

Sylvie GUERRERO

ESC Nantes Atlantique

8 Route de la Jonelière

B.P. 31222

44312 Nantes Cedex 03

tél.: 02.40.37.34.53

fax: 02.40.37.34.07

e-mail: sguerrero@escna.fr

N° de référence: 107

Titre de la communication:

*Les comportements "nomades" en matière de carrière
sont-ils source de réussite professionnelle? Comparaison
entre la mobilité et l'internationalisation du poste*

"Chercheur confirmé"

N° de référence: 107

Titre de la communication:

*Les comportements "nomades" en matière de carrière
sont-ils source de réussite professionnelle? Comparaison
entre la mobilité et l'internationalisation du poste*

LES COMPORTEMENTS "NOMADES" EN MATIERE DE CARRIERE SONT-ILS SOURCE DE REUSSITE PROFESSIONNELLE?

COMPARAISON ENTRE LA MOBILITE ET L'INTERNATIONALISATION DU POSTE

La gestion des carrières a beaucoup évolué au cours des dernières décennies, pour s'orienter vers des parcours plus individualisés et plus internationaux, réfléchis par les salariés. On voit apparaître de nouveaux comportements, notamment chez les cadres, qui se traduisent par moins de fidélité à l'égard de son employeur et par une recherche accrue de mobilité. Les carrières dites "nomades" visent à décrire ces nouvelles tendances. Cette communication s'inscrit dans ce champ théorique et a pour objectif le test d'hypothèses sur l'impact des carrières nomades et internationales à l'égard de la réussite professionnelle, mesurée à l'aide du salaire actuel. A cet effet, une enquête a été conduite auprès de 374 cadres ayant de 5 à 10 ans d'ancienneté. Les résultats obtenus aboutissent à des conclusions partiellement contre-intuitives. Ils indiquent que les cadres français ont des comportements encore assez traditionnels en matière de carrière, privilégiant la mobilité interne au détriment des autres formes d'évolution. L'internationalisation du poste a un impact plus fort sur le salaire que la mobilité, notamment lorsqu'elle est inter-organisationnelle et géographique. Cet article conclut sur une discussion concernant les stratégies possibles en matière de gestion des carrières.

Career strategies have considerably changed among the last decades. Employees tend to self-monitor their career, valuing the dimensions of mobility and internationalization in their professional life. New work attitudes tend to appear, especially for the most educated, as the example of lower loyalty to the organization and higher desire of mobility. The theory framework of boundaryless careers has been used to describe these changes. This study belongs to the same field of research and examines the impact of boundaryless and international careers on professional success (measured in terms of salary). A survey was conducted among 374 French "cadres". Most participants have a work experience ranged from 5 to 10 years. Results lead to some counter-intuitive conclusions. They indicate that French employees have rather traditional behaviors toward their career, choosing preferably intra-organizational mobility to other forms of advancement. The degree of job internationalization has a stronger impact on salary than mobility, whatever it is inter-organizational or geographic. This research concludes on a discussion about career tactics that French employees can possibly adopt.

Mots clés: carrière nomade; mobilité; internationalisation du poste; rémunération; comportement organisationnel

Key words: boundaryless career; mobility; job internationalization; remuneration; organizational behavior

La manière de concevoir et de gérer les carrières a beaucoup évolué au cours de la dernière décennie, que ce soit en raison des changements intervenus dans les structures hiérarchiques, ou en relation avec une économie plus tendue et une mondialisation plus accrue. Traditionnellement, les carrières étaient pensées comme une série d'évolutions au sein d'une ou deux entreprises, dans le cadre d'une progression verticale croissante. La réussite professionnelle se traduisait par des promotions couplées d'augmentations de salaire (Hall, 1996). Ce modèle traditionnel a dominé dans le monde occidental pendant près de trente ans et a fortement inspiré les recherches antérieures sur la carrière (Lévy-Leboyer, 1995). Par exemple, en faisant le bilan de 58 articles publiés dans 5 revues américaines, Arthur et Rousseau (1996) ont trouvé que 76% des recherches abordent la carrière dans une approche "intra-entreprise", et 81% d'entre elles s'appuient sur des critères tels que la position hiérarchique dans la structure pour justifier la progression de carrière.

Le contexte a beaucoup changé de nos jours et ne se prête plus aux mêmes postulats. Les entreprises ont écrasé les structures hiérarchiques pour accroître leur flexibilité, ont procédé à des actions de reengineering pour suivre les évolutions technologiques, ont réduit leurs coûts fixes et leur masse salariale en réponse à la mondialisation des échanges (Miles & Snow, 1996). Au cours de la dernière décennie, les cadres ont découvert le chômage et l'emploi atypique. Beaucoup ont vu leurs responsabilités et leur volume horaire de travail s'accroître, alors que les opportunités de promotion se réduisaient et que la précarité de leur emploi augmentait (Aoulou, 1994; Morin, 1995; Murrell et al., 1996). La relation du cadre à l'entreprise en a été affectée. Dans le modèle traditionnel, les deux acteurs sont liés par un contrat psychologique qui demande au cadre de s'impliquer dans l'entreprise, de lui apporter son énergie et sa fidélité, en contrepartie d'une sécurité de l'emploi et de perspectives de progression. Ce contrat psychologique a été rompu pour évoluer vers une relation de type "client-fournisseur". L'abandon du serment de fidélité et la nécessité d'être plus mobiles se sont ainsi imposées chez les cadres, avec l'idée que leur carrière peut être beaucoup plus hachée, composée d'évolutions qui ne sont pas nécessairement verticales, et effectuée au sein de plusieurs entreprises.

Parallèlement, l'internationalisation de l'économie conduit les entreprises à prendre en compte la concurrence étrangère sur le territoire national, tout en incitant à développer l'exportation et à s'implanter à l'étranger. Les vagues de fusion qui secouent l'économie depuis quelques années renforcent cette tendance et donc la dimension internationale des entreprises. Dès lors, se pose le problème de l'internationalisation de la Gestion des Ressources Humaines. Elle passe par le transfert des pratiques dans les différentes filiales d'un même groupe, par la nécessité de comprendre et de travailler avec des collègues de culture différente, ou encore par des emplois exigeant de plus en plus la maîtrise d'une langue étrangère (Weiss, 1990).

L'apparition de nouveaux modes de gestion des carrières, couplée avec la volonté de développer des sociétés à forte culture multinationale, ont conduit les entreprises à valoriser la mobilité fonctionnelle et géographique des cadres, au détriment de la mobilité verticale. En contrepartie, les cadres adoptent des attitudes individualistes en matière de carrière, et tendent à valoriser les expériences internationales pour réaliser le projet professionnel qu'ils se sont fixés. L'objectif de cet article est double. Il s'appuie tout d'abord sur le concept de carrière nomade pour mieux décrire les comportements des cadres en matière de mobilité fonctionnelle et géographique. Diverses hypothèses en seront déduites sur les trajectoires professionnelles des cadres. Ensuite, il vise à comparer l'impact de l'internationalisation de l'emploi et de la mobilité sur les résultats professionnels des cadres, notamment sur leur salaire actuel. A cet effet, un test des hypothèses auprès de 354 jeunes cadres sera réalisé.

I. Des trajectoires professionnelles de plus en plus "nomades"

Les travaux de Hall (1976) ont pour la première fois mis en avant l'idée d'une carrière qui déborderait de l'entreprise et engloberait les différentes expériences de formation et de travail de l'individu: la carrière dite "protéenne". L'individu devient alors acteur de sa carrière, selon ses propres valeurs et motivations. Depuis, ce postulat s'est imposé auprès des chercheurs et des praticiens. A la suite des recherches menées aux Etats-Unis par Arthur et Rousseau (1996), le terme de "boundaryless career" a fait son apparition, repris et traduit en France par Cadin (1997) sous le nom de "carrière nomade". Une carrière nomade peut être définie comme "*une série d'opportunités d'emploi qui dépasse les frontières d'un seul lieu de travail*" (DeFillippi et Arthur, 1996, p.116).

La carrière nomade, par opposition à la carrière traditionnelle, présente quelques caractéristiques bien particulières (Sullivan, 1999):

1. elle s'effectue auprès de plusieurs employeurs différents;
2. elle est validée et valorisée à l'extérieur de l'entreprise;

3. elle est encouragée et facilitée par l'appartenance à des réseaux;
4. elle brise les principes d'avancement et de promotion verticale.

Les principes qui en découlent reposent sur la responsabilité du salarié pour gérer sa carrière -et donc l'identification d'un projet ou d'un parcours professionnel-, ainsi que le développement de compétences transférables et l'apprentissage permanent dans le travail. Le tableau 1 en propose une synthèse.

	Traditionnelle	Nomade
relation avec l'employeur	sécurité de l'emploi et loyauté 1 ou 2 entreprises	employabilité et flexibilité plusieurs entreprises
compétences	compétences spécifiques	compétences transférables
mesure de la réussite professionnelle	promotion, statut	intérêt du travail, salaire
responsabilité de la gestion de sa carrière	entreprise	individu
formation	formation classique et évolution liée à l'âge	formation permanente et évolution liée à l'apprentissage

Tableau 1. Comparaison des principes et fondements entre carrières traditionnelles et nomades

Pour les entreprises, c'est l'incapacité à respecter le contrat psychologique traditionnel qui est vue comme une explication au développement des carrières nomades. Les employeurs encouragent à la place la mobilité et la formation de leurs salariés (Choain, 1994). Grâce à des mises en situation qui facilitent un apprentissage continu, ils garantissent ainsi l'employabilité. Deux types de mobilité sont surtout valorisés et présentés comme des clés de la réussite professionnelle: la mobilité fonctionnelle, qui permet de changer d'emploi et d'étendre ses compétences, ainsi que la mobilité géographique et notamment internationale, supposée garantir des parcours d'évolution privilégiés pour les salariés qui l'acceptent. Mais peu de recherches ont été menées concernant l'impact de ces deux types de mobilité sur les trajectoires professionnelles des cadres. La revue de littérature met bien en avant une demande de plus en plus forte en matière d'ouverture internationale, que ce soit à travers la recherche d'une plus grande mobilité géographique ou d'emplois à contenu plus international. Cependant, à notre connaissance, aucune étude empirique n'a permis d'analyser en détails les conséquences de la mobilité fonctionnelle et de l'internationalisation de l'emploi sur les trajectoires professionnelles des cadres.

Chez les salariés, l'évolution de la gestion des carrières et du contrat psychologique avec l'entreprise conduit au développement de nouveaux comportements. Ils pilotent eux mêmes leur carrière en accumulant des expériences dans diverses entreprises et peuvent aller jusqu'à fonder leur entreprise. Claes et Ruiz-Quintanilla (1998) mettent l'accent sur les attitudes et les stratégies nouvelles adoptées par les cadres. Elles s'expriment à travers la construction d'une réputation, l'apprentissage tout au long de la vie professionnelle, la recherche d'informations et de conseils en s'appuyant sur son chef et ses collègues, ou encore la mise en place d'un réseau relationnel. Dans ce contexte, l'emploi occupé est vécu comme un ancrage de carrière, un moyen pour développer son employabilité via l'apprentissage continu et l'étendue de son réseau relationnel (Schein, 1996).

Parallèlement, on voit apparaître des comportements plus opportunistes, qui conduisent les cadres à négocier des changements d'emploi et à conserver différentes options d'emploi au cours de leur vie professionnelle. Ils se fixent des objectifs et n'hésitent pas à prendre des initiatives en fonction de leurs besoins personnels. Ils abordent leur relation avec l'entreprise comme un échange ponctuel entre un travail et un salaire attractif, couplé avec des possibilités d'acquisition de compétences (Bailly et al., 1999; Morin, 1995). L'individu considère donc l'entreprise comme instrumentale pour développer son projet et se sent libre de choisir un autre employeur. Si les attitudes des cadres ont des conséquences positives en matière de flexibilité et de capacités d'apprentissage, elles présentent aussi des conséquences négatives pour les entreprises (Pierre, 1994): moins fidèles, moins impliqués dans l'entreprise, les cadres font preuve d'un cynisme accru à l'égard de leur employeur. Altman et Post (1996), après avoir interrogé 25 cadres supérieurs, ont constaté une diminution de leur loyauté et de leur éthique. Murrell et al. (1996) ont trouvé des résultats similaires lors d'une étude quantitative menée dans un groupe pharmaceutique. Ils constatent un lien négatif entre le nombre d'emplois occupés et, d'une part la satisfaction au travail, d'autre part l'implication organisationnelle. Pour les entreprises, la difficulté en matière de Gestion des Ressources Humaines est de faire face à l'augmentation du turnover et des départs imprévus.

Un comportement particulier des cadres adoptant des carrières nomades a été qualifié de "mercenaire". Recrutés pour une mission précise, les "mercenaires" proposeraient de mettre leurs compétences au service d'une

entreprise, en échange d'une rémunération très attractive. Ils n'hésitent pas à négocier et à discuter de leur avenir en faisant jouer la concurrence entre plusieurs employeurs. Aux Etats-Unis, Feldman et Weitz (1991) ont démontré que les personnes "carriéristes" obtiennent un plus grand nombre de promotions. Campion et al. (1994) ont trouvé que le taux de rotation de l'emploi des cadres est positivement relié aux promotions, aux augmentations de salaire et à l'amélioration des compétences et connaissances. En France, une étude réalisée par l'APEC (Choain, 1994) conduit à des résultats convergents. La mobilité est privilégiée en priorité par les jeunes cadres français. Elle est de nature fonctionnelle et aboutit à des augmentations de salaire plus fréquentes et plus importantes. Cependant, contrairement à ce que laisse supposer la littérature, la mobilité est surtout interne à une même entreprise et les comportements de mercenaires restent marginaux.

Si l'on s'appuie sur les tendances relevées dans la revue de littérature, plusieurs hypothèses peuvent être émises en matière de mobilité. Les cadres, parce qu'ils s'orientent beaucoup plus vers des carrières nomades, tendront à changer d'employeur régulièrement (hypothèse 1). En outre, ils chercheront à diversifier leur expérience professionnelle, selon les perspectives d'apprentissage, le salaire et l'intérêt du travail que peut leur procurer un emploi donné. Dans ce cadre, la part d'internationalisation de leur emploi est de plus en plus importante. A ce titre, ils tendent à occuper différents emplois au cours de leur carrière (hypothèse 2a). Ils privilégieront également les carrières internationales pour accroître leurs chances d'évolution et leur employabilité (hypothèse 2b). Ceux qui adoptent des attitudes très actives pour gérer leur carrière et qui à l'extrême présentent les caractéristiques des mercenaires, devraient bénéficier d'une mobilité plus importante source d'une rémunération plus élevée (hypothèse 3). Ceux qui développent des compétences multiculturelles dans leur emploi devraient obtenir des résultats similaires (hypothèses 4).

II. La recherche empirique: objectifs et méthode adoptée

Méthodologie et échantillon

Pour tester les hypothèses émises, nous avons mené une enquête par voie postale auprès de diplômés d'Ecoles Supérieures de Commerce (promotions 1989 à 1998). Cette enquête s'est déroulée en octobre de l'année 1999. Au total, 1564 questionnaires ont été envoyés, accompagnés d'une lettre de présentation de l'étude et de ses objectifs. Sur les 1564 questionnaires envoyés, 734 nous ont été retournés, soit un taux de retour de 46,93%. Nous n'avons conservé que les questionnaires des diplômés de 1989 à 1993, soit 374 questionnaires, de manière à centrer l'étude sur des salariés ayant au moins 5 ans d'expérience professionnelle. Cibler l'étude sur des diplômés possédant un niveau d'études équivalent au Baccalauréat + 4/5 a permis de s'assurer que les personnes interrogées possèdent le statut de cadre. Nous avons vu que la mobilité est surtout forte chez les jeunes cadres français. Les premières étapes de la carrière déterminent fortement le parcours professionnel d'un individu, que ce soit en terme de plateau de carrière, de probabilité de promotions ou de durée future passée dans chaque poste (Rosenbaum, 1979). Notre objectif a donc été d'étudier les trajectoires professionnelles des jeunes cadres, ayant entre 5 et 10 ans d'ancienneté (cf. tableau 2).

L'échantillon ainsi obtenu se compose de 55% de femmes et de 45% d'hommes. En moyenne, le nombre de postes occupé au cours de leur carrière professionnelle est de 3,2. L'analyse des tris à plat démontre toutefois que plus de 60% des personnes interrogées ont occupé 3 postes et plus dans leur carrière, laissant entrevoir un taux de turnover de l'emploi assez élevé. Enfin, le salaire brut annuel moyen est de 262.300 F, avec un écart-type important (plus de 200.000F d'écart annuel).

Ancienneté	En %	Nombre de postes occupés	En %	Salaire annuel actuel (en KF)	En %
9 à 10 ans	22,2	1	6,4	<200	19,1
7 à 8 ans	29,9	2	25,4	201-250	24,9
5 à 6 ans	15,8	3	36,6	251-300	22,7
moins de 5 ans	21,1	4 et plus	31,6	301-400	22,9
				> 400	10,2

Tableau 2. Caractéristiques de l'échantillon

Les 374 personnes interrogées travaillent plutôt au sein d'un groupe de grande taille et de nationalité française. 57,3% d'entre eux appartiennent à des structures possédant plus de 10.000 salariés, alors que seulement 16,7% ont intégré un P.M.E. Leur lieu de travail se situe en région parisienne pour 56,6% d'entre eux, les personnes installées à l'étranger n'étant que peu nombreuses: 7,6%.

Mesure des variables

La *mobilité professionnelle* a été mesurée à l'aide d'indicateurs objectifs. Dans les recherches empiriques sur la carrière (Veiga, 1981; Tremblay et al., 1995), les indicateurs objectifs s'analysent en terme de durée passée sur un poste et de changement de poste (nombre de postes occupés, taux de turnover). Nous avons repris ces indicateurs. Outre le nombre de postes tenus dont les résultats sont présentés dans le tableau 2, nous avons mesuré la mobilité à l'aide de la durée restée dans les trois postes précédant celui occupé actuellement. Le taux de turnover fut calculé à partir du ratio "ancienneté / nombre de postes".

Différentes formes de mobilité ont ensuite été mesurées. Traditionnellement, trois types de mouvements, plutôt abordés dans des logiques de carrière intra-organisationnelle, sont distingués (Schein, 1971): la mobilité fonctionnelle ou horizontale, la mobilité hiérarchique ou verticale et la mobilité latérale ou radiale (rapprochement vers le noyau décisionnel). Depuis, les formes de mouvement se sont diversifiées. Avec le développement des carrières nomades, se sont surtout la mobilité organisationnelle et la mobilité géographique qui ont été mises en avant. Nous nous sommes naturellement insérés dans ce courant de recherche. A ce titre, la *mobilité organisationnelle* fut mesurée à l'aide d'une variable binaire, codée 0 lorsque le changement d'emploi se traduit par une mobilité inter-entreprise (changement d'employeur), codée 1 sinon (mobilité intra-organisationnelle). En s'appuyant sur les travaux de Cerdin (1999) sur la gestion internationale des cadres, la *mobilité géographique* a été mesurée à l'aide d'une variable nominale, codée 1 en l'absence de mobilité géographique, 2 lorsque la mobilité est nationale (changement de ville ou de région), 3 lorsqu'elle est internationale (changement de pays).

Enfin, une variable nominale a été utilisée pour décrire la *nature de la mobilité* chez les jeunes cadres français. Six situations ont été évoquées, en référence avec les différentes formes d'emploi suggérées dans les recherches sur les carrières nomades (Bailly et al., 1998; Choain, 1994). En reprenant la dichotomie de Choain (1994), trois critères ont permis de mesurer la *mobilité "subie"*: la fin d'un contrat de travail, l'impossibilité d'évoluer et la mutation du conjoint. Trois autres ont conduit à mesurer la *mobilité "choisie"*: la promotion interne, l'opportunité extérieure et la création d'entreprise.

Pour tester les hypothèses 2b et 4, *l'internationalisation du poste* a été mesurée à l'aide de quatre indicateurs:

1. une variable binaire pour déterminer si le poste revêt une *dimension internationale* (0 = oui; 1 = non);
2. une variable quantitative a conduit à estimer le *degré d'internationalisation* du poste (de 0 à 100%);
3. une variable nominale fut utilisée pour mesurer la *nature de l'internationalisation*. Cinq formes d'internationalisation ont été retenues: l'expatriation, les déplacements et séjours à l'étranger, le courrier et la correspondance avec l'étranger, la nécessité d'utilisation d'une langue étrangère au travail, ainsi que les contacts réguliers avec des collègues étrangers (équipes multinationales);
4. une variable quantitative fut construite en faisant la somme des différentes formes d'internationalisation présentes dans l'emploi occupé. Elle a permis d'évaluer la *variété de l'internationalisation* du poste.

Les quatre indicateurs ont été utilisés pour mesurer l'internationalisation des trois derniers postes occupés, incluant le poste actuel.

Le *salaires* fut la dernière variable mesurée, en vue de tester les hypothèses 3 et 4. Des tranches de rémunération ont été proposées, les réponses fournies figurant dans le tableau 2.

III. L'analyse des résultats

La mobilité des jeunes cadres français

Le test des hypothèses 1 et 2a fut réalisé à l'aide d'une analyse descriptive des réponses apportées par les personnes interrogées. Les tris croisés démontrent une forte mobilité professionnelle des jeunes cadres français, plus de 50% d'entre eux restant à peine 2 ans pour chacun des trois derniers postes occupés. Le taux de changement d'emploi qui en découle est donc élevé: près de 60% des personnes interrogées présentent un taux supérieur à 40% (tableau 3). La mobilité est choisie dans près de 70% des cas, illustrant le souhait des cadres de prendre en main leur carrière et d'en être les responsables et validant ainsi l'hypothèse 2a. En revanche, la mobilité

est en priorité effectuée au sein d'une même entreprise, et les cadres français sont peu mobiles géographiquement. Ces résultats ne permettent pas de valider l'hypothèse 1 et laissent indiquer que les cadres français présentent une propension à la mobilité encore assez limitée (tableau 4). Ils corroborent les données obtenus par Choain en 1994.

Finalement, les comportements caractéristiques des carrières nomades ne se retrouvent que partiellement chez les cadres français. Prêts à évoluer, mobiles surtout fonctionnellement et hiérarchiquement (ils sont près de 40% à avoir bénéficié d'une promotion interne, cf. tableau 4), ils ne peuvent être considérés comme des mercenaires.

durée passée dans chaque poste	poste P-1 En %	poste P-2 En %	poste P-3 En %	taux de turnover	En %
0 – 1 an	18,1	27,3	42,6	0 – 20 %	6,4
1 an – 2 ans	34,4	39,5	37,7	21 – 40 %	33,7
3 ans – 4 ans	13,2	19,5	16,4	41 – 60 %	38,8
4 ans et plus	9,7	9,0	2,5	61 – 80 %	18,7
				> 80%	2,4

Tableau 3. La mobilité professionnelle des jeunes cadres

En %	mobilité subie	mobilité choisie	mobilité intra-entr.	mobilité inter-entr.	mobilité nationale	mobilité internationale
P-1 à P	33,0	67,0	63,9	36,1	23,3	5,2
P-2 à P-1	29,9	70,1	59,9	40,2	18,8	7,1

Tableau 4. Mobilité choisie, organisationnelle et géographique

L'internationalisation des postes occupés

L'hypothèse 2b sous-tend que l'internationalisation est de plus en plus présente dans les emplois des cadres. Le tableau 5 établit une synthèse du contenu des 3 derniers postes occupés par les répondants. Il met en évidence un certain nombre de tendances, parfois contraires à la revue de littérature.

1. Le choix d'un poste international est important au début de la carrière. En revanche, le nombre de postes à dimension internationale chute avec l'expérience, de même que le pourcentage consacré aux activités internationales dans l'emploi. Deux explications peuvent être données face à ces résultats. Les cadres français peuvent préférer recourir à des emplois internationaux en début de carrière, parce qu'ils les considèrent comme des passerelles, des tremplins pour leur carrière. Une autre analyse peut être tenue en relation avec l'expatriation des jeunes diplômés, notamment dans le cadre de C.S.N.E. Dès lors, l'internationalisation serait tout autant choisie que subie par les jeunes cadres.

2. Lorsque l'emploi occupé a une portée internationale, les aspects internationaux du travail tendent à se diversifier. A l'exception de l'expatriation, toutes les autres formes d'internationalisation augmentent avec l'expérience professionnelle, conduisant à accroître la variété des tâches à teneur internationale. Ces résultats semblent indiquer que l'aptitude à parler une langue étrangère et à travailler avec des équipes et des collègues de culture et de nationalité différente, tend à s'imposer. Les résultats conduisent plutôt à penser que travailler dans un contexte multiculturel est considéré comme un pré-requis, une nécessité ou encore une compétence indispensable à posséder. En revanche, ils ne permettent pas de conclure à une mobilité internationale, ni à une volonté d'augmenter la part d'internationalisation du poste chez les jeunes cadres français. Cet aspect de l'emploi ne semble donc pas être abordé comme un moyen privilégié pour réussir sa carrière, contrairement à l'hypothèse 2b.

		P (en %)	P-1 (en %)	P-2 (en %)
dimension internat.	oui	51,6	60,2	63,0
	non	48,4	39,8	37,0
	0-20%	35,6	30,9	35,1

degré d'internationalisation	20-40%	15,8	23,7	7,4
	40-60%	16,9	12,9	11,7
	60-80%	11,9	10,8	10,6
	80-100%	19,8	21,6	35,1

		P (en %)	P-1 (en %)	P-2 (en %)
nature de l'internationalisation	expatriation	4,0	4,5	7,5
	déplacements	22,7	27,0	6,4
	courrier	34,8	23,5	14,7
	langue étrangère	37,2	27,0	12,8
	équipe interna.	35,8	2,4	15,8
variété de l'internationalisation	aucune	53,5	62,6	74,6
	1 à 2 formes	16,8	16,9	16,0
	3 à 4 formes	27,5	19,3	9,6
	5 formes	2,1	1,1	0,5

Tableau 5. L'internationalisation du poste

L'impact de la mobilité et de l'internationalisation du poste sur les carrières

Deux types d'analyse statistique ont été réalisés pour tester les hypothèses 3 et 4. Sur les variables binaires et nominales, le test du Khi₂ fut appliqué, permettant de savoir s'il existe des différences significatives en matière de salaire, selon le niveau de mobilité du salarié ou d'internationalisation de l'emploi. Pour les variables quantitatives, nous avons eu recours à l'analyse des corrélations et à la régression multiple.

Les résultats obtenus à la suite du test du Khi₂ ne valident que partiellement l'hypothèse 3. En relation avec le salaire, le Khi₂ n'est significatif que pour la mobilité organisationnelle (cf. tableau 6). Il ne l'est pas, ni pour la mobilité géographique (Khi₂=11,47, sign.=,322 pour la mobilité géographique entre les postes P-1 et P; Khi₂=8,699, sign.=,561 entre les postes P-2 et P-1), ni pour la mobilité choisie (Khi₂<4 quelle que soit la nature de la mobilité, sign.>,600). De plus, contrairement à ce que l'on aurait pu attendre, c'est la mobilité au sein d'une même entreprise qui conduit à des niveaux de rémunération supérieurs. Ce résultat va à l'encontre de la revue de littérature et des recherches antérieures. Seuls Murrell et al. (1996) avaient trouvé une relation identique. Les études empiriques antérieures ayant été réalisées dans des contextes anglo-saxons, une explication possible peut être liée aux particularités de la culture française et des habitudes de mobilité des cadres français.

En revanche, les scores de corrélation entre les indicateurs objectifs de mesure de la mobilité professionnelle et le salaire sont tous significatifs. Ils indiquent que le salaire des cadres français est d'autant plus élevé qu'ils changent d'emploi fréquemment, que ce soit en relation avec le nombre de postes occupés (corr.=,212; p<.01), avec la durée restée pour chacun de ces postes (corr.=,181; p<.01 pour P-1; corr.=,273; p<.01 pour P-2 et corr.=,359; p<.01 pour P-3) ou avec le taux de rotation de l'emploi (corr.=,119; p<.05).

Finalement, il existe effectivement un impact de la mobilité sur la rémunération. Mais, contrairement aux hypothèses formulées, c'est la mobilité interne qui semble être la meilleure voie d'accès à l'augmentation de salaire. Ce type de mobilité est rendu possible principalement dans les grands groupes, comme en témoigne la corrélation significative entre la taille du groupe et, d'une part le taux de turnover, d'autre part le salaire.

mobilité salaire	intra-entreprise (de P-1 à P)	inter-entreprise (de P-1 à P)	intra-entreprise (de P-2 à P-1)	inter-entreprise (de P-2 à P-1)
<200 KF	17,2%	25,3%	13,0%	24,5%
201-250	23,7%	28,7%	25,4%	24,5%
251-300	21,2%	27,6%	21,3%	24,0%
301-350	18,2%	10,3%	17,2%	15,6%
351-400	6,9%	5,7%	8,3%	5,2%
>400 KF	12,8%	2,3%	14,8%	6,3%
KHI₂	13,882		14,299	
Signif.	,016		,014	

Tableau 6. Le test du Khi₂ concernant le lien mobilité/salaire

	1	2	3	4	5	6
Ancienneté	1,000					
Nbre postes	-,290**	1,000				
durée P-1	-,271**	-,276**	1,000			
durée P-2	-,346**	-,122	,146*	1,000		
durée P-3	-,312**	-,104	-,153	,012	1,000	
taille groupe	-,174**	,185**	-,021	,099	,007	1,000
salaire	-,361**	,212**	,181**	,273**	,359**	,187**
turnover	-,062	,794**	,414**	,324**	,322**	-,169**
score P	-,148**	,093	-,003	-,042	,030	,075
% intern. P	-,123	,193**	-,049	-,046	,194	-,087
score P-1	-,086	,166**	-,021	-,030	,032	-,024
% intern. P-1	,091	-,021	-,076	-,076	,200	-,098
score P-2	-,025	,244**	-,120*	,053	,129	-,005
% intern. P-2	,15	-,224**	,069	-,056	-,132	-,011

	7	8	9	10	11	12	13	14
salaire	1,000							
turnover	,119*	1,000						
score P	,293**	-,033	1,000					
% intern. P	,085	-,156*	,356**	1,000				
score P-1	,273**	-,162*	,422**	,183*	1,000			
% intern. P-1	,007	-,075	,185*	,290**	,251**	1,000		
score P-2	,262*	-,233**	,331**	,186*	,413**	,272**	1,000	
% intern. P-2	-,055	-,003	-,002	,262*	,170	,424**	,029	1,000

* p<.05 et ** p<.01

Tableau 7. L'étude des corrélations

Concernant l'hypothèse 4, les résultats obtenus rejoignent pour la plupart la relation énoncée. Le test du Khi_ met en évidence un lien significatif entre la dimension internationale du poste, la nature de l'internationalisation, et le salaire (tableau 8). On constate que les individus qui occupent un poste international tendent à obtenir des niveaux de rémunération supérieurs, quelle que soit la période de leur vie professionnelle. En outre, tous les modes de travail à l'international sont susceptibles d'avoir un lien avec le salaire, à l'exception de l'expatriation via un CSNE (qui génère des niveaux de salaire plus faibles de part les particularités du contrat de contrat).

De la même manière, les scores de corrélation présentés dans le tableau 7 indiquent un lien significatif entre le salaire et la variété des tâches internationales du poste (corr.=,293; p<.01; corr.=,273, p<.01; corr.=,262, p<.01). Seul le degré d'internationalisation du poste (évalué en pourcentage) n'est pas corrélé avec le salaire actuel.

Les résultats présentés permettent de valider l'hypothèse 4. Alors que les comportements décrits précédemment conduisaient à penser que les jeunes cadres français n'incluent pas les aspects internationaux dans leur stratégie de carrière, les scores du Khi_ et des corrélations démontrent qu'il s'agit pourtant d'un excellent moyen de promotion et de progression salariale. D'ailleurs, il est intéressant de noter l'existence de corrélations significatives entre les différents indicateurs quantitatifs de l'internationalisation du poste, et d'une part le nombre de postes pourvus, d'autre part le taux de turnover. Il y a donc un lien entre la mobilité professionnelle et l'internationalisation de l'emploi.

en relation avec le salaire		Khi_	Signif.
dimension internationale	P	30,883	,000
	P-1	15,764	,008
	P-2	10,849	,054
nature de l'internationalisation	déplacements	29,60	,000
	correspondance	22,86	,000
	langue étrangère	25,17	,000
	équipe multinatio.	22,53	,000

Tableau 8. Le test du Khi_ concernant le lien internationalisation du poste / salaire

Pour compléter l'analyse des corrélations, une régression multiple fut conduite afin d'établir des relations de nature plus causale entre les variables corrélées. Les résultats mettent en avant l'importance prédominante de la variété des tâches internationales, effectuées dans le poste actuel mais aussi dans les postes antérieurs, sur le salaire. L'internationalisation du poste explique plus la rémunération que la mobilité, puisque seulement durée du poste (P-2) est reliée significativement. Au total, le modèle obtenu explique 24% de la variance des résultats.

Variable explicative	erreur standard	Bêta	t	significativité
Constante	,369		3,687	,000
Score international 1	,067	,245	3,181	,002
Score international 2	,097	,267	3,760	,004
durée (P-2)	,073	,225	2,912	,000
taille groupe	,076	,172	2,432	,016
R ₂ =24%	F=11,999	Signif.=,000		

Tableau 9. L'analyse des facteurs explicatifs de la rémunération

Discussion

Pendant près de 30 ans, de 1960 à 1990, les carrières se sont présentées sous la forme d'évolutions au sein d'une ou deux entreprises, dans le cadre d'une progression verticale croissante. Ce modèle traditionnel a été mis à mal au cours des années 90. L'apparition d'entreprises plus flexibles, plus internationales, a conduit à modifier le contrat qui s'était tissé, de fait, avec les cadres. Désormais, on attend d'eux une forte mobilité et une réelle capacité à évoluer dans des milieux multiculturels, sans toutefois pouvoir promettre un emploi à long terme. Une nouvelle vision de la carrière s'est imposée petit à petit, dont une forme particulière est celle de la "carrière nomade", composée d'évolutions non nécessairement verticales, au sein de plusieurs entreprises. Notre article intègre ce courant et vise à décrire les comportements actuels des cadres en matière de carrière, et à tester l'impact de ces comportements sur leur salaire. Deux éléments, supposés être la clé du succès professionnel actuel, ont été retenus: la mobilité (organisationnelle et géographique), et l'internationalisation du poste.

Les résultats de l'enquête montrent que les cadres français adoptent des comportements intermédiaires entre la carrière traditionnelle et la carrière nomade. Leur mobilité est avant tout fonctionnelle et interne à une même entreprise. La mobilité géographique et l'internationalisation du poste ne semblent pas être des stratégies de carrière développées. Ces comportements ont été comparés au salaire actuel des personnes interrogées. Les tests du Khi_ et les scores de corrélation conduisent à montrer l'importance de l'internationalisation sur le salaire, au détriment de la mobilité, qui n'apparaît que comme une variable explicative secondaire.

Cette recherche, de nature essentiellement empirique et exploratoire, a le mérite de mettre en exergue des formes de gestion de carrière encore peu explorées par les cadres français. Elle montre l'importance que revêt l'internationalisation pour un élément de la réussite professionnelle: le salaire. Les résultats obtenus apportent une analyse critique des postulats émis dans la littérature et conduisent à modérer l'importance accordée aux carrières nomades et aux comportements de mercenaires chez les salariés français.

Toutefois, même si la taille et la spécificité de l'échantillon laissent entrevoir des perspectives de généralisation des résultats à l'ensemble des diplômés des Ecoles Supérieures de Commerce, l'étude présente plusieurs limites qui doivent être discutées. Les mesures de la mobilité qui ont été utilisées sont de nature objective, alors que d'autres indicateurs, plus subjectifs, ont été proposés et ont démontré une validité prédictive tout aussi bonne (Tremblay et al., 1995). De manière générale, les études antérieures sur les carrières nomades ont adopté des démarches de recherche plus qualitatives, à travers la description de parcours professionnels et la compréhension des comportements humains. Cette recherche apporte des éléments complémentaires en proposant une approche plus quantitative pour étudier un même phénomène. Mais sa portée explicative en est réduite. Ainsi, les causes des comportements sont peu prises en compte, ainsi que les raisons réelles du changement de poste. En outre, nous nous sommes centrés sur une population jeune, ayant au mieux une ancienneté de 10 ans. Ce critère, justifié par le fait que l'apparition de carrières nomades est relativement récent, présente un inconvénient majeur: il ne permet pas d'étudier les effets à long terme des choix professionnels. Il serait intéressant, sur la base d'un même échantillon, de poursuivre l'étude pour voir les effets de ces changements de poste dans 5 à 10 ans. Enfin, la limite la plus importante de cette recherche réside, à notre avis,

dans la mesure de la réussite professionnelle. Le salaire n'est qu'un indicateur possible de cette réussite. Les attitudes des salariés concernant en particulier l'intérêt du travail et l'épanouissement personnel sont des variables tout aussi importantes à prendre en compte dans la mesure de la réussite professionnelle. D'ailleurs, les recherches antérieures ont démontré l'impact des stratégies de carrière sur des attitudes telles que la satisfaction au travail, le stress professionnel, ou encore l'implication organisationnelle (cf. Sullivan, 1999, pour une revue). Les conclusions de notre étude doivent donc être interprétées avec précaution, et nécessitent de plus amples développements, en intégrant tout particulièrement d'autres indicateurs de mesure de la réussite professionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Altman, B. et Post, J. 1996. Beyond the social contract: an analysis of the executive view at twenty-five larger companies, in Hall, D. Eds. *The career is dead- long live the career*, San Francisco, Jossey Bass, 46-71.
- Aoulou, Y. 1994. Chômage et cadres: impact sur le statut et la carrière, *Personnel-ANDCP*, 353, août-septembre, 39-40.
- Arthur, M. & Rousseau, D. 1996. *The boundaryless career: a new employment principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press,
- Bailly, A-F., Cadin, L. et Saint-Giniez, V. 1998. Les "carrières nomades": recherche empirique et apports pour la GRH éclatée, *Ressources Humaines: une gestion éclatée*, Allouche & Sire Editions, Economica, ch.5, pp109-133, Paris.
- Baron, J. 1984. Organizational perspectives on stratification, *Annual Review of Sociology*, 10, 37-69, Palo-Alto, California.
- Cadin, L. 1997. Faut-il sortir la GRH de ses frontières?, in Besson, P. Eds. *Dedans, dehors, les nouvelles formes de l'organisation*, Vuibert, Paris.
- Campion, M., Cheraskin, L. et Stevens, M. 1994. Career-related antecedents and outcomes of job rotation, *Academy of Management Journal*, 37, 1518-1542.
- Cerdin, J-L. 1999. *La mobilité internationale: réussir l'expatriation*, Editions D'Organisation, Paris.
- Choain, L. 1994. Mobilité des cadres, *Personnel ANDCP*, août-septembre, 353, 20-22.
- Claes, R. et Ruiz-Quintanilla, A. 1998. Influences of early career experiences, occupational group, and national culture on proactive career behavior, *Journal of Vocational behavior*, 52, 357-378.
- DeFillippi, R. et Arthur, M. 1996. Boundaryless Contexts and Careers: a competency-based perspective, in Arthur, M. et Rousseau, D. Eds. *op. cit.*, 116-131.
- Feldman, D. et Weitz, B. 1991. From the invisible hand to the gladhand, *Human Resource Management*, 30, 2, 237-257.
- Hall, D. 1976. *Careers in Organizations*, Glenview, Illinois: Scott Foresman
- Hall, D. 1986. *Career development in Organizations*, San Francisco, Jossey Bass.
- Hall, D. 1996. *The career is dead- long live the career*, San Francisco, Jossey Bass.
- Lévy-Leboyer, C. 1995. Repenser la gestion des carrières des cadres, *Revue Française de Gestion*, juin-août, 24-29.
- Miles, R. et Snow, C. 1996. Twenty-first Century Careers, in Arthur, M. & Rousseau, D. 1996. *The boundaryless career: a new employment principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, 97-115.

- Morin, P. 1995. La notion de carrière dans une économie post-industrielle, *Gestion* 2000, 6, 85-95.
- Murrell, A., Frieze, I. et Olson, J. 1996. Mobility strategies and career outcomes: a longitudinal study of MBAs, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 324-335.
- Rosenbaum, J. 1979. Tournament mobility: career patterns in a corporation, *Administrative Science Quarterly*, 24, 220-241.
- Schein, E. 1971. The individual, the Organization and the Career: a conceptual Scheme, *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.
- Schein, E. 1990. *Career Anchors: discovering your real values*, Pfeffer & Company, San Diego, California.
- Schein, E. 1996. Career Anchors Revisited: implications for career development in the 21st century, *Academy of Management Executive*, 10, 4.
- Sullivan, S. 1999. The Changing nature of Careers: a review and research agenda, *Journal of Management*, 25, 3, 457-484.
- Tremblay, M., Roger, A. & Toulouse, J-M. 1995. Career plateau and work attitudes: an empirical study of managers, *Human Relations*, 48, 3, 73-82.
- Veiga, J. 1981. Plateaued versus nonplateaued managers: career patterns, attitudes and path potential, *Academy of Management Journal*, 24, 3, 566-578.