

MISE EN PERSPECTIVE DES MODELES DE CARRIERE
DANS LE CONTEXTE DES POLES DE COMPETITIVITE
UNE REVUE DE LITTERATURE CRITIQUE

Jean-Denis Culié
doctorant CERAG
Ecole Doctorale de Sciences de Gestion
Université Pierre Mendès-France
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9
jean-denis.culie@tele2.fr
Tel : 04 76 21 08 24

Résumé :

Deux ans après la constitution des pôles de compétitivité, les premiers projets d'innovation multipartenaires entrent en phase de réalisation. Des organisations venant d'horizons différents (entreprises, laboratoires de recherche, universités...) mettent en commun des équipes pour la réalisation de ces projets.

On peut dès lors se demander dans quelle mesure les pôles de compétitivité peuvent changer les perspectives de carrière des personnels de la Recherche et du Développement (R&D) impliqués dans cette dynamique. Ce contexte émergent va-t-il, par exemple, entraîner un accroissement de la mobilité interne ? De la mobilité externe au sein du bassin d'emploi ? Va-t-il favoriser la création de start-up ? Va-t-il encourager la constitution de passerelles entre le secteur public et le secteur privé ?

Afin de développer une compréhension fine des perspectives individuelles de carrière susceptibles de se dessiner, la présente communication s'attache à proposer une grille d'analyse prenant comme point de départ la mobilisation de quatre parmi les principaux modèles de carrière : organisationnel vertical, professionnel, entrepreneurial et nomade.

Mots-clés : carrières – modèles de carrière - pôles de compétitivité – contextes émergents – interactions

Communication jeune chercheur (doctorant 2ème année)

Introduction

Présentés comme le fer de lance de l'innovation hexagonale, les pôles de compétitivité ont été officiellement labellisés par le gouvernement français au cours de l'été 2005. Au nombre de soixante-six, ils ont été classés en pôles mondiaux, pôles à vocation mondiale et pôles nationaux, selon leur degré de visibilité internationale et leur poids économique. Leur activité concerne des secteurs très divers, à la pointe de l'économie (biotechnologies, micro-nanotechnologies, informatique) ou plus traditionnels (agroalimentaire, énergie, chimie...)

L'idée directrice consiste à s'appuyer sur les forces vives du tissu économique local, afin de favoriser une dynamique d'innovation et de créer un avantage concurrentiel.

Selon le Cahier des charges de l'appel à projets (2004)¹, un pôle de compétitivité est constitué de trois ingrédients principaux : les entreprises, la formation, la recherche/innovation. Ces trois éléments sont unis par trois priorités : le partenariat, les projets communs concrets, la visibilité internationale. D'autre part, sa dimension institutionnelle est affirmée, puisqu'il doit se doter d'une gouvernance propre².

Plus précisément, la DATAR (2004) a défini un pôle de compétitivité comme une « combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques et privées engagées dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organisera autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché et devra rechercher la masse critique pour atteindre une compétitivité mais aussi une visibilité internationale ».

A un niveau plus conceptuel, ce type de projets multipartenaires s'apparente à la coopération diagonale (Ben Mahmoud-Jouini et Calvi, 2004) dans laquelle les partenaires, qui n'entretiennent pas de transactions directes ni de relations concurrentielles, mettent en commun des ressources complémentaires sur une partie de la chaîne de valeur. Cette mise en commun de ressources passe bien entendu par la constitution d'équipes, affectées par chacun des partenaires à la réalisation de ces projets. A l'heure où les premiers d'entre eux, fruits de cette action volontariste des pouvoirs publics, entrent en phase opérationnelle, on peut se demander dans quelle mesure les pôles de compétitivité peuvent changer les perspectives de carrière des salariés impliqués dans cette dynamique. Ce contexte émergent va-t-il, par exemple, entraîner un accroissement de la mobilité interne ? De la mobilité externe au sein du bassin d'emploi ? Va-t-il favoriser la création de start-up ? Va-t-il encourager la constitution de passerelles entre le secteur public et le secteur privé ?

Nous avons choisi de circonscrire notre analyse aux carrières des cadres et des ingénieurs, en raison de leur rôle moteur dans la conception et la mise en œuvre des projets innovants. Ce choix s'explique également par le fait qu'ils représentent l'essentiel des personnes impliquées à ce jour dans les projets collaboratifs, actuellement en phase de montage ou de lancement.

¹ Source : www.competitivite.gouv.fr

² « le pôle doit présenter des modalités d'organisation formellement définies et doit être en mesure de désigner un représentant qui ait une personnalité juridique » (source : www.competitivite.gouv.fr)

Corollaire de cette dernière remarque, la population se trouve *de facto* essentiellement composée de personnes exerçant dans le domaine de la Recherche et du Développement (R&D).

Même si de nombreux travaux académiques tendent à considérer cette population comme un tout, elle se caractérise par son hétérogénéité (Gastaldi, 2006). Il paraît donc nécessaire d'apporter dès à présent quelques éléments de clarification.

Tout d'abord, l'activité de R&D présente plusieurs facettes. On opère généralement une distinction entre :

- la recherche fondamentale, consacrée à l'avancement des connaissances scientifiques, sans finalité commerciale particulière ;
- la recherche appliquée, qui se fonde sur des objectifs commerciaux ;
- le développement, qui s'attache à la conception de nouveaux produits ou de nouveaux processus.

Cette distinction amène à considérer une segmentation des personnels de R&D en deux grandes catégories (Tarondeau, 2003) :

- les scientifiques ou experts qui se consacrent plutôt aux activités de recherche fondamentale ;
- les ingénieurs, qui participent plutôt aux activités de développement.

Elle peut être également appréhendée comme un élément structurant dans le déroulement de carrière au sein de notre population, car elle suggère l'existence de deux marchés de la recherche, l'un public, l'autre privé (Duhautois et Maublanc, 2005) :

- au sein du secteur public (centres et laboratoires de recherche, universités), l'activité, principalement orientée vers la partie amont de la R&D, suggère un haut niveau de spécialisation. Les carrières de cette population, principalement composée de titulaires d'un doctorat, se caractérisent par une certaine stabilité dans le domaine de recherche.
- dans les entreprises, la R&D est aujourd'hui essentiellement consacrée à la recherche appliquée et au développement, pour répondre aux besoins du marché. Si l'on opère une segmentation en fonction de la taille des entreprises, on peut souligner que, dans les plus grandes d'entre elles, la population est davantage composée de généralistes, avec une répartition plus équilibrée entre les ingénieurs et les docteurs. Les formes de carrière, qui induisent de fréquents changements dans les domaines d'activité, peuvent être analysées comme la conséquence des mouvements de restructuration des entreprises, en fonction des impératifs du marché. Compte tenu de perspectives de promotion généralement limitées par la structure pyramidale des départements concernés, la R&D est souvent considérée comme un tremplin vers d'autres fonctions, notamment managériales. Pour ceux qui restent dans la filière, deux principales évolutions sont généralement identifiées, vers l'expertise, peu valorisée, ou vers le management de la R&D, beaucoup plus convoité. D'autre part, dans les petites entreprises, le domaine de recherche est plus stable et plus spécialisé mais les possibilités de mobilité interne vers d'autres fonctions sont bien sûr beaucoup plus

réduites. Ces deux raisons expliqueraient une présence majoritaire de diplômés de troisième cycle.

Ces quelques précisions soulignent la diversité des évolutions individuelles de carrière susceptibles de se dessiner dans le contexte des pôles de compétitivité. Dans cette optique, la présente communication s'interroge, dans le cadre d'une conception interactionniste de la carrière, sur la pertinence de recourir à une grille d'analyse fondée sur la mobilisation des principaux modèles de carrière.

Ainsi, nous nous consacrerons d'abord à identifier les différents modèles susceptibles d'éclairer les carrières de la population considérée. Ensuite, nous nous attacherons à montrer que les limites de ces modèles rendent nécessaire l'élaboration d'une typologie complémentaire.

1. A quels modèles de carrière peut-on se référer au sein des pôles de compétitivité ?

Avant de présenter différents modèles susceptibles d'éclairer les carrières de notre population, il convient de se positionner par rapport au concept de carrière et d'en proposer une définition.

1.1. Proposition d'une définition de la carrière

Selon Gunz (1989), la carrière peut être considérée à la fois comme un phénomène organisationnel et comme un processus de développement individuel. Cette dualité ontologique amène par conséquent à envisager l'étude des carrières selon trois approches épistémologiques, selon que l'on se situe à l'un des deux niveaux d'analyse ou que l'on combine les deux niveaux.

La première considère que les contextes sociétaux et organisationnels sont à l'origine des carrières. C'est la conception que les économistes néo-institutionnalistes ont développée à partir des années 1960 et qui a prévalu chez les gestionnaires lorsqu'ils ont véritablement commencé à s'intéresser aux carrières, à partir des années 1980 (Dany, 1997).

La deuxième, développée par les psychologues à partir de la fin des années 1950, notamment sous l'impulsion de Super (1957), estime que la carrière est essentiellement l'affaire des individus, dont elle s'attache à étudier les motivations et le développement d'une identité de carrière. Elle est à l'origine du courant des nouvelles carrières, qui a connu un développement considérable au cours des années 1990, comme nous allons le préciser ci-dessous.

Enfin, la troisième – la plus ancienne – considère les deux niveaux d'analyse comme indissociables. La carrière est considérée comme un processus qui résulte des interactions entre l'individu et son milieu professionnel. Nous nous réclamons de cette conception dite **interactionniste** et initiée par les sociologues de l'Ecole de Chicago à partir des années 1930. Une des contributions théoriques majeures de cette Ecole réside dans la distinction entre

carrière objective et carrière subjective, qui doivent être considérées comme les deux faces inséparables d'un même processus (Hughes, 1937)³. Par conséquent, notre recherche se fonde sur le postulat que, même si l'individu se forge ses propres représentations, leur réalisation dépend du contexte dans lequel il évolue.

D'autre part, nous considérons que la carrière se rapporte à tous les individus, sans distinction de statut ou de métier, et à toutes les phases de leur vie professionnelle. En revanche, nous limitons notre acception à la vie au travail. Si elle ne prend pas en compte directement les expériences personnelles, elle permet d'intégrer les interactions entre expériences professionnelles et personnelles.

Nous proposons de définir la carrière de la manière suivante :

La carrière est la succession des expériences professionnelles d'une personne. Elle s'apprécie par l'association de critères objectifs (rémunération, titre, position hiérarchique...) ET⁴ subjectifs (sentiments, perceptions).

1.2. Présentation des idéaux-types de carrière

Nous proposons de prendre comme point de départ la typologie proposée par Kanter (1989). Cette typologie identifie trois modèles de carrière, qui constituent autant d'idéaux-types : bureaucratique, professionnel et entrepreneurial.

Le modèle bureaucratique fait explicitement référence à la configuration du même nom proposée par Mintzberg (1982). Il va de pair avec une organisation de grande taille, publique ou privée, et se caractérise par une progression de niveau hiérarchique. Pour Wilensky (1961), la carrière se définit comme « une succession d'emplois reliés entre eux, organisés selon une hiérarchie de prestige, que les individus gravissent d'une manière plus ou moins prévisible »⁵.

Cette articulation autour de la mobilité verticale lui a également valu la dénomination de modèle organisationnel vertical (Super, 1957) ou pyramidal (Dalton et al., 1977). Nous proposons d'adopter le terme de **modèle traditionnel**, puisque c'est le modèle qui a prévalu dans les grandes entreprises durant les Trente Glorieuses.

Ce modèle relève d'une approche organisationnelle de la carrière et repose sur l'existence de marchés internes (Doeringer, 1967), qui permettent aux entreprises d'assurer les compétences individuelles et collectives nécessaires à leur activité. Selon Gazier (1993), le marché interne construit des itinéraires aménagés et contraignants pour des salariés durablement intégrés,

³ Cette distinction a été reprise par les psychologues interactionnistes, en particulier Schein, sous la dénomination de carrière externe et carrière interne, terminologie généralement adoptée en sciences de gestion. La carrière externe se rapporte « aux étapes et aux rôles formels définis par les politiques organisationnelles et les concepts sociétaux de ce qu'un individu peut attendre de sa vie professionnelle ; la carrière interne se définit comme « la perception qu'a l'individu de la direction prise dans sa vie professionnelle » (Schein, 1978).

⁴ Conformément à la conception interactionniste de la carrière, fondée sur la fusion de l'objectif et du subjectif.

⁵ « Succession of related jobs, arranged in a hierarchy of prestige, through which persons move in an ordered (more or less predictable) sequence ».

dont l'évolution au cours du temps n'est renégociée que globalement, à travers les échelons hiérarchiques et des grilles de salaires et de postes. La carrière traditionnelle s'accompagne par conséquent d'un ensemble de prescriptions relatives aux comportements, car elle est un moyen de sélectionner les individus les plus conformes aux valeurs culturelles, aux normes et au style de management en vigueur dans une organisation donnée (Falcoz, 2004).

Si l'on se place du point de vue de l'individu, la réussite repose essentiellement sur la notion d'avancement (Hall, 1976). Elle se traduit par un ensemble de référentiels externes, comme le titre, le statut, le revenu et la sécurité. Ces attributs sont conférés par la position hiérarchique, que l'on peut considérer comme la ressource-clé (Kanter, 1989).

Les référentiels de la carrière interne sont par conséquent confondus avec ceux de la carrière externe : le développement personnel passe par le progrès professionnel. Le sentiment de succès ou d'échec dans la vie découle bien plus de la situation professionnelle que des réalisations personnelles (Cadin et al., 2003).

La tendance au raccourcissement des lignes hiérarchiques et l'instabilité de l'environnement, qui n'offrent plus aux entreprises une visibilité en matière de gestion des carrières, contribuent à raréfier ce type de carrière. Il est cependant susceptible d'être rencontré au sein des pôles de compétitivité, en particulier chez les chercheurs et les enseignants-chercheurs des laboratoires publics de recherche et chez certains managers et ingénieurs de grandes entreprises industrielles fortement ancrées dans le tissu local.

Le modèle professionnel, développé en particulier par la sociologie des professions, se réfère principalement aux « professionnels » anglo-saxons.

Outre de longues périodes de formation et d'apprentissage, aboutissant à des certifications formelles et informelles (Kanter, 1989), les « professionnels » présenteraient six caractéristiques principales, selon la synthèse de l'état de l'art réalisée par Kerr et al. (1977) :

- l'expertise, définie comme « la maîtrise d'un corpus de connaissances abstraites, conférée par une formation longue et spécialisée » ;
- l'autonomie, considérée comme la perception du droit de faire des choix, dans les moyens comme dans les fins ;
- l'implication vis-à-vis de leur travail et de leur profession ;
- l'identification à la profession et à un groupe de professionnels ;
- une éthique dominée par une obligation morale de service rendu et une certaine forme de désintéressement ;
- la définition et le contrôle collégial des règles et des standards de la profession, régis par des associations professionnelles.

Selon Hall (1976), l'évolution de carrière du professionnel est constituée par des étapes identifiables, qui correspondent à la conception des changements de statut⁶, héritée de l'Ecole de Chicago. A la différence du modèle traditionnel, les individus qui effectuent une carrière de type professionnel peuvent conserver le même titre ou le même emploi nominal pendant une longue période (Kanter, 1989). La progression de carrière consiste à effectuer des missions de plus en plus exigeantes, importantes ou gratifiantes. Les opportunités de progression sont donc moins limitées que dans le cadre du modèle traditionnel puisqu'elles ne dépendent ni de la structure de la pyramide, ni de la vacance d'un poste. Le modèle professionnel répond par conséquent à une logique de développement des compétences.

Au sein du modèle professionnel, ce sont la réputation, conférée par les pairs, et la compétence qui constituent les ressources-clés. Bien qu'étroitement mêlées, compétence et réputation ne sont pas forcément corrélées (Kanter, 1989). Les principaux critères de succès en découlent, de nature interne (« je développe ma réputation »), et externe (« ma compétence est reconnue dans mon milieu professionnel »).

En ce qui concerne l'orientation de carrière, les travaux de Gouldner (1957) ont établi une distinction entre les cosmopolites (*cosmopolitans*), fortement orientés vers leur profession et faiblement attachés à leur organisation et les locaux (*locals*) qui manifestent davantage d'attachement à leur organisation qu'à leur profession. Par la suite, cette distinction n'a plus été considérée comme exclusive. Durand (1972) suggère que certains professionnels peuvent être attachés à la fois à leur profession et à leur organisation. Cette « double identification » représente un certain idéal, car les deux orientations, loin de s'exclure, se renforcent mutuellement.

Si le modèle professionnel a été largement mobilisé dans les recherches sur les personnels de la R&D, l'hétérogénéité de la population concernée suscite l'interrogation suivante : ce modèle peut-il s'appliquer à l'ensemble de notre population ou à une partie seulement ? Nous tenterons d'y apporter des éléments de réponse dans la seconde partie.

Evoquer le **modèle entrepreneurial** de carrière nécessite au préalable de circonscrire la notion d'entrepreneur. Alors que la notion de professionnel, comme nous venons de le voir, est plutôt sujette à confusion, celle d'entrepreneur suscite des clivages quant à son périmètre de définition.

Schumpeter (1934, cité par Carland et al, 1984) a été l'un des premiers à distinguer l'entrepreneur du manager et du propriétaire de société. Il suggère que l'entrepreneur a pour fonction de développer de nouvelles combinaisons de moyens de production. Se réclamant directement de cette conception, Carland et al (1984) définissent l'entrepreneur comme « un individu qui crée et dirige une affaire dans un but principal de profit et de croissance. L'entrepreneur se caractérise principalement par un comportement innovant et emploie des méthodes de management stratégique ». La dimension innovante est donc particulièrement soulignée, ce qui nous semble essentiel par rapport au terrain d'étude des pôles de compétitivité. D'autre part, par la référence à un but de croissance, ces mêmes auteurs excluent de cette acception les entrepreneurs individuels et les travailleurs indépendants. Un

⁶ Le terme anglais original « status passage » est emprunté au vocabulaire anthropologique et désigne les rites de passage dans les sociétés traditionnelles (Barley, 1989).

des rares auteurs à proposer une théorie de la carrière entrepreneuriale (Dyer, 1994) défend cette conception et estime que ce type de carrière se rapporte aux individus qui créent des organisations.

D'autres auteurs estiment que l'on a trop souvent tendance à confondre les notions d'entrepreneur et de chef d'entreprise : le concept d'entrepreneur se référerait davantage à une fonction ou à un comportement. L'entrepreneur serait alors celui (ou celle) qui a la capacité de créer du profit en faisant fructifier un ensemble de ressources (House, 1974). Dans cette optique, Kanter (1989) estime qu'une carrière entrepreneuriale concerne ceux qui, tout en restant en place dans la même organisation, accroissent le territoire dont ils sont responsables. De même, Garel et al (2003) insistent sur la dimension entrepreneuriale du management de projet.

Pour notre part, nous considérons qu'une carrière se rapporte au modèle entrepreneurial en fonction de deux critères : d'une part, l'indépendance vis-à-vis d'une hiérarchie, ce qui exclut les chefs de projet et d'autre part, la direction d'une entreprise dans un but de développement.

Par conséquent, nous circonscrivons une carrière entrepreneuriale aux individus :

- qui créent ou reprennent des entreprises et les dirigent, dans une perspective de développement de celles-ci ;
- qui se voient confier la direction d'unités de production indépendantes.

Ces quelques commentaires laissent penser que ce type de carrière peut être rencontré sur le terrain chez les dirigeants de start-up, de PME ou de *business units*.

Un consensus s'opère au sein de la littérature anglo-saxonne pour affirmer que l'essence de la carrière entrepreneuriale résiderait dans la création de valeur, selon une logique de résultat (Kanter, 1989). Cette affirmation, dominante dans le contexte culturel nord-américain, nous semble devoir être nuancée si on la rapporte à la France, où d'autres finalités peuvent sans doute jouer, notamment la recherche de l'autonomie ou de l'accomplissement personnel.

Quant au développement de la carrière, et de manière plus marquée que dans le modèle professionnel, il peut n'entraîner aucun changement de titre, de poste ou de position hiérarchique (Kanter, 1989). Politis et Landström (2002) précisent que les créateurs d'entreprise n'ont pas à gravir les échelons d'une organisation puisque, par définition, ils démarrent au sommet et s'ils réussissent, créent une hiérarchie en dessous d'eux.

La progression de carrière reposerait plutôt sur la capacité des individus de créer l'environnement et le contexte de leur propre carrière (Dyer, 1994). Plus explicitement, Kanter (1989) estime que c'est par le développement de leur territoire (ou de leur *business*) que les individus accroissent leur pouvoir, leur rémunération et leurs responsabilités et reçoivent une partie des bénéfices liés à la création de valeur ajoutée.

Nous proposons à ce stade de confronter la typologie établie par Kanter avec celle proposée sous la houlette de Driver (Driver, 1979 ; Brousseau et al., 1996). Cette seconde typologie suggère quatre modèles de carrière, qui s'articulent selon la fréquence et la nature des mouvements :

- le modèle linéaire (*linear*), fondé sur des mouvements ascensionnels réguliers ;
- le modèle expert⁷, caractérisé par une activité stable et peu de mouvements ;
- le modèle spiral, qui se traduit par des mouvements latéraux fréquents au sein d'un même domaine de compétences ;
- et enfin le modèle transitoire (*transitory*), marqué par des mouvements latéraux très fréquents et des ruptures dans les domaines de compétences.

Si le modèle linéaire et le modèle expert se rapportent respectivement aux modèles traditionnel et professionnel que nous venons de présenter, les modèles spiral et a fortiori transitoire peuvent être considérés comme relevant principalement de la « famille » des nouveaux modèles de carrière.

Présentés comme une alternative à la carrière traditionnelle, les **nouveaux modèles de carrière** se fondent, comme le souligne Dany (2004), sur le postulat que le modèle traditionnel serait devenu caduc, du fait des évolutions de l'environnement et des conceptions dominantes liées à la vie organisationnelle. Comme les entreprises ne sont plus en mesure de prédire l'avenir et de définir les emplois de demain (Defélix et al., 1997), les carrières deviennent l'affaire des individus. Pour Beaucourt et Louart (2003), les nouvelles approches de la carrière traduisent les limites de la capacité des entreprises à proposer des cheminements de carrière, qui conduit à un transfert vers les individus de la responsabilité de la carrière.

Nous avons choisi d'illustrer ce courant, initié par Hall (1976) avec le concept de carrière protéenne, par le modèle des *boundaryless careers* (Arthur et Rousseau, 1996). Littéralement « carrières sans frontières », ce modèle a été popularisé en France sous la dénomination de **carrière nomade** (Cadin et al., 2000, 2003). Ce choix peut être justifié par deux raisons : d'abord, comme nous allons le voir, il s'agit sans doute, parmi les nouveaux modèles de carrière, de celui qui dispose du corpus théorique le plus développé ; ensuite, il s'agit d'un modèle qui a été élaboré dans des environnements innovants, contexte qui présente bien sûr une congruence avec celui des pôles de compétitivité.

Selon Cadin et al (2000), le paradigme des carrières nomades est sous-tendu, en toile de fond, par l'évolution de trois concepts :

- le renouvellement des formes organisationnelles mobilisées, à travers l'émergence des organisations sans frontières (*boundaryless organizations*, Mirvis et Hall, 1996) dont le fonctionnement repose largement sur des partenariats interentreprises ;
- la place des compétences dans les stratégies, qui constituent la clé de voûte des approches fondées sur les ressources (*resource-based view*, Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) et les connaissances (*knowledge-based view*, Nonaka, 1994 ; Grant, 1996) ;

⁷ Ce terme a remplacé celui de *steady-state* qui figure dans la typologie d'origine (Driver 1979).

- l'accélération des rythmes d'innovation.

Le courant des carrières nomades s'appuie en outre sur l'étude des parcours professionnels des informaticiens de la Silicon Valley, marqués par une forte mobilité inter-organisationnelle.

C'est au sein de ce type de contexte, emblématique de l'économie de la connaissance, que Weick (1996) a suggéré un renversement du paradigme traditionnel de la carrière, selon lequel les organisations étaient à l'origine des carrières. En mobilisant le concept de l'*enactment*⁸ de la carrière, hérité de l'Ecole de Chicago, il estime que le passage d'un système de carrière fondé sur la position hiérarchique à un système fondé sur la compétence et l'expérience permet aux individus qui réalisent une carrière subjective d'exercer davantage de contrôle sur le design des organisations : « par une tranquille et subtile inversion, la carrière sans frontières met en scène l'organisation sans frontières »⁹.

La carrière nomade se réclame prototypique, puisque ses concepteurs la définissent comme « l'opposé de la carrière organisationnelle »¹⁰ (Arthur et Rousseau, 1996 : 5). Cette définition initiale « par défaut » mais néanmoins très significative, est complétée par DeFilippi et Arthur (1996 : 116), qui considèrent la carrière nomade comme « une succession d'opportunités professionnelles qui dépasse les frontières d'une seule entité de travail »¹¹. Et de préciser (ibid : 127) : « une entité de travail (...) peut signifier aussi bien une entreprise indépendante qu'une *business unit* d'une plus grosse entreprise, dans laquelle la responsabilité de l'emploi est décentralisée ».¹²

Le concept de la carrière nomade répond à une logique d'accomplissement personnel (succès psychologique selon Mirvis et Hall, 1996) et se fonde sur un processus continu de développement d'un portefeuille de compétences individuelles, appelées *knowing* (DeFilippi et Arthur, 1996) qui associent savoir-faire technologiques (*knowing-how*), réseaux relationnels (*knowing-whom*) et capacité à donner du sens à son travail (*knowing-why*).

Les principales caractéristiques des différents modèles que nous venons d'évoquer peuvent être synthétisées dans le tableau ci-dessous :

⁸ Selon Barley (1989), la notion d'*enactment* consiste pour l'individu à mettre en scène sa carrière en inventant une opportunité ou un emploi.

⁹ "In a quiet, subtile inversion, the boundaryless career enacts the boundaryless organization".

¹⁰ "Boundaryless careers are the opposite of organizational careers".

¹¹ "Sequence of jobs opportunities that go beyond the boundaries of single employment settings".

¹² "An employment setting (...) can mean either an independent firm or a business unit of a larger firm, in which employment responsibility is decentralized".

<i>Modèle de carrière</i>	<i>Responsabilité de la carrière</i>	<i>Critères de réussite objectifs*</i>	<i>Critères de réussite subjectifs*</i>
<i>Traditionnel</i>	Organisation	-niveau hiérarchique, salaire (Mirvis et Hall, 1996) position sociale - sécurité (Kanter, 1989)	
<i>Professionnel</i>	- « locaux » : plutôt l'organisation - « cosmopolites » : plutôt l'individu - « double identification » : partagée	reconnaissance de la réputation (Kanter, 1989)	-développement de la compétence (Kanter, 1989) - autonomie (Kerr et al, 1977)
<i>Entrepreneurial</i>	Individu	création de valeur (Kanter, 1989)	autonomie (Carland et al, 1984)
<i>Nomade</i>	Individu		accomplissement personnel (Mirvis et Hall, 1996)

* les critères dominants de réussite apparaissent en caractères gras.

Après avoir présenté les principales caractéristiques des modèles de carrière que nous avons retenus dans le cadre de notre analyse, nous proposons maintenant de déterminer dans quelle mesure ils peuvent être mobilisés pour construire une grille d'analyse, appliquée au contexte émergent des pôles de compétitivité et à leur impact potentiel sur les carrières de la population concernée.

2. Un cadre d'analyse qui soulève des interrogations et nécessite des compléments

Les archétypes de carrière présentent à notre avis des limites qui ne permettent pas de les mobiliser en l'état comme cadre d'analyse de notre recherche. Nous proposons de les utiliser comme point de départ pour établir une typologie complémentaire qui s'inscrit dans une conception interactionniste de la carrière.

2.1. Les limites des idéaux-types de carrière

2.1.1. L'hybridation des différents modèles de carrière, source de confusion ?

En dehors des carrières qui se rapprochent d'un archétype particulier, nous considérons qu'une carrière peut, au fil du temps, revêtir différentes formes. A titre d'exemple, un ingénieur peut commencer sa carrière dans une grande organisation hiérarchisée (modèle

traditionnel), la poursuivre comme expert (modèle professionnel) puis créer sa propre entreprise (modèle entrepreneurial). Cette carrière dans son ensemble pourra être considérée comme nomade, si l'individu est avant tout animé par un désir d'accomplissement personnel.

En revanche, il paraît plus difficile de s'appuyer sur la mobilisation de plusieurs archétypes si ces derniers se révèlent par trop perméables et que de multiples facteurs d'hybridation compromettent la lisibilité de la grille de lecture.

Pour tenter de limiter les recoupements, nous pouvons aborder cette question en nous attachant à préciser à quel segment de la population concernée se rapportent certains de ces modèles. En d'autres termes, dans quelle acception est-il préférable de les appréhender ?

La question ne semble pas se poser dans le cas du modèle traditionnel, fondé, rappelons-le, sur l'avancement hiérarchique. Toujours est-il que le contexte des pôles de compétitivité, qui fonde sa dynamique sur le développement de projets multipartenaires, semble de nature à accélérer la raréfaction de ce type de carrière, du moins en termes d'étapes objectives. De même, notre positionnement en faveur d'une définition étroite de la notion d'entrepreneur permet de lever l'ambiguïté concernant le modèle de carrière correspondant.

Il n'en est pas de même du modèle professionnel. La question de savoir si l'ensemble des personnels de la R&D peut être rattachée à la catégorie des professionnels est récurrente dans la littérature (voir par exemple Kerr et al, 1977).

Dans le cadre d'une acception large, adoptée notamment par Hourquet et Roger (2004), la distinction entre les cosmopolites et les locaux est fréquemment mobilisée et permet de prendre en compte l'hétérogénéité de la population. Kanter (1989) prend justement l'exemple des carrières scientifiques pour illustrer cette distinction. Elle suggère que si les carrières des ingénieurs sont souvent fortement encadrées dans l'organisation, celles de certains experts peuvent l'être beaucoup moins. Dans cette optique, la carrière de l'ingénieur « local » ne tend-elle pas à se rapprocher de la forme traditionnelle ? Celle du cosmopolite, que l'on dit mobile (have reputation, will travel, ibid : 512) ne présente-t-elle pas des similitudes avec la forme nomade, fondée elle aussi sur le développement des compétences ?

Cette approche englobante a été remise en question par Kerr et al (1977), selon lesquels la plupart des ingénieurs ne présenteraient pas les caractéristiques énoncées plus haut, à l'exception de la maîtrise d'un certain corpus d'expertise. Certes, en France, la disparité entre experts et ingénieurs semble moins forte que dans le contexte anglo-américain, où prédomine une vision technicienne de l'ingénieur (Delpeuch, 2006). Pourtant, des recherches récentes suggèrent que l'élaboration des stratégies personnelles des ingénieurs de R&D dans le secteur privé ne se fait pas en fonction d'une communauté externe composée de pairs mais par rapport au fonctionnement interne de l'organisation ; la figure du scientifique ou de l'expert serait par conséquent principalement cantonnée au monde de la recherche publique (Chollet, 2005).

Il nous semble dès lors judicieux de nous référer aux travaux de Shepard (1956) selon lequel un ingénieur peut être assimilé à un professionnel s'il se considère lui-même comme tel. Ce même auteur soulignait que « cette auto-attribution a des conséquences importantes, car elle agit sur les attitudes, les attentes et les réactions aux demandes de l'environnement industriel ».

Dès lors, nous serions tentés de préférer cette acception, qui limite le périmètre d'intervention du modèle professionnel aux experts et à certains ingénieurs. Cette segmentation relativement étroite permet en outre de réduire la perméabilité avec le modèle nomade, notamment si l'on prend en compte la faible mobilité des experts du public en France¹³.

Souligner la raréfaction du modèle de carrière traditionnel et préconiser une acception stricte des notions de professionnel et d'entrepreneur conduirait-il à mettre l'accent sur la pertinence du modèle de la carrière nomade ? Notre position sera plutôt dubitative.

Comme la dynamique des pôles de compétitivité induit des maillages croissants inter-entreprises, nous proposons de préciser la conception de la carrière suggérée par Weick (1996) au sein des organisations sans frontières. Via le processus de l'*enactment*, Weick estime que les étapes de carrière dans les organisations sans frontières sont envisagées non plus comme l'ascension de niveaux hiérarchiques mais comme « des positions fluides d'expertise dans une hétéarchie organisée autour de l'apprentissage collectif » (ibid. : 54)¹⁴.

Cette observation suscite une interrogation sur une possible hybridation entre les deux modèles de carrière antagonistes. Même si la frontière entre carrière traditionnelle et carrière nomade semble infranchissable, on peut se demander si les pôles de compétitivité ne vont pas contribuer à renforcer la perméabilité entre les deux archétypes. Pour illustrer notre propos, nous proposons de prendre l'exemple d'un ingénieur de recherche du secteur public impliqué dans une succession de projets inter-organisationnels. Si notre ingénieur est mû prioritairement par la recherche d'un succès subjectif, il sera sans doute amené à considérer sa participation aux projets comme des opportunités de développer ses compétences. Dans ce cas, on peut considérer qu'il réalise une carrière nomade dans l'esprit mais traditionnelle à la lettre, puisque son évolution reste jalonnée par des étapes hiérarchiques. En revanche, s'il recherche principalement des critères de succès objectifs, il pourra considérer les projets comme un moyen d'accroître sa visibilité vis-à-vis de son employeur, donc comme un levier au service d'une stratégie fondée sur l'avancement hiérarchique. Dans ce cas, la carrière peut être considérée comme nomade à la lettre mais traditionnelle dans l'esprit.

Il semble donc par conséquent difficile d'échapper à plusieurs formes d'hybridation. Nous pensons que ces difficultés sont liées pour l'essentiel à des raisons d'ordre épistémologique.

¹³ La mobilité annuelle des chercheurs du public vers le privé serait de l'ordre de 1% des effectifs (source : Conférence des Grandes Ecoles, note du 7 septembre 2004, www.cge.asso.fr)

¹⁴ "fluid positions of expertise in a heterarchy organized around collective learning".

2.1.2. Une juxtaposition de concepts, relevant d'approches épistémologiques différentes

Les modèles de carrière apparaissent davantage comme une juxtaposition de concepts relevant d'approches épistémologiques différentes et entretiennent dans certains cas une tendance persistante à la dichotomie entre l'individu et l'organisation (Duberley et al, 2006).

Certes, le modèle professionnel, en tant qu'héritier de la sociologie des professions, peut s'inscrire dans une conception interactionniste, même si la carrière tend à être rattachée tantôt à l'organisation (les locaux), tantôt à la profession (les cosmopolites).

En revanche, le modèle traditionnel se réfère à une conception organisationnelle de la carrière et considère que les organisations sont à l'origine des carrières. Il néglige par conséquent la dimension liée à la carrière interne. Il est fréquent de trouver dans la littérature l'affirmation selon laquelle une carrière de type traditionnel serait systématiquement motivée par la recherche de succès objectifs : par exemple, Cadin et al. (2003 : 101) écrivent à propos de ceux qui réalisent leur carrière dans une même organisation, dénommés les sédentaires : « les salariés désirant évoluer recherchent le succès objectif (des responsabilités et un salaire accru) ». Serait-ce le cas de l'ensemble des managers de R&D dans les grandes entreprises ou des enseignants-chercheurs de l'université ? Il est permis d'en douter.

Quant au modèle nomade, il se réclame d'une approche interactionniste (Cadin et al., 2003 : 25) à travers la notion d'*enactment*. Pourtant, comme le souligne Dany (2004), il envisage également le développement de la carrière du point de vue de l'individu, considéré comme maître de sa carrière. Dans cette optique, le rôle des organisations s'affaiblit et se limite à soutenir l'apprentissage et le développement individuel des carrières (Inkson et Arthur, 2001). Cette conception individuelle a été à notre sens accentuée dans les travaux réalisés ultérieurement à la parution de l'ouvrage fondateur du courant (Arthur et Rousseau, 1996) et notamment dans son adaptation au contexte français (Cadin et al., 2003), où l'accent a été mis sur la mobilité interentreprises. Les recherches menées par ces derniers auteurs ont abouti à l'établissement d'une taxonomie des carrières, principalement fondée sur une mobilité externe croissante, donc sur un critère d'ordre objectif, sans distinction du caractère volontaire de la mobilité. Elle suggère que l'ensemble des individus dont la mobilité externe est la plus forte (les « sans frontières ») rechercheraient le succès subjectif, ce qui nous paraît pour le moins contestable. Comme le souligne à ce titre Livian (2004) : « un monde sépare la mobilité contrainte du 'reconverti' ou de 'l'exclu' – pour reprendre la terminologie de Dubar – de celle du professionnel nomade à la recherche de nouvelles expériences ».

Par conséquent, il nous semble que le modèle nomade relève à la fois d'une approche interactionniste fondée sur le succès subjectif et d'une approche individuelle fondée sur le critère objectif de la mobilité interentreprises, sans distinction du caractère volontaire ou non de cette mobilité.

Pour ces deux raisons, il nous semble que les idéaux-types de carrière ne peuvent pas être mobilisés en l'état dans le cadre de notre recherche, ce qui nous amène à proposer une grille d'analyse complémentaire.

2.2. Proposition d'une nouvelle grille d'analyse

Notre démarche vise à prendre les idéaux-types de carrière analysés ci-dessus comme point de départ pour poser les premiers jalons d'une nouvelle grille d'analyse compatible avec une conception interactionniste et un positionnement du point de vue de l'individu.

Nous proposons une typologie organisée autour de deux continuums.

Le premier s'articule autour de la **responsabilité de la carrière**, selon qu'elle est assumée par l'organisation ou par l'individu. Face à la tendance évoquée ci-dessus à un transfert croissant de la responsabilité de la carrière vers l'individu, le contexte émergent des pôles de compétitivité soulève à notre avis une interrogation majeure par rapport à l'évolution du rôle des organisations dans ce domaine : dans quelle mesure la dynamique coopérative qu'elle induit va modifier les arbitrages des entreprises entre marché interne et marché externe ? Vont-elles, comme le montre l'exemple de la Silicon Valley (Saxenian, 1996), aller jusqu'à transposer la notion de marché interne au niveau inter-organisationnel, voire au niveau du bassin d'emploi ? Sans envisager une évolution aussi radicale, les travaux conceptuels de Gazier (1993) suggèrent que les coopérations territoriales induisent une valorisation collective du potentiel humain et des parcours professionnels à dominante externe à la firme mais interne au bassin d'emploi. Les entreprises craignent donc moins la défection d'un salarié car elles savent qu'elles pourront retrouver un profil similaire – en termes de formation, de valeurs et d'attachement au lieu - en puisant dans le vivier des compétences disponibles au niveau local.

Le second se rapporte aux **critères dominants de réussite** perçus par les individus et distingue les critères subjectifs (intérêt du travail, développement des compétences, accomplissement personnel...) et les critères objectifs (position hiérarchique, niveau de responsabilité, rémunération...)

L'association de ces deux dimensions peut être visualisée dans la figure ci-dessous :

Organisation	SUIVEUR DESINTERESSE	CONFORMISTE
<i>Responsabilité de la carrière</i>		
Individu	JARDINIER	CHERCHEUR D'OR
	Subjectifs	Objectifs

Critères de réussite

Nous présentons brièvement les quatre idéaux-types suggérés par cette typologie :

- *le conformiste* : par rapport à l'idéal-type traditionnel, ce profil présente des similitudes dans le sens où l'individu se coule dans les cheminements de carrière établis par l'organisation. En revanche, ses contours nous semblent plus précis puisqu'il prend en considération les motivations dominantes de l'individu, tournées vers des signes apparents de réussite ;
- *le chercheur d'or* : à l'initiative de son évolution de carrière, il recherche avant tout le succès mesurable. Au sein des idéaux-types traditionnels, seul l'entrepreneur principalement motivé par la recherche du profit correspondait à ce profil qui présente ici davantage de facettes ;
- *le jardinier* : également acteur de sa carrière, il recherche en priorité le développement de ses compétences et/ou un accomplissement personnel. Ce profil englobe les adeptes des *boundaryless careers*, les professionnels cosmopolites et les entrepreneurs dont la motivation principale est davantage l'intérêt du travail ou l'autonomie que la création de valeur ;
- *le suiveur désintéressé* : l'organisation joue un rôle moteur dans l'évolution de sa carrière, mais ce rôle peut varier en intensité. Elle sera forte dans le cas des cadres à haut potentiel principalement mûs par l'intérêt du travail à qui l'entreprise confie des défis à relever. Elle pourra être plus diffuse chez des individus peu préoccupés de leur évolution de carrière, qui se laissent plus ou moins « porter » par leur organisation. Dans ce cas, le profil se rapproche de celui des professionnels « locaux ».

Cette typologie nécessite bien entendu d'être approfondie et doit être considérée comme une première étape dans le processus de construction de notre grille d'analyse. Il nous semble cependant que, même au stade d'ébauche, elle permet d'aller au-delà du clivage suggéré par les archétypes traditionnels qui tend à associer d'une part stabilité et recherche du succès objectif et d'autre part mobilité et recherche du succès subjectif. Elle nous paraît d'autant plus adaptée que notre population comporte de nombreux salariés du secteur public, dont la mobilité inter-organisationnelle est faible.

Conclusion

Au cours de cette communication, nous nous sommes attachés à élaborer à un cadre théorique destiné à appréhender les évolutions de carrière des personnels de la Recherche et du Développement dans le contexte émergent des pôles de compétitivité. Nous avons ainsi procédé à une revue de littérature critique portant sur quatre des principaux modèles de carrière : traditionnel, professionnel, entrepreneurial et nomade.

Fruits de recherches menées par strates successives, ces différents idéaux-types relèvent d'approches épistémologiques différentes. Pris dans leur forme pure, ils n'offrent pas à notre sens un cadre d'analyse cohérent et homogène. En revanche, nous les avons pris comme point de départ pour esquisser une nouvelle typologie qui nous amène à suggérer quatre profils-types : le *conformiste*, le *chercheur d'or*, le *jardinier* et le *suiveur désintéressé*.

La prochaine étape de notre recherche consiste désormais à compléter et à enrichir cette grille d'analyse et à la confronter à une recherche qualitative menée auprès d'acteurs membres d'organisations publiques et privées adhérentes à Minalogic, pôle de compétitivité mondial de la région grenobloise.

Bibliographie

ARTHUR M.B., ROUSSEAU D.M. (1996), "The boundaryless career as a new employment principle", in ARTHUR M.B., ROUSSEAU D.M. (ed.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, p. 3-20.

BARLEY S. (1989), "Careers, identities and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology", in ARTHUR M.B., HALL D.T., LAWRENCE B.S. (ed.), *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, p. 41-65.

BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n°1, p. 99-120.

BEAUCOURT C., LOUART P. (2003), « La vogue des salariés entrepreneurs », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, p. 428-439.

BEN MAHMOUD-JOUINI S., CALVI R. (2004), « Les coopérations interentreprises dans les projets de développement », in GAREL G., GIARD V., MIDLER C. (coord.), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Paris, p. 161-186.

BROUSSEAU K.R., DRIVER M.J., ENEROTH K., LARSSON R. (1996), "Career pandemonium: realigning organizations and individuals", *Academy of Management Executive*, vol.10, n°4, p. 52-66.

CADIN L., BENDER A.-F., de SAINT-GINIEZ V. (2000), « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol.37, p. 76-96.

CADIN L., BENDER A.-F., de SAINT-GINIEZ V. (2003), *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert, Paris.

CARLAND J.W., HOY F., BOULTON W.R., CARLAND J.C. (1984), "Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 9, n°2, p. 354-359.

CHOLLET B. (2005), « Le rôle du réseau personnel de l'ingénieur en R&D : le cas des micro et nanotechnologies », Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble II.

DALTON G.W., THOMPSON P.H., PRICE R.L. (1977), "The four stages of professional careers. A new look at performance by professionals", *Organizational Dynamics*, Summer, p. 19-42.

DANY F. (1997), « La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ? », Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université de Lyon III.

DANY F. (2004), "La théorie des carrières : d'où venons-nous et où allons-nous ?" in GUERRERO S., CERDIN J.-L., ROGER A. (coord.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, AGRH, Vuibert, Paris, p. 335-349.

DATAR (2004), « La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires. Réseaux d'entreprises, vallées technologiques, pôles de compétitivité ».

DEFELIX C., DUBOIS M., RETOUR D. (1997), « GPEC : une gestion prévisionnelle en crise ? » in TREMBLAY M., SIRE B. (eds.), *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Presses HEC, Montréal, p. 83-99.

- DeFILIPPI R.J., ARTHUR M.B. (1996), "Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective", in ARTHUR M.B., ROUSSEAU D.M. (ed.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, p. 116-131.
- DELPEUCH J.-L. (2006), « Comment s'ingénier ? », *Réalités Industrielles/Annales des Mines*, novembre, p. 5-6.
- DERR C.B. (1986), *Managing the new careerists*, Jossey-Bass, San Francisco.
- DOERINGER P.B. (1967), "Determinants of the structure of industrial type labor markets", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 1, p. 206-220.
- DRIVER M.J. (1979), "Career concepts and career management in organizations", in COOPER C.L. (ed.), *Behavioral Problems in organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, p. 79-139.
- DUBERLEY J., COHEN L., MALLON M. (2006), "Constructing scientific careers: change, continuity and context", *Organization Studies*, vol. 27, n°8, p. 1131-1151.
- DUHAUTOIS R., MAUBLANC S. (2005), « Les carrières des chercheurs dans les entreprises privées », Rapport de recherche, Centre d'Etudes de l'Emploi, septembre.
- DURAND M. (1972), « Professionnalisation et allégeance chez les cadres et les techniciens », *Sociologie du Travail*, p. 185-212.
- DYER W.G. (1994), "Toward a theory of entrepreneurial careers", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, p. 7-21.
- FALCOZ C. (2004), « Pour un modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion des carrières au sein des marchés internes du travail », in GUERRERO S., CERDIN J.-L., ROGER A. (coord.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, AGRH, Vuibert, Paris, p. 17-34.
- GAREL G., GIARD V., MIDLER C. (2003), « Management de projet et gestion des ressources humaines » in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, p. 818-843.
- GASTALDI L. (2006), « Dynamique des systèmes de gestion des compétences des chercheurs et transformation des activités de recherche industrielle », in DEFELIX C., KLARSFELD A., OIRY E. (coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, AGRH, Vuibert, Paris, p. 93-121.
- GAZIER B. (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, Editions La Découverte, Paris.
- GOULDNER A.W. (1957), "Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles", *Administrative Science Quarterly*, December, p. 281-306.
- GRANT R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 109-122.
- GUNZ H. (1989), "The dual meaning of managerial careers: organizational and individual levels of analysis", *Journal of Management Studies*, vol. 26, n°3, p. 225-250.
- HALL D.T. (1976), *Careers in organizations*, Goodyear Publishing Company, Santa Monica, Californie.
- HOURQUET P.-G., ROGER A. (2004), « La gestion de carrière des 'professionnels' de recherche et développement » in GUERRERO S., CERDIN J.-L., ROGER A. (coord.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, AGRH, Vuibert, Paris, p. 251-263.

- HOUSE J.D. (1974), "Entrepreneurial career patterns of residential real estate agents in Montreal", *Revue Canadienne de Sociologie et d'Anthropologie/Canadian Review of Sociology and Anthropology*, vol. 11, n°2, p. 110-124.
- HUGHES E.C. (1937), "Institutional office and the person", *American Journal of Sociology*, vol. 43, n°3, p. 404-413.
- INKSON K., ARTHUR M.B. (2001), "How to be a successful career capitalist?", *Organizational Dynamics*, vol. 30, n°1, p. 48-61.
- KANTER R.M. (1989) "Careers and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of career forms", in ARTHUR M.B., HALL D.T., LAWRENCE B.S. (ed.), *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, p. 506-521.
- KERR S., VON GLINOW M.A., SCHRIESHEIM J. (1977), "Issues in study of 'professionals' in organizations: the case of scientists and engineers", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.18, p. 329-345.
- LIVIAN Y.-F. (2004), "Le rôle du contexte institutionnel dans les carrières des salariés" in GUERRERO S., CERDIN J.-L., ROGER A. (coord.), *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, AGRH, Vuibert, Paris, p. 9-16.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- MIRVIS P.H., HALL D.T. (1996), "Psychological success and the boundaryless career", in ARTHUR M.B., ROUSSEAU D.M. (ed.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, p. 237-255.
- NONAKA I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organizational Science*, vol. 5, p. 14-37.
- POLITIS D., LANDSTROM H. (2002), "Informal investors as entrepreneurs; the development of an entrepreneurial career », *Venture Capital*, vol. 4, n°2, p. 78-101.
- SAXENIAN A.L. (1996), "Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley" in ARTHUR M.B., ROUSSEAU D.M. (ed.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, p. 23-39.
- SCHEIN E.H. (1978), *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Addison-Welsey, Reading, Massachusetts.
- SHEPARD H.A. (1956), "Nine dilemmas in industrial research", *Administrative Science Quarterly*, p. 295-309.
- SUPER D.E. (1957), *The psychology of careers*, Harper & Row, New York.
- TARONDEAU J.-C. (2003), « Le management des professionnels de la R&D » in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, p.1194-1202.
- WEICK K.E. (1996), "Enactment and the boundaryless career: organizing as we work" in ARTHUR M.B., ROUSSEAU D.M. (ed.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, p. 40-57.
- WERNERFELT B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.

WILENSKY H.L. (1961), "Orderly careers and social participation : the impact of work history on social integration in the middle-class", *American Sociological Review*, vol.26, p. 521-539.