont durablement structurés par la qualification acquise. Qu’il s’agisse d’un obstacle réel ou perçu, de nombreuses personnes faiblement qualifiées mentionnent le handicap d’une absence de diplômes. Un agent de sécurité au chômage évoque l’obligation récente de détenir un certificat de sécurité incendie pour pouvoir exercer ce métier, un chauffeur-livreur invoque des exigences de CAP Vente de la part des employeurs, des employés de la banque et de l’assurance se disent bloqués chez leur employeur actuel par manque de diplôme bac+4. Nous avons souligné la rareté des mobilités de métier. Celles qui ont lieu sans période de formation préalable sont encore plus rares. Ainsi, Aude a suivi un cycle d’enseignement en gestion des ressources humaines au CNAM avant de se présenter au concours de directeur d’agence ANPE. Seuls quelques secteurs en manque de main d’œuvre, comme l’informatique, l’hôtellerie pour certains emplois, semblent moins focalisés sur une qualification préalable. Dans ces conditions, les transitions professionnelles ne peuvent s’improviser et sont soigneusement planifiées et organisées.

Solange, ancienne secrétaire commerciale, a décidé de se lancer dans l’artisanat d’art (peinture sur meubles et estampes) et a suivi pour cela plusieurs formations entrecoupées de stages auprès d’artisans. Elle s’est ainsi formée pendant 5 ans avant de proposer ses propres créations. Elle justifie cette période par la nécessité d’acquérir la maîtrise nécessaire à la qualité de l’ouvrage et à la reconnaissance par les professionnels du milieu. .

Antoine, jeune ouvrier en logistique qui veut devenir cuisinier, a commencé une formation de six mois à l’AFPA, qui lui permettra ensuite de se présenter au CAP de cuisinier. Il sait qu’il s’engage pour plusieurs années de formation.

L’exigence croissante de diplômes n’épargne pas la Nouvelle-Zélande mais les personnes privilégient les cours du soir auprès des “polytechniques ” et les cours par correspondance. Elles suivent ces cours bien souvent après avoir accédé à un emploi dans le secteur choisi, et non comme préliminaire à un changement. Dans l’ensemble, il apparaît d’une part que les employeurs néo-zélandais ont des critères de recrutement plus ouverts que les employeurs français, d’autre part que le cumul emploi-formation est plus aisé en Nouvelle-Zélande.

Le poids de l'Etat en France, souvent incriminé pour expliquer la logique du diplôme, ne recèle pas que des freins pour les carrières nomades. Il nous faut souligner l'importance des aides matérielles et juridiques dont ont bénéficié certains " nomades ".

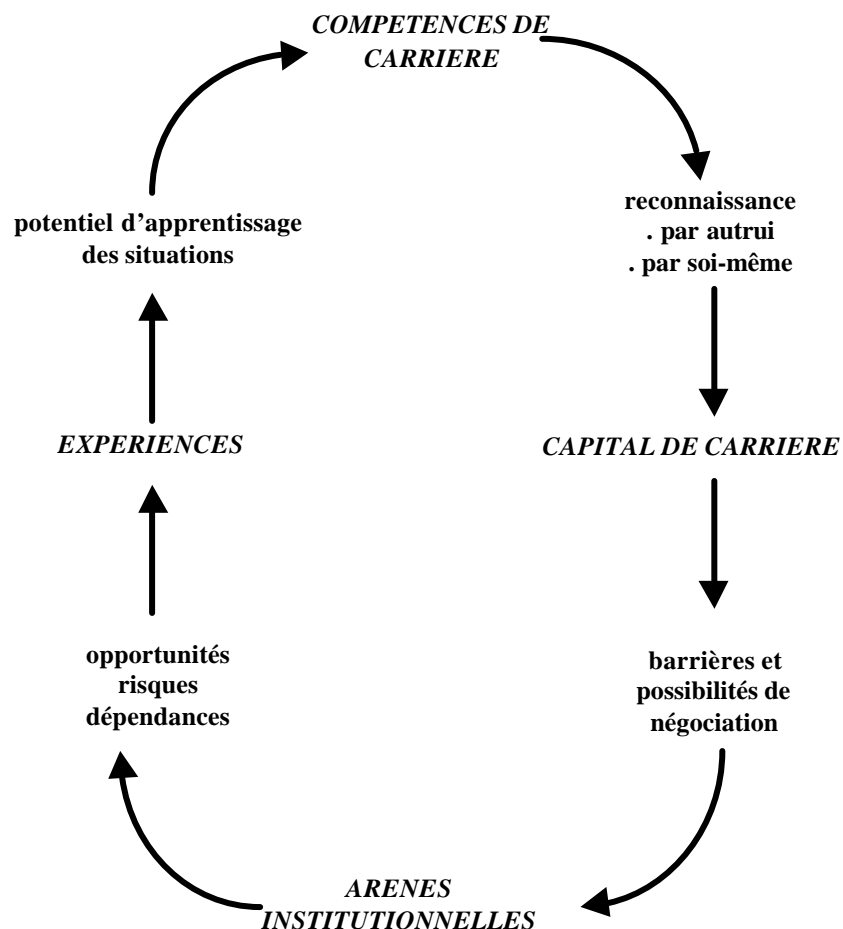
Parmi elles :

- l'accès quasi-gratuit à des formations professionnelles courtes ou longues, pour les salariés et les chômeurs surtout. Ces formations ont été bénéfiques dans les reconversions.
- les aides financières et juridiques à la création d'entreprise données par certains employeurs, dans le cadre de plans sociaux.
- l'utilité de contrats spéciaux de retour à l'emploi pour les personnes de plus de 50 ans dont ont bénéficié des chômeurs de longue durée
- le soutien apporté par l'indemnisation du chômage (qui a permis à certains de recommencer à travailler, sous forme d'essai " gratuit ").

Hormis quelques formations pour chômeurs, les Néo-Zélandais font beaucoup moins d'allusions à des aides de l'Etat.

3. Vers une approche contextualisée de l'enactment des carrières.

L'enquête effectuée met en lumière quelques contrastes frappants entre les mobilités néo-zélandaises et françaises. Les mobilités inter-entreprises, la mise à son compte, les changements simultanés d'employeur et d'emploi apparaissent plus développés chez les kiwis. Or le schéma illustrant la construction de tout parcours de carrière (cf partie 1) ne permet pas de rendre compte de ces différences ni de les comprendre. Il apparaît nécessaire de le compléter en faisant apparaître les différents facteurs qui permettent, favorisent ou inhibent les parcours de carrière dans un contexte national. Compte tenu de la faiblesse de nos échantillons, dans notre discussion nous croiserons nos résultats empiriques avec des données nationales, afin d'asseoir le bien-fondé de la nature des médiations institutionnelles qui interviennent aux différents stades de la boucle et qui contribuent à expliquer les trajectoires professionnelles recensées.



3.1. Nature et variété des situations d'apprentissage

Nous introduirons les éléments de contextualisation proposés en partant du pôle « expériences ». L'éventail des situations dans lesquelles se trouvent plongés les Néo-Zélandais est assez différent de celui que connaissent les Français. Il apparaît plus diversifié et va stimuler certains apprentissages, sans doute au détriment d'autres.

La multi-activité est plus répandue en Nouvelle-Zélande – 4,5%¹² de la population active - qu'en France, où 3% des salariés du secteur privé – dont 1,8% est employé à temps plein - travaillent simultanément dans plusieurs entreprises du secteur privé non agricole (Roux, 1999). Ce phénomène renvoie autant à des considérations pécuniaires qu'à des schémas mentaux (connotation différente du travail dans un bar la nuit, après une 1^{ère} journée de travail) ou des dispositifs institutionnels (interdiction de certains cumuls en France). La multiplication d'expériences ainsi engendrées élargit les réseaux potentiels, les savoir-faire mais aussi les capacités d'adaptation.

La participation des femmes néo-zélandaises aux activités bénévoles (à 49,35% - Ministry of Women's Affairs and Statistics, 1998) est plus forte qu'en France (18% - Halba et Le Nuet, 1997). Là encore de telles expériences ne sont pas sans effet sur les capacités relationnelles, sur le développement du sens des responsabilités. Ceci se révèle particulièrement important pour les femmes au foyer qui réintègrent le marché du travail après avoir élevé leurs enfants. Elles ont développé des compétences transférables et reconnues comme telles par les employeurs.

Nous avons évoqué en seconde partie la propension des Néo-Zélandais à effectuer des voyages à l'étranger, à l'issue de leurs études ou au milieu de leur vie professionnelle. La fréquence de cette expérience montre que cette dernière est encouragée et valorisée autant par les individus qui enrichissent leurs compétences que par les employeurs. En effet, comme le mentionne l'un d'eux, une expérience étrangère, dans un pays économiquement « plus performant » permet de se confronter aux dernières méthodes et à des outils innovants - ou considéré comme tels. En France, le voyage effectué à l'issue des études s'apparente peut-être moins à la volonté d'enrichir ses compétences qu'au désir de s'accorder de longues vacances avant de démarrer une vie professionnelle.

Par ailleurs, certaines trajectoires kiwis étonnent par la rapidité avec laquelle les intéressés se trouvent investis de responsabilités. Ce phénomène peut être en partie imputé à la structure du tissu économique. Des facteurs contextuels transforment une expérience donnée en compétences plus ou moins riches, à l'instar des organisations dont le caractère plus ou moins qualifiant génère des compétences plus ou moins larges, diversifiées, approfondies (Amadiou et Cadin, 1996). La répartition de la population active entre sphère publique et sphère privée, entre PME et grandes entreprises diffère d'un pays à l'autre. Les grandes organisations se caractérisent par le formalisme, la spécialisation des tâches et la différenciation verticale (Minzberg, 1999:164) et induisent des comportements et des acquisitions de compétences radicalement différents de ceux favorisés dans les plus petites structures.

Les situations dans lesquelles sont placés les individus sont des occasions d'apprentissage. Dans ces deux pays, elles donnent lieu à des expériences de nature différentes, elles conduisent à des apprentissages différents, elles se combinent de façon spécifique avec des cursus éducatifs. Par ailleurs, une expérience donnée, décrite par un terme unique peut prendre des formes variées (Bird, 1996) et être vécue de façon très différente selon les personnes (Le Mouel, 1981). Mais la transformation d'une expérience en compétences de carrière ne relève pas seulement de différences individuelles. Des facteurs contextuels entrent également en lice.

3.2. Des situations d'apprentissage à la validation des acquis

La combinatoire des compétences de carrières acquises devient capital de carrière dans la mesure où elle est reconnue par les employeurs comme par les intéressés. De même que l'identité pour soi est intimement liée à l'identité pour autrui (Dubar, 1991), les regards portés sur les compétences de carrière par les employeurs influencent la reconnaissance de leurs acquis par les intéressés eux-mêmes. L'appréciation des compétences acquises par l'individu prend appui sur les normes socialement partagées. L'insertion de l'individu dans la structure sociale, sa socialisation le conduisent à reconnaître et intérioriser les signaux valorisés par la société.

¹² Statistics New Zealand Labour Market (1998)

L'enquête comparative révèle une mobilité et une diversité des parcours de carrière plus importante en Nouvelle-Zélande. Le parcours d'Evelyn, celui de Catherine, surprennent. Les changements simultanés d'employeur et de métier ne rencontrent que peu d'échos en France si ce n'est dans les secteurs en situation de pénurie de main d'œuvre comme les NTIC. L'ouverture des parcours de carrière, la fluidité intersectorielle du marché du travail, la division sociale des tâches assignant fréquemment les femmes au foyer pendant la phase d'éducation des enfants suivi d'un retour sur le marché du travail en Nouvelle-Zélande nous semblent relever de facteurs conjoncturels et culturels. La conjoncture économique joue tout d'abord un rôle important¹³. En France, avec un marché du travail pléthorique, les employeurs jouent du chômage pour sélectionner, trier, écarter (Clerc, 2000 : 11). Cela explique la propension à proposer les postes vacants à des personnes ayant déjà effectué une mission similaire à celle proposée (Van Eeckhout, 1997). Cette attitude permet de limiter l'incertitude inhérente à tout recrutement externe. Mais si la conjoncture explique l'importance et la nature des mobilités (Inkson, 1995 ; Richet-Mastain et Vazeille, 2000), des phénomènes culturels entrent également en lice. Des normes nationales conditionnent les signaux valorisés. Le modèle de carrière dominant des françaises est celui de la continuité (cumul de l'activité professionnelle et des obligations familiales) (Maruani et Reynaud, 1999) : en France, le taux d'activité des femmes est constant entre 25 et 49 ans, avec plus de 80% de femmes actives (Bordes et Gonzalez-Demichel, 1998). En Nouvelle Zélande, l'interruption d'une carrière pour cause de maternité ne paraît pas pénalisant. Le taux d'activité féminine décroît en Nouvelle-Zélande entre 20 et 34 ans (de 71% à 66% de femmes actives) avant de remonter et de culminer à 49 ans (taux d'activité féminin de 80%) : (Household Labor force Survey, 1999). Le passage de l'inactivité à l'emploi est généralement facilité par le temps partiel (Mercier et Lee, 1999). Or le temps partiel représentent 37,4% de l'emploi total en Nouvelle-Zélande et 25,6% en France. Dans ce dernier pays, le choix du passage à temps partiel s'assimile à « un signal de désintérêt dans le travail, dans l'entreprise et la carrière » (Everaere, 1999 : 11).

La France se caractérise par ailleurs par l'importance accordée à la certification. Dans tout pays les parcours de carrière sont en partie déterministes : le niveau d'éducation (Whitely et alii, 1991), le prestige de l'établissement fréquenté et le cursus suivi (Swingard et Bond, 1980) les premières expériences professionnelles (Berlew et Hall, 1966) influencent le parcours professionnel ultérieur. Ce phénomène est amplifié en France, pays où s'exerce « la tyrannie du diplôme initial » (Bauer et Bertin-Mourrot, 1993). La valorisation d'un métier passe par la spécification d'un diplôme d'accès. Un emploi de proximité ne cessera d'être un « petit boulot » que si une formation en régule l'accès. Le dispositif public de l'emploi encourage la participation à des cycles de formation et stimule la constitution d'une offre de formation. De fait, une barrière d'accès s'érige concomitamment.

Nous avons des cas de reconversions adossés à des investissements lourds en formation continue. Ainsi, lorsque Aude, diplômée d'une grande école de commerce décide, après une première expérience dans le domaine du marketing, de se diriger vers les ressources humaines, elle s'engage dans un cycle de cours du soir au CNAM. Malgré ce diplôme, son absence d'expérience dans ce domaine lui paraît pénalisant. Elle passe alors un concours de la fonction publique pour acquérir une première expérience dans ce domaine qu'elle compte négocier par la suite auprès d'entreprises privées. Cet exemple tranche avec les reconversions de Brett ou de Catherine. La formation académique est considérée avec suspicion en Nouvelle-Zélande et l'autodidacte est valorisé. Le système français d'enseignement est parfois accusé de privilégier sa fonction de sélection à sa mission de formation. Il est possible que le signal sélectif des diplômes qu'il décerne soit considéré comme plus fiable aux yeux des employeurs français que celui fourni par les certifications du système néo-zélandais aux yeux des employeurs de ce pays. Ces derniers seraient conduits à prendre en compte dans leur évaluation d'autres signaux que ceux liés à la certification et reconnaîtraient des acquis parfois ignorés dans le contexte français. Des évolutions du système de qualification des deux pays sont engagées et peuvent atténuer les contrastes que nous soulignons.

Tous les parcours de carrière ne sont pas également possibles dans les différents contextes nationaux. Ce phénomène a trait aux normes de GRH en vigueur dans les différents pays. Les contingences nationales relatives aux critères de sélection et d'évaluation des personnes ont été déjà démontrées (Bauer et Bertin-Mourrot, 1989 ; Maurice et alii, 1982 ; Derr, 1987). Mais dans des contextes affaiblis, les signaux français pris en compte conduisent à une moindre diversité des parcours de carrière.

3.3. Accumulation de capital de carrière et possibilité d'investissement

¹³ en 1997, le taux de chômage s'élève à 12,4% en France et 6,5% en Nouvelle-Zélande

Une fois le capital de carrière constitué, la question se pose de savoir dans quelles arènes institutionnelles l'investir. Les espaces retenus ou envisageables dépendent des règles du jeu les régulant, ces dernières constituant des contraintes et/ou des ressources. Les règles possèdent en effet un caractère ambivalent s'apparentant simultanément à des ressources ou des contraintes (Giddens, 1986).

L'âge constitue ainsi une barrière à l'emploi. La jeunesse prédispose dans de nombreux pays au chômage (Eurostat, 1996). Mais dans notre enquête, alors que les jeunes Nouvelle-Zélande peu qualifiés se retrouvent dans la catégorie des sédentaires, leurs homologues français sont des « itinérants » ou des « nomades » et multiplient les emplois précaires. Ce phénomène relève encore une fois de fonctionnement différent des marchés du travail. Tout d'abord, en France, face à l'incertitude de la conjoncture et à la recherche de flexibilité, les employeurs hésitent à proposer des emplois fermes (80 % des recrutements s'effectuent sous forme de CDD en 95 contre 57% début 90 ; Belloc et Lagarenne, 1996). Par ailleurs, les secteurs qui offrent de nombreuses opportunités aux débutants sont ceux où la rotation de la main d'œuvre est forte (Brunet et Minni, 2000). Les difficultés d'accès à l'emploi des jeunes ont donc incité les pouvoirs publics à multiplier les dispositifs d'aide à l'insertion, ce qui a contribué à transférer les jeunes sur le marché secondaire (en janvier 99, 30% des 15-29 ans qui travaillent ont un emploi temporaire et seulement 6% des adultes – Brunet et Minni, 2000). Les jeunes français peu qualifiés connaissent ainsi un début de carrière caractérisé par des alternances de chômage, de formation, de travail au noir, de formes diverses de travail atypiques (Galtier, 1999).

Les arènes accessibles peuvent se trouver singulièrement limitées. La difficulté à acquérir les signaux valorisés et à surmonter les barrières d'accès conduit certaines personnes « atypiques » à s'installer à leur compte. Il en est ainsi des personnes licenciées sur le tard. Incapables de valoriser leur capital de carrière auprès d'employeurs, ces personnes considérées comme « âgées » se tournent vers l'auto-emploi dans le secteur tertiaire, peu régulé et peu gourmand en capital. Certes les arènes ne se résument pas aux seules barrières à l'entrée. Des dispositifs incitatifs existent également. Il en est ainsi des dispositifs d'aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprises (ACCRES), qui augmentent le taux de survie des entreprises (51% après 3 ans contre 43% pour les chômeurs non aidés et les inactifs). Les dispositifs de formation (obligatoire après un an de chômage ou proposé) n'enrayent pas le processus d'exclusion économique pour un grand nombre de chômeurs, mais le taux de retour à l'emploi est largement supérieur pour ceux qui ont suivi une formation (Gahéry, 1996).

3.4. Perspectives de valorisation du capital de carrière et choix d'expériences

Les capitaux de carrière valorisables dans les différentes arènes ouvrent la voie à de nouvelles expériences, sources de succès ou d'échecs : investir exclusivement dans l'arène organisationnelle peut exposer à la promotion mais aussi à une dangereuse dépendance. L'arène « métier » ouvre des évolutions vers des carrières d'itinérant ou l'auto-emploi. Des ruptures sont possibles, résultant de la volonté personnelle ou de celle de l'employeur.

L'expérience du changement suppose une prise de risque. Dans les pays à fort taux de chômage, le pari de l'auto-emploi n'est le plus souvent envisagé que comme solution ultime¹⁴ (Le Monde 30-11-99). Comment s'en étonner ? En France de nombreux avantages sociaux ont été acquis au fil des ans. S'il en a été de même en Nouvelle-Zélande, la dérégulation des années 80 a remis en cause nombre d'avantages acquis. Les salariés français apparaissent ainsi plus protégés que leurs collègues néo-zélandais. On peut citer pour ce pays, les faibles contraintes relatives au licenciement ; les indemnités négociées au cas par cas (OCDE, 1999). Les avantages accumulés par les salariés français ne les incitent ni à quitter leur employeur, ni à abandonner leur statut. Ce phénomène se couple à une moindre mobilité – notamment géographique – des français. La raréfaction des opportunités d'emploi à l'époque de notre enquête en France (lié à la conjoncture économique), les avantages liés au statut de salarié et les freins à la mobilité ont influencé les parcours de carrière observés.

Les risques relatifs de la condition salariée et de l'auto-emploi influencent certainement le différentiel de taux de création d'entreprise dans les deux pays : la création d'entreprises est deux fois plus active en Nouvelle-Zélande qu'en France¹⁵. Les perspectives de mobilité interne au sein du secteur public comme dans de grandes entreprises permettent de concilier développement personnel et préservation d'acquis sociaux. La catégorie des migrants, si représentée en France apparaît comme une expression de ce rapport au risque. Les expériences vécues résultent des gestions individuelles des capitaux de carrière et des incitations ou désincitations résultant des structurations institutionnelles.

¹⁴ Ce phénomène tend à s'amoinrir avec les perspectives de gains rapides offerts par les start-up

¹⁵ Le taux : création d'entreprise / population active, pour l'année 1996, est de 2.2% en Nouvelle-Zélande contre 1.1% en France (OCDE, 1999).

Conclusion

En conclusion nous aimerions revenir sur les apports de l'approche « *enactment of careers* » à la GRH. Pour cela nous repartirons du potentiel d'apprentissage des situations. La GRH a déjà largement exploré l'impact des situations de travail sur le développement des compétences (Amadiou et Cadin, op. cit.). Les référentiels de compétences s'efforcent de spécifier les acquis et de jaloner les développements de compétences des personnes concernées. Ces référentiels sont le plus souvent libellés en termes de savoir-faire opérationnels validés ou "*Knowing How*" pour reprendre la terminologie des carrières nomades. La dimension identitaire de la compétence ou *Knowing Why* est moins explicitement prise en compte mais elle apparaît dans les bilans de compétences ou dans les dispositifs d'aide à l'orientation ou à la carrière. La dimension relationnelle de la compétence ou *Knowing Whom* reste plus largement ignorée. Cela renvoie à une méconnaissance de la pluralité des réseaux sociaux auxquels participe l'individu dans une entreprise soucieuse de maintenir sa capacité d'innovation. La veille sur les évolutions de l'environnement suppose une participation à la circulation des idées dans de multiples cercles dépassant le périmètre de l'organisation. L'organisation profite des contacts tissés par l'individu et contribue indirectement à la vitalité des échanges. La visibilité que l'individu acquiert enrichit son capital de carrière et peut être génératrice d'opportunités d'emploi. Les auteurs du courant des carrières nomades encouragent la fonction ressources humaines à activer ce qu'ils appellent la collaboration c'est-à-dire la création de relations entre individus tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation (Rousseau et Arthur, 1999). Ils y voient une des missions essentielles d'une fonction ressources humaines rénovée. Ils mettent aussi en évidence qu'une situation de travail ou même un parcours peut être conçue avec un potentiel plus ou moins fort de développement de capital relationnel. Une situation de travail est non seulement plus ou moins apprenante ; elle est aussi plus ou moins propice à l'enrichissement relationnel.

Le schéma complété de *l'enactment of careers* interpelle les pratiques de GRH quant aux signaux qu'elles mobilisent dans l'évaluation des personnes. La comparaison France/Nouvelle-Zélande fait apparaître des différences significatives dans les pratiques d'évaluation des personnes et de leurs compétences. Un même profil pourra accéder à des emplois en Nouvelle Zélande alors qu'il se heurtera à des barrières très fortes en France, liées notamment à l'importance de la certification. Les expériences dites IOD (interventions sur les offres et demandes d'emploi¹⁶) montrent que les processus de sélection de main d'œuvre peuvent aggraver ou réduire le chômage: : "(Certaines) entreprises qui ont accepté de suivre cette méthode ou une autre équivalente ... recrutent plus de personnes qu'elles ne l'avaient prévu au départ" ((Eymard-Duvernay, 2000 : 8). Les méthodes d'évaluation du travail mises en œuvre en GRH ont donc un impact sur le capital de carrière des personnes. Elles affectent la reconnaissance des compétences. Cette dernière constitue un enjeu traditionnel de la négociation salariale. Elle s'inscrit donc dans le fonctionnement du système de relations professionnelles et plus largement dans le fonctionnement sociétal (Maurice, Sellier et al. op. cit.).

Enfin le courant des carrières nomades invite la GRH à élargir la perspective selon laquelle elle appréhende le capital de carrière. La GRH s'est développée historiquement dans le cadre de l'entreprise intégrée sur une base qui est largement celle des marchés internes. Dans cette perspective le départ d'un détenteur de compétences spécifiques et *a fortiori* de compétences clés est une perte en capital humain. Le courant des carrières nomades se place dans la perspective d'une entreprise ouverte en interdépendance avec un marché du travail considéré comme un réservoir de compétences. Dans cette perspective un salarié qui part est susceptible de revenir avec un capital de compétences enrichi par l'expérience acquise à l'extérieur ; cette éventualité n'est pas considérée comme irréaliste car l'entreprise est censée garder une forte attractivité. La GRH est invitée à se penser en termes de flux de personnes (et corrélativement en termes de circulation d'idées) et en termes d'enrichissements d'arènes institutionnelles (la profession, l'industrie, le bassin d'emploi...). Ce qui importe alors c'est que le réservoir de main d'œuvre que représente chaque arène ne s'appauvrisse pas. Il permet alors à l'entreprise de bénéficier de capitaux de carrières correspondant à ses besoins. On objectera que cela suppose de la part des entreprises des jeux coopératifs bien improbables lorsqu'il s'agit de contribuer à la construction d'un bien commun (ici le marché du travail). Quelles conditions institutionnelles dissuaderont les comportements de passager clandestin ? Les auteurs du courant des carrières nomades en appellent à la "civility" (Rousseau and Arthur, 1999). Les dispositions institutionnelles sont à spécifier dans le cadre national mais une perspective novatrice est ouverte à la GRH.

¹⁶ Ces méthodes consistent à court-circuiter les procédures de sélection habituelles (examen de CV, entretien) en demandant à l'employeur de juger le candidat en situation de travail

BIBLIOGRAPHIE

- Academy of Management Executive n° 4 (Novembre 1996), numéro spécial « Careers in the 21st Century »
- ADLER N., « Understanding the ways of understanding : cross-cultural management methodology reviewed », *Advances in International Comparative Management*, vol. 1, 1984, p. 31-67.
- AGLIETTA, M., *Régulation et crises du capitalisme.*, Editions Odile Jacob, Paris, 1997.
- AGLIETTA, M., Le capitalisme de demain, *Notes de la Fondation Saint-Simon*, 1998.
- AMADIEU J.-F. et CADIN L., *Compétence et Organisation qualifiante*, Economica, Paris, 1996.
- ARTHUR M., INKSON K. et PRINGLE J., *The New Careers - Individual Action and Economic Change*. Sage, Londres, 1999.
- ARTHUR M. B. et ROUSSEAU D. M., *The Boundaryless Career, A New Employment Principle for a New Organizational Era.*, New-York, Oxford University Press. 1996.
- BARLEY S. R., Careers, identities and institutions, in ARTHUR M. B., HALL D. T. et LAWRENCE B. S. (Eds), *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, New York 1989, p. 41-65.
- BAUER M. et BERTIN-MOUROT B., *Les 200 en France et en Allemagne – deux modèles contrastés de détection-sélection-formation de dirigeants de grandes entreprises*, CNRS et Heidrick and Struggles Paris, 1989.
- BAUER M. et BERTIN-MOUROT B., Quelle alternative à la tyrannie du diplôme initial?, *Education Permanente*, n° 114, 1993, p. 43-49.
- BELLOC B. et LAGARENNE C., Emplois temporaires et emplois aidés, *Données Sociales*, Insee, 1996.
- BERLEW D. E. et HALL D. T., The socialization of managers : effects of expectatins on performance, *Administrative Science Quaterly*, vol. 11, 1966, p. 207-223.
- BIRD A., Careers as repositories of Knowledge : Considerations for Boundaryless Careers, in ARTHUR M. B. et ROUSSEAU D. M. (Eds), *The Boundaryless Career – A New Employment Principle for a New Organizational Era.*, Oxford University Press, New York, 1996, p. 150-168.
- BORDES M.-M. et GONZALEZ-DEMICHIEL C., Marché du travail –Séries longues, *Insee Résultats*, Emplois-revenus, 1998, p. 138-139.
- BOYER R. et DURAND P.J., *L'après-fordisme.*, Syros, Paris, 1993.
- BREWSTER C., Different Paradigms in Strategic HRM : questions raised by comparative research, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement, n° 4, 1999, p. 213-238.
- BRUNET F et MINNI C., L'activité des 15-29 ans : stabilisation depuis 1995, *Insee Première*, n°699, 2000.
- CADIN L., BAILLY A.F. et SAINT GINIEZ V., Do boundaryless careers present national idiosyncracies ? A closer look at the French case, *Communication au congrès de l'Academy of Management* à San Diego, 1998.
- CADIN L, BENDER A.F. et SAINT GINIEZ V., Au-delà des frontières organisationnelles, les carrières nomades, facteurs d'innovation, *Revue Française de Gestion*, n°126, 1999, p. 58-67.
- CADIN L., Faut-il sortir la GRH de ses frontières ?, in Besson P., *Dedans-Dehors.*, Vuibert, Paris, 1997, p. 65-97.
- CAPELLI P., Career Jobs are dead, *California Management Review*, vol 42, 1999, p. 146-167.
- CLERC D., Le CDI fait de la résistance, *Alternatives Economiques*, n°180, 2000, Le cahier de l'emploi et du social, 10-11
- DANY F., Subjectivation et normalisation : pour une approche organisationnelle de la gestion des carrières, *Journée thématique « Gestion des Carrières »*. IAE Aix en Provence, 1999
- DEFILLIPPI, R. J. et ARTHUR M. B., Paradox in Project-Based Enterprise : The Case of Film-Making, *California Management Review*, n°40,2,: 1998, p. 125-139.
- DEMAZIERE D. et DUBAR C., *Analyser les entretiens biographiques – L'exemple de récits d'insertion.*, Nathan, coll Essais & recherches, Paris, 1997.
- DERET, E., L'émergence de la compétence au cours des deux dernières décennies, *Les informations de développement et emploi*, n° 36, 1993.
- DERR C. B., Managing High Potential in Europe : Some Cross-cultural Findings, *European Management Journal*, n° 5, 1987, p. 72-80.
- DOERINGER P. et PIRE M., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington Ma: Heath, 1971.
- DUBAR C., *La socialisation – Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin Paris, 1991.
- DURAND J.-P., *Vers un nouveau modèle productif?*, Syros. Paris, 1993
- EUROSTAT *Enquête sur les forces de travail*, 1996
- EVERAERE C., Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative, *Revue Française de Gestion*, n° 123, 1999, p. 5-21.
- EYMAD-DUVERNAY, F., Le recrutement devient rationnel grâce aux acteurs de l'insertion. *Alternatives Economiques*. n° 182, 2000, p. 8-9.
- GALTIER B., Les temps partiels : entre emplois choisis et emplois "faute de mieux" , *Economie et Statistiques*, vol. 321-322, n°1/2, 1999, p. 57-77.
- GIDDENS A., *La Constitution de la Société*, PUF, Paris, 1987 trad. fr.

- HALBA B. et LE NET M., Bénévolat et Volontariat dans la vie économique, sociale et politique, *La Documentation Française*, Notes et études documentaires n°5055, 1997
- HALL, D. T. (Ed.), *The career is dead, long live the career.*, Jossey-Bass, San Francisco, 1996
- HANDY, C., *The age of unreason.*, Century Business, Londres, 1991
- JACOBY, S. M., Are Career Jobs Headed for Extinction ? *California Management Review*, vol. 42, n° 1, 1999, p. 123-145.
- JONES C. et LICHTENSTEIN B., The 'Architecture' of Careers: How Career competencies Reveal firm Dominant Logic in Professional Services, in PEIPERL M., ARTHUR M. B., GOFFEE R. et MORRIS T. (Ed.), *Career Frontiers – New Conceptions of Working Lives*, Oxford University Press, Londres, 2000, p. 153-176.
- JONES C. et DEFILLIPPI R., Back to the Future in Film : Combining Industry and Self-Knowledge to Meet the Career Challenges of the 21st Century, *Academy of Management Executive*, n° 4, 1996, p. 89-103.
- LE MOUËL J., Le chômage des jeunes : des « vécus » très différents, *Sociologie du travail*, 2, 1981
- MARUANI M. et REYNAUD E., *Sociologie de l'emploi.*, la Découverte, Paris, 2^e ed, 1999
- MAURICE M., Méthode comparative et analyse sociétale, *Sociologie du Travail*, vol 2, 1989, p. 175-191.
- MAURICE M., SELLIER F. et SYLVESTRE J.-J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, Paris, 1982.
- MERCIER M.-A. et LEE P., Le marché du travail en France et au Royaume-Uni, *Insee Première*, n°670, 1999.
- MICHEL S. et LEDRU M., *Capital compétence dans l'entreprise, une approche cognitive*, ESF, Paris, 1991.
- MILES R. E. et SNOW C. C., Twenty-First-Century Careers, in. ARTHUR M. B. et ROUSSEAU D. M. (Ed.), *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, New York 1996, p. 97-115.
- MINTZBERG H., *Le management – Voyage au cœur des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1999,
- NONAKA, I. et TAKEUCHI H., *The Knowledge Creating Company. How japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York, 1995.
- OCDE *OCDE en chiffres, statistiques sur les pays membres*, OCDE, Paris, 1999.
- PEIPERL, M. et BARUCH Y., Back to Square Zero : The Post-Corporate Career, *Organizational Dynamics*, Spring, 1997, p. 7-22.
- PEIPERL, M., ARTHUR M., GOFFEE R. et MORRIS T. (Eds.), *Career Frontiers - New Conceptions of Working Lives*, Oxford University Press, Oxford.
- POWELL W. W. et DIMAGGIO P. J. (Ed.), *The new institutionalism in Organizational Analysis.*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991.
- RICHEZ-MASTAIN L. et VAZEILLES O. Dans tous les secteurs d'activité, les mouvements de personnel se sont intensifiés entre 1996 et 1998, *Premières Synthèses*, n° 07.1, 2000.
- ROUSSEAU D. M. et ARTHUR M. B., The Boundaryless Human Resource Function : Building Agency and Community in the New Economic Area, *Organizational Dynamics*, Spring , 1999, p. 7-1.
- ROUX S., La multiactivité chez les salariés du secteur privé, *Insee Premières*, n° 674, 1999.
- SAXENIAN, A. L. Beyond Boundaries: Open Labor Markets and Learning in Silicon Valley, in. ARTHUR M. B. et ROUSSEAU D. M. (Ed.), *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, New York 1996, p. 23-39.
- SCHNAPPER D., *La compréhension sociologique. démarche de l'analyse typologique*, PUF, coll. Le Lien Social Paris, 1999.
- STANKIEWICZ, F. (Ed.), *Travail, compétences et adaptabilité*, L'Harmattan. Paris, 1998
- SWINGARD A. W. et BOND F. A., Who gets promoted ?, *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 1980, p. 6-18.
- THIETART R. A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999
- USUNIER J.-C., *International and cross-cultural management research*, Sage, 1998
- VAN EECKHOUDT L., La mobilité professionnelle reste un mythe, *Le Monde*, 17 Décembre 1997.
- VELTZ, P. et ZARIFIAN P., Vers de nouveaux modèles d'organisation ?, *Sociologie du Travail*, vol. 35, n°1, 1993, p. 3-26.
- Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing.*, Mc Graw-Hill. New York, 1979.
- WHITELY W., DOUGHERT T. W. et DREHER G. F. Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress, *Academy of Management Journal*, vol. 34, 1991, p. 331-351
- WHITLEY R., *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*, Sage, Londres, 1992.
- WHITLEY R., *European Business Systems*, Sage, Londres, 1996.
- WHITTINGTON R., Putting Giddens into action: social systems and managerial agency, *Journal of Management Studies*, 29, 1992, p. 693- 712
- ZARIFIAN F., L'émergence du modèle de la compétence, in STANKIEWICZ F. (Ed), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, l'après-taylorisme*, Economica, Paris 1988, p. 77-82.