

Pour en finir avec les carrières sans frontière
- Prolonger et dépasser le courant des ‘boundaryless career’ pour un
programme renouvelé de recherche sur la gestion des carrières

par : Christophe Falcoz

Professeur associé
Docteur HDR en sciences de gestion
IAE Lyon - Ecole Universitaire de Management
Université Jean-Moulin Lyon 3
6, cours Albert Thomas - BP 8242
69 355 Lyon Cedex 08
<http://iae.univ-lyon3.fr>

Résumé

Dans le vaste champ de la littérature sur les carrières et leur gestion, les années 1990 ont donné naissance au thème des ‘boundaryless career’ qui n’a cessé dès lors d’alimenter les revues, les sommes livresques et les débats. Pourtant, des critiques ont rapidement surgi en particulier pour montrer l’irréalité de l’avènement de carrière sans frontière. Plus qu’une énième critique de ce courant, cette contribution propose un retour aux sources par l’analyse de cinq articles fondateurs, puis synthétise les reproches émis, afin de montrer que ces travaux indiquent des pistes heuristiques si l’on veut bien s’extraire de postures souvent trop normatives, individualistes et dichotomiques. Outre les trois ‘knowings’ qui peuvent décrire des phénomènes pour de nombreux types de carrière ainsi que la dimension subjective des carrières, les auteurs des carrières nomades permettent en creux de pointer le poids des normes de carrière promotionnelle. Et ainsi, il est possible de s’intéresser aux carrières plafonnées ou discriminées des managers, mais aussi des femmes, des non-cadres ou de minorités souvent bloquées dans leur progression professionnelle. Enfin, nous cherchons à recentrer les travaux sur la gestion de carrière en adoptant une posture interactionniste articulant individu et organisation et proposons quelques pistes théoriques pour un programme de recherche renouvelé dans le domaine.

Mots-clés : carrière nomade, carrière organisationnelle, genre, plafonnement de carrière, normes de carrière.

Introduction

Dans le vaste champ de la littérature sur les carrières et leur gestion, les années 1990 ont donné naissance au thème des ‘boundaryless career’ qui n’a cessé dès lors d’alimenter les revues, les sommes livresques et les débats. Pourtant, des critiques ont rapidement surgi en particulier pour montrer l’irréalité de l’avènement de carrière sans frontière. Plus qu’une énième critique de ce courant, cette contribution propose un retour aux sources par l’analyse de cinq articles fondateurs, puis synthétise les reproches émis, afin de montrer que ces travaux indiquent des pistes heuristiques si l’on veut bien s’extraire de postures souvent trop normatives, individualistes et dichotomiques. Outre les trois ‘knowings’ qui peuvent décrire des phénomènes pour de nombreux types de carrière ainsi que la dimension subjective des carrières, les auteurs des carrières nomades permettent en creux de pointer le poids des normes de carrière promotionnelle. Et ainsi, il est possible de s’intéresser aux carrières plafonnées ou discriminées des managers, mais aussi des femmes, des non-cadres ou de minorités souvent bloquées dans leur progression professionnelle. Enfin, nous cherchons à recentrer les travaux sur la gestion de carrière en adoptant une posture interactionniste articulant individu et organisation et proposons quelques pistes théoriques pour un programme de recherche renouvelé dans le domaine.

I – Aux fondements du concept de ‘boundaryless career’ : retour sur cinq articles pionniers

En nous basant sur les cinq articles écrits par sept auteurs du numéro spécial du ‘Journal of organizational Behavior’ de 1994, qui initient et préfigurent le courant des ‘boundaryless career’ (par ordre d’apparition dans la revue : Arthur ; Defillippi et Arthur ; Bird ; Miner et Robinson ; Mirvis et Hall), nous allons tenter de synthétiser les fragilités des fondements de ce courant de recherche sur les carrières.

1.1. Une littérature propre au contexte de sous-emploi américain du début des années 1990

L’idée de carrière sans frontière naît d’abord sous la plume d’auteurs américains qui sont confrontés à un chômage élevé entre 1978 et 1986, puis d’un nouveau pic de 1992 à 1994. Les vagues de licenciements, les restructurations, les aplatissements des organigrammes, l’outsourcing, sont invoqués par les sept auteurs pour justifier la fin d’une économie du plein emploi et des carrières ‘pour la vie’ au sein d’une même grande entreprise (l’emploi à vie dans les petites entreprises n’est jamais envisagé comme existant ou ayant pu exister). Outre le fait que les auteurs semblent avoir oublié la grande dépression des années 1930 (période avant laquelle il y avait déjà de très grandes entreprises aux Etats-Unis), il se dessine une sorte de rejet de la grande entreprise bureaucratique et la volonté prêtée à ce type d’organisations de garder ses salariés jusqu’à qu’elles s’en débarrassent sans ménagement¹.

L’entreprise ne peut plus offrir ce qu’elle promet(tait), et les auteurs se proposent d’aider les salariés à voir dans cette nouvelle donne et ces licenciements, non pas un problème, mais une

¹ « Organizations are dangerous ‘if we expect things from (them) they cannot deliver’ » (Arthur, 1994, p. 301); « The underlying message is less to serve present employer, than to protect against dependancy upon it » (Defillippi et Arthur, 1994, p. 310)

opportunité, selon une pensée positive qui traverse ces textes de part en part². On comprendra alors pourquoi les carrières nomades³ produiraient, d'après les auteurs, des identités de carrière moins liées à l'entreprise qu'aux activités de travail et extra – professionnelles (Defillippi et Arthur, 1994 ; Mirvis et Hall, 1994). La volonté des auteurs est de montrer que toutes les expériences de la vie, y compris hors travail, participent des identités construites autour de la carrière, ce qui ne saurait surprendre le lecteur habitué de la littérature sociologique sur les identités sociales et professionnelles⁴ (Dubar, 1998 ; Sainsaulieu, 1997), mais est présenté comme une idée nouvelle sous leur plume.

C'est enfin de ce premier constat de la fin de la 'carrière mono grande entreprise à vie' que se dégage l'une des rares caractéristiques stabilisées de la définition de la carrière nomade : son caractère inter organisationnel⁵. Entre deux employeurs, les individus pourraient connaître le chômage et/ou l'investissement associatif et/ou une période de formation et/ou créer une entreprise et/ou se recentrer sur des rôles familiaux... autant d'activités perçues comme des opportunités de nourrir le 'portefeuilles de compétences' ('portfolio of skills').

1.2. Organisations et carrières sans frontières : la nouvelle économie de la connaissance produit et s'enrichit de nouvelles formes de carrière ?

La place du Japon dans ces cinq articles fondateurs en tant que compétiteur très sérieux et comme modèle dont il faudrait s'inspirer, est déterminante. L'article d'Allan Bird (1994) est à ce titre tout à fait exemplaire, puisqu'il cite 21 fois Ikujiro Nonaka et son modèle de création de connaissance, tandis que les autres articles nomment eux aussi abondamment l'économie japonaise et ses entreprises, ainsi que le miracle des 'Tigres d'Asie'. Cette volonté de trouver de nouveaux modèles productifs pour répondre à la crise explique la forte prégnance de la réflexion sur les 'nouvelles organisations' et les 'organisations sans frontières'⁶ qui seraient à l'origine des carrières sans frontières. L'importance des théories des organisations relevant de la connaissance et de l'apprentissage est révélatrice de ce souci de redonner aux entreprises américaines une capacité d'innovation leur permettant de retrouver un leadership en matière de brevet, de R&D, de compétitivité basée sur la haute valeur ajoutée technologique ou encore de 'core competencies'. Nonaka n'est pas le seul auteur à être convoqué pour cette grande cause, puisque Anne Miner et David Robinson (1994) consacre tout leur article aux organisations apprenantes et leurs impacts sur une carrière sans frontière qui libère les capacités d'apprentissage et la production de connaissances⁷. L'idée qu'une carrière sans

² « *Instead of lamenting about lost career opportunities in single organization, people can rejoice in the new possibilities for inter-organizational moves.* » (Arthur, 1994, p. 301)

³ Nous utiliserons indistinctement les termes 'sans frontière' ou 'nomade' (proposé par Loïc Cadin pour traduire 'boundaryless') ; néanmoins, les sociétés nomades qui se caractérisent par des déplacements perpétuels liés aux activités d'élevage ou de commerce, ou en raison d'un mode de vie, ne sont-elles pas des sociétés en voie de disparition, se heurtant aux frontières nationales, aux mécanismes de sédentarisation forcées ou encore à la discrimination ?

⁴ Rappelons la définition de l'identité donnée par Claude Dubar (id., p. 111) : « *n'est autre que le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions.* »

⁵ Michael Arthur écrit (1994, p. 303) : « ... , *the boundaryless career and the organizational career are similar concepts. However, the distinctiveness of the boundaryless career appears when we extend the metaphor to inter-firm activities.* »

⁶ Seule Anne Miner et David Robinson s'essaient à une définition de ces organisations sans frontière : « *organizations whose membership rules, departmental identity rules, and job responsibility rules are ambiguous* » (2004, p. 347).

⁷ Parmi les auteurs cités, on trouve Richard Cyert, James March, Richard Nelson et Sydney Winter (écologie des populations organisationnelles) ou encore Howard Aldrich.

frontière permettant plus d'apprentissage, utile pour l'individu dans sa recherche d'emploi, et utile pour l'organisation à la recherche de compétitivité, est rappelée et convoquée dans le cadre d'une nouvelle 'économie de la connaissance'.

Les carrières sans frontières seraient donc la résultante (mais aussi ce qui renforcerait l'avènement) d'organisations plus flexibles. Tous les articles commencent d'ailleurs par revenir sur la logique d'une rupture avec le passé, les organisations entrant dans l'ère des restructurations, des fusions – acquisitions, des licenciements... Les grandes entreprises connaîtraient l'éclatement de leur frontière en faisant appel à la sous-traitance, à l'intérim, à des consultants, à de l'outourcing... Bien sûr, l'idée que les grandes bureaucraties seraient devenues obsolètes et rares, que les nouvelles organisations occidentales seraient plutôt de forme 'sans frontière' et que ces 'nouvelles' organisations favoriseraient/auraient besoin de carrières 'nomades', ne semblent pas un enjeu de démonstration pour ces auteurs, elle constitue tout au plus une trame de fond de ce qui ne manquerait pas d'advenir. Les nouvelles formes d'organisation qui sont le plus souvent présentées, le sont autour de l'idée de flexibilité : équipe projet, concentration géographique de firmes appartenant au même secteur (district), temps partiels... (Defillippi et Arthur, 1994). Ces nouvelles formes appelleraient à reconnaître l'importance des 'communautés de pratiques' – concepts qui reviennent chez tous ces auteurs – c'est-à-dire des équipes plus ou moins tacites et instables d'où devraient justement émerger de nouvelles connaissances, bonnes pratiques... D'ailleurs, ces deux derniers auteurs voient dans les petites firmes des districts et les projets inter-firmes (coopétition), des supports pour augmenter les opportunités d'alternatives d'emplois en dehors des grandes firmes, ceux-ci indiquant néanmoins que les carrières sans frontières sont soumises à la contrainte de l'existence de ces alternatives en nombre suffisant (*id.*, p. 315).

1.3. Le professionnel et l'entrepreneur : deux nouvelles figures du monde nomade ?

Deux figures semblent incarner les porteurs de ces carrières sans frontières. La première paraît tout à fait surprenante dans un tel courant de littérature managériale : il s'agit de la figure de l'expert, du 'professionnel' au sens anglo-saxon du terme. Ils sont vus comme moins attachés à une seule entreprise, capables de constituer des communautés de pratiques intra, inter et extra firmes (associations professionnelles chez Defillippi et Arthur, 1994) et toujours à l'affût d'un maintien et d'une amélioration de connaissances dont le caractère transférable d'une entreprise à l'autre est sans cesse souligné. Les types de salariés qui sont cités pour illustrer cette figure sont, par exemple : les techniciens, les personnels de santé, les ingénieurs, les auditeurs comptables, les consultants, les concepteurs de logiciels, les juristes (Defillippi et Arthur, 1994), un chercheur en chimie, un consultant, un ingénieur, un manager de production dans le secteur des biotechnologies... (Miner et Robinson, 1994).

La deuxième figure est celle - pourtant ancienne - de l'entrepreneur⁸ et au-delà, de la personne en auto-emploi. Il semblerait enfin que les auteurs poursuivent l'idée que la théorie des carrières se soit trop souvent centrée sur les seuls 'héros' de l'économie que constituent les managers des grands groupes. Philip Mirvis et Douglas Hall (1994) y consacrent quelques

⁸ « *entrepreneurial careers provide further sources of career identity* » (Defillippi et Arthur, 1994, p. 312), « *self-employed consultants* » (Mirvis et Hall, 1994), l'« *entrepreneurial nature* » des carrières nomades (Bird, 1994, p. 341), « *habitual entrepreneurs* » (Arthur, 1994, p. 301) dont la carrière crée l'organisation et non l'inverse, l'« *entrepreneurship* » (Miner et Robinson, 1994, p. 358) qui produirait des mécanismes de 'variations' plutôt que de la 'rétention' dans le processus d'apprentissage organisationnel mobilisant les carrières...

paragraphes, en particulier en évoquant la carrière des femmes, des couples à double carrière, mais aussi de tous ceux et celles qui ont un emploi à temps partiel ou partagé, un télétravail...

1.4. La carrière sans frontière : une théorie du 'self', de l'individu libre, adaptable et volontaire ?

La figure de l'entrepreneur appartient plus globalement au discours du 'self', omniprésent dans ces articles fondateurs. Chez Philip Mirvis et Douglas Hall (1994), plus que chez les autres auteurs, le self est conjugué à tous les temps⁹. Le courant de la carrière sans frontière s'appuie sur une représentation typée de l'individu au travail et dans la société en général : il s'agit d'un acteur libre, autonome, adaptatif. L'individu, conçu comme étant hors de portée des contraintes des organisations, peut au contraire aller d'une entreprise à une autre, choisir ses activités, arbitrer dans le cas où les pratiques de son organisation du moment ne lui conviennent pas... L'idée de 'sens-making' est reprise plusieurs fois pour montrer que le sens est construit par l'individu, chemin faisant. On comprendra alors pourquoi les auteurs font appel aux théories du contrat psychologique transactionnel (Denise Rousseau) et de l'enactment (Karl Weick) qui donnent une place prépondérante à l'individu par rapport aux structures, aux organisations et aux environnements, de toutes façons faibles et à interpréter.

Cet individu est donc libre et aussi en mouvement, sans que les limitations à un tel mouvement ne semblent dignes d'analyse approfondie. Mais il ne s'agit pas d'un individu atomisé et totalement seul. Les réseaux sociaux dans lesquels il est capable de s'insérer et dont il est capable de tirer parti, jouent un rôle déterminant dans la constitution de ses compétences de carrières (knowing whom) tandis qu'il navigue d'une communauté de pratiques à l'autre, d'un collectif instable à un autre. Ainsi Robert Defillippi et Michael Arthur rappellent que ces réseaux sont pour la carrière des ressources, des réservoirs de réputation et des sources de nouveaux apprentissages. Cet individu serait conscient de son capital social, de son entretien, de sa valorisation et de sa mobilisation durant les différentes étapes d'apprentissage de sa carrière (Mirvis et Hall, 1994).

Les deux autres compétences de carrière (knowing why et knowing how) reposent sur une grande capacité de l'individu à connaître par lui-même ses préférences, ses orientations de vie, ses connaissances, ses capacités d'apprentissage et d'adaptation, ses aptitudes... Nous voyons d'ailleurs que ces compétences sont plutôt des 'méta – compétences' dont la portabilité et la transférabilité sont préférables pour éviter tout investissement immatériel trop lié aux besoins d'un employeur particulier. L'actualisation de ces compétences doit se faire au gré de l'évolution du marché du travail et peut passer par des périodes de mise à niveau, de bifurcation permettant d'éviter une perte d'emploi non souhaitée, de changement d'orientation professionnelle... Enfin, le portrait de l'individu qui se dégage est celui d'un opportuniste, d'une personne volontaire et optimiste. Sa plasticité est au moins aussi importante que les entreprises sont devenues flexibles, puisqu'il est capable de se réinventer lui-même¹⁰. Ces mêmes auteurs encouragent d'ailleurs de développer un 'concept plus élastique' de la carrière, le mythe de la flexibilité s'imposerait donc jusque dans les concepts eux-mêmes !

⁹ « self-design much of personal and career development », « self-direction », « self-improve », « self-help », « self-esteem », « self-responsibility », « self-picture », « self-identity », « self-employed », « self-styled path ».

¹⁰ « the boundaryless career could itself offer up new opportunities, stimuli, relationships, and networks that people can use to remake themselves » (Mirvis et Hall, 1994).

Ce premier examen des 85 pages que constituent ces cinq articles fondateurs, nous renvoie donc aux aspects suivants :

- le concept de 'boundaryless career' est finalement peu défini ;
- il est développé dans l'unique cadre américain/japonais et en réaction à une actualité économique particulière ;
- la posture des chercheurs est bien plus normative que positive ;
- les soubassements théoriques sont multiples et faiblement liés entre eux, comme les théories basées sur les ressources, les modèles nationaux de production, les nouvelles formes d'organisation, les théories des réseaux sociaux ou du capital humain... (Cadin *et al.*, 2003).

Nous allons maintenant analyser la façon dont ce concept s'est développé par la suite, y compris en France, en retenant une posture critique.

II – Prolongements, tentatives de réponses aux critiques et problèmes de validation

Les limites que nous venons de dégager n'ont pourtant pas freiné le développement d'une importante littérature. Nous allons continuer notre analyse en nous basant sur des articles et ouvrages parus après 1994, en retenant aussi bien les plus critiques que ceux cherchant à prolonger les travaux pionniers.

2.1. Validation empirique et définition : un double problème insurmontable ?

Un seul article parmi les cinq fondateurs propose une recherche empirique. Miner et Robinson (1994) propose 24 entretiens semi directifs auprès de 14 universitaires (enseignants – chercheurs et administrateurs) et auprès de 10 'professionnels' travaillant dans le privé ou à l'université. Mais cette méthodologie exploratoire ne semble pas avoir pour but de vérifier combien, parmi ces 24 personnes hautement qualifiées, ont une carrière que l'on pourrait qualifier de 'sans frontière' ; les extraits d'entretiens servent seulement à illustrer des propositions théoriques. Plus généralement, des cas d'entreprises servent à justifier l'intérêt des concepts avancés. La Silicon Valley (Arthur et Rousseau, 1996) revient comme un leitmotiv pour illustrer une réussite américaine reposant sur de petites entreprises en réseau (start-up), en coopération, très flexibles... Nous l'avons dit, des cas d'entreprises japonaises sont aussi souvent convoqués. D'autres exemples de secteurs sont régulièrement mobilisés : l'industrie du cinéma (Arthur et Rousseau, 1996) et de création en général comme les agences d'architecture (Cadin *et al.*, 2003), les sociétés de conseil et de consulting ; mais aussi des formes particulières d'organisation comme les communautés de pratiques, les équipes projets, et même des entreprises familiales chinoises (Arthur et Rousseau, 1996).

Aujourd'hui, il s'est accumulé une importante littérature empirique qui a tenté, souvent en vain, de montrer le poids grandissant des carrières nomades. Si Ricardo Rodriguez et David Guest (2010) se sont intéressés à montrer que l'augmentation de la perméabilité des frontières des organisations et la fin du modèle de la carrière traditionnelle ne constituaient pas des réalités empiriques, nous allons plutôt nous concentrer sur des contextes culturels autres que ceux des Etats-Unis.

Ainsi en France, Paul Bouffartigue et Sophie Pochic (2001) soulignent que, depuis 1971, le changement de catégorie socio-professionnelle des cadres au sein de la catégorie 'cadres supérieurs et professions libérales' est stable et d'environ 10 % par an. La mobilité intra firme, toujours pour les cadres, est toujours 2 à 3 fois plus importante que la mobilité inter firme. La mobilité inter firme est d'abord le fait des moins de 35 ans (début de carrière) ; elle est largement liée à la santé du marché du travail et peut être contrainte dans quasiment un cas sur deux les moins bonnes années (licenciement, fin de CDD). Enfin, la promotion hiérarchique est chaque année environ deux fois plus importante que le nombre de mobilité inter-entreprise, et surtout, elle est le plus souvent proposée par l'entreprise et non demandée par le cadre¹¹. Nous sommes donc loin, pour cette population active française particulière (un tiers de la population active totale), d'une mobilité inter organisationnelle massive et volontaire et d'une carrière promotionnelle moribonde, alors qu'il s'agit de la population où se trouvent le plus d'experts à haut niveau de qualification.

A la fin des années 1990, si les entreprises implantées en France cherchent à se désengager de leur promesse de carrière auprès de nombreux salariés - y compris de certains cadres généralistes, il n'en reste pas moins que la gestion des cadres à haut potentiel (Falcoz, 2001 et 2002), et plus globalement la gestion des hommes-clés (Michel, 2001) ou plus récemment des Talents, continuent à proposer une gestion de carrière structurée et fournissant des parcours riches et ascendants. Les cadres expatriés constituent aussi une autre facette de la figure du 'manager faisant carrière' (Cerdin, 2004a et 2004b). L'obligation de mobilité internationale émise par les entreprises à destination de leurs cadres à haut potentiel renforce l'idée d'une disponibilité sans faille chez les cadres les plus prometteurs (Falcoz, 2001).

Malheureusement pour les futurologues du non – salariat, toujours en France, le nombre de non –salariés n'a cessé de décroître en valeur absolue de 1989 à 2003 et ne représente en 2006 que 8,8 % de la population active totale, contre 13,3 % en 1989. Et le nouveau statut de l'auto-entrepreneur, très précaire, ne doit pas cacher cette inéluctable montée du salariat.

Enfin, en ce qui concerne la disparition des grandes bureaucraties publiques et privées, en France encore, rien ne semble acquis : l'emploi public au sens large reste important, le poids des grandes entreprises dans le salariat et les liens capitalistiques entre les sociétés renforcent de plus en plus la place des groupes, les grandes organisations publiques et privées - et les carrières qui s'y déroulent - concernent toujours environ la moitié de la population active aujourd'hui¹².

¹¹ Selon l'enquête Mobilité de l'APEC de juin 2009 (3000 cadres en activité représentatif des cadres dans le secteur privé et des entreprises de plus de 5 salariés), 22 % des répondant-e-s déclarent avoir changé de fonction, de service et/ou d'établissement au sein de la même entreprise, et 8 % d'entreprise (contre 6 % en 2007). Cette mobilité inter entreprise est de 15 % pour les moins de 35 ans et de 2 % pour les plus de 50 ans. Toujours d'après cette enquête, cette mobilité est choisie dans 54 % des cas en 2003, contre 83 % en 2007. En 2005 par exemple, 39 % des cadres ayant changé d'employeur ont connu une période de chômage entre leurs deux emplois. La promotion s'établit à 14 % en 2008, 16 % en 2001 et est de 11 % entre 2002 et 2005. En 2008, 67 % de ces promus déclarent l'avoir été 'sur proposition et décision de votre hiérarchie ou de la DRH sans rien avoir demandé'.

¹² Nous pouvons juste rappeler qu'en France, en 2007, 5 % des sociétés dépendent d'un groupe de sociétés, mais que ces 40 000 groupes (hors finance, agriculture et administration) représentent 57 % de l'emploi de l'ensemble des sociétés implantées en France (dont 93 de plus de 10 000 salariés qui représentent 3,2 millions de salariés). On peut considérer qu'un peu moins de la moitié des salariés français travaillent dans une entreprise indépendante de moins de 500 salariés. Et les entreprises indépendantes de 250 à 500 salariés ont une probabilité des 2/3 d'être absorbées par des groupes, et plus elles sont dynamiques et à fort potentiel d'innovation, plus l'absorption par un grand groupe est élevée (voir INSEE Première n° 1144)... Il semblerait donc que les processus de croissance externe restent un levier important pour acquérir des petites entreprises à très haute performance. Rajoutons que 23 % des salariés du secteur privé en France travaillent dans des entreprises de plus de 200 personnes et que plus de 6 millions de personnes ont un emploi dans l'une des trois fonctions publiques (soit environ le quart de la population active). Il y aurait donc une bonne moitié de la population active française travaillant dans des

D'autres articles, dans des contextes nationaux divers, se sont intéressés à identifier le poids de ces carrières nomades au sein du secteur de l'information et des technologies de la communication, secteur le plus souvent cité comme celui des salariés qualifiés sans frontière. Ainsi, Afam Ituma et Ruth Simpson (2009) montrent que parmi 50 professionnels de ce secteur au Niger, 60 % n'ont pas changé d'employeur depuis qu'elles/ils ont commencé à travailler dans ce secteur (4 à 9 ans d'ancienneté au moment de la passation des entretiens). Les principales barrières à la mobilité inter-firme sont : l'allégeance ethnique, le manque de réseaux amicaux dans les sphères politico-économiques influentes et la discrimination sur le motif du genre.

Toujours dans le même secteur, mais cette fois-ci en Angleterre, Zella King *et al.* (2005) ont étudié la probabilité pour 591 candidats à 217 postes vacants permanents ou temporaires au sein d'un grand cabinet de recrutement spécialisé, d'être sélectionnés par le cabinet puis par ses clients. Cette probabilité dépend d'abord du fait d'avoir par le passé été sélectionné par cette agence et d'avoir réussi dans son poste. Les candidats ayant une importante mobilité inter-firme ont un avantage pour les postes temporaires mais pas pour les postes permanents. Comme dans le précédent texte, les auteurs mettent en exergue l'existence de contraintes et de barrières institutionnelles, dans ce cas présent, le rôle joué par un intermédiaire du marché du travail. L'accumulation de compétences distinctives par les individus (qui renvoie à la question de l'apprentissage et de l'auto-formation) apparaît comme non prédominante dans les critères de sélection, surtout quand ces connaissances ont été insuffisamment éprouvées par des expériences professionnelles significatives en termes de durée. Ce qui caractérise la carrière nomade est donc rarement explicatif de la sélection, sauf dans le cas d'emplois précaires, et de toute façon de manière non dominante.

Enfin, Marc Zune, toujours dans ce même secteur qui connaissait une pénurie de main d'œuvre au moment de l'étude, a rencontré 41 personnes appartenant à quatre entreprises belges différentes et à raison d'en moyenne 4 entretiens étalés sur 4 ans pour chaque personne (146 entretiens au total). Au final, cette thèse distingue deux grands types de parcours professionnels en première partie de carrière : celui basé sur la réalisation professionnelle (accomplissement de ses compétences techniques et distanciation d'avec l'entreprise / 26 personnes) et l'autre relevant plus de logique de (re)conversion professionnelle (12 personnes). L'auteur a retenu une définition proche de celle de Rousseau de la carrière nomade puis à chercher à l'opérationnaliser au sein de ces entretiens : carrière mélangeant les formes relationnelles et transactionnelles, interne et externe aux organisations, faite de ruptures, de reconversions, d'auto-emplois et de périodes de formation. L'auteur conclure que le modèle du nomadisme n'est dominant dans quasiment aucun des 41 parcours professionnels analysés et se retrouve mobilisé comme logique argumentaire et explicative d'un faible nombre de parcours, seulement pour certaines phases, et toujours après que les personnes se soient inscrits dans des logiques organisationnelles et/ou professionnelles.

Ce type de salariés, généralement très qualifiés, possède des identités et des parcours professionnels déjà bien connus de la sociologie des professions et n'apparaît pas comme une nouvelle figure possédant de 'nouvelles' carrières. Nous savons que ces experts se caractérisent souvent par des carrières plus liées à l'idée du maintien de l'expertise qu'offre tel ou tel employeur, qu'à l'engagement dans une entreprise en vue d'une carrière plus verticale (manager)¹³. La carrière professionnelle repose sur des professions dont l'histoire renvoie aux premières ères de l'industrialisation, voire aux corporations, et s'appuie entre

entreprises de taille importante, souvent rattachées à un groupe plus grand, ou dans des structures publiques le plus souvent sous forme d'emploi à vie...

¹³ Cela nous renvoie à la distinction cosmopolite / locale développée par Merton et Gouldner en 1957 !

autres sur des associations professionnelles organisées pour défendre l'accès à un métier (contrôle qualitatif et quantitatif à l'entrée notamment). Et ces associations et d'autres formes organisées professionnelles sont un facteur important de cloisonnement du marché du travail et de création de frontières en son sein (Zune, 2003). Dans ces professions, la carrière en spirale plutôt que verticale, construit la professionnalité en vue d'une haute maîtrise technique, la séniorité et l'expertise. Comme le note encore Marc Zune, les professionnels sont vus comme plus intéressés par le contenu intrinsèque du travail que par sa rétribution objective, et aussi comme des spécialistes et non des généralistes, mais dont la spécialité dépend plus d'une demande d'expertise sur le marché que des besoins d'une entreprise en particulier.

Au-delà de ces problèmes de validation empirique, il semblerait que la définition même du concept pose problème¹⁴. Sherry Sullivan¹⁵ et Michael Arthur (2006) eux-mêmes soulignent « *some misunderstanding about what the concept means* », et ce 10 ans après la publication de l'ouvrage de référence de Michael Arthur et Denise Rousseau (1996). Dans leur très complète revue de littérature, Daniel Feldman et Thomas Ng (2007) indiquent eux aussi que le concept est imprécis et de rajouter « *ironically, during the past decade, the construct of boundaryless careers has become somewhat boundaryless itself* » (id., p. 368) et plus loin, « *in sum, the utility of the construct of boundaryless careers has decreased over the time as the number of attributes associated with the term has increased.* » (id., p. 369). Ils décomptent six déterminants possibles pour ces carrières nomades : le fait de changer d'employeur, la validation par un autre employeur de son employabilité, le degré de connexion avec des réseaux externes à l'employeur, l'existence de relations non hiérarchiques et d'autonomie au travail, le fait de ne pas accepter toutes les propositions de mobilités de son employeur et le fait de démontrer une certaine flexibilité à travers des mobilités dont les raisons sont principalement personnelles. Il est intéressant de noter enfin que Jon Briscoe *et al.* (2006), dans leur volonté de construire des échelles de mesure permettant d'opérationnaliser le concept de carrière nomade, retiennent des échelles d'attitudes pour les carrières protéennes et d'autres pour les carrières 'sans frontière' alors que le concept développé par Douglas Hall en 1976 semble être une préfiguration de la carrière sans frontière et non un concept différent (Cadin *et al.*, 2003).

2.2. Approche critique du concept de 'boundaryless career'

Cette difficulté à définir le concept lui-même provient probablement du caractère largement normatif déjà mis en exergue par Françoise Dany (2004) de la posture des auteurs. Le propos étant d'abord propositionnel, prescriptif et prospectif, l'articulation avec l'analyse des dimensions objectives et subjectives des parcours professionnels de divers types d'individus, ne peut en être que compliquée. Il semblerait que les fondateurs du courant des carrières nomades aient aussi cédé à la tentation d'une rhétorique gestionnaire qui narre des prédictions et des vœux que l'on voudrait voir advenir dans la réalité. Yves-Frédéric Livian (2002) a bien décrit à travers l'exemple des carrières nomades comment opérait ce type de discours. Un vaste mouvement de simplification et de binarisation de la pensée est opéré : l'avant (nécessairement mauvais) / l'après (toujours bon), l'ancien / le nouveau (le mot 'new' est omniprésent dans les textes fondateurs), l'immobilisme (avant) / le changement et le

¹⁴ Inkson (2006) ne propose-t-il pas de voir le terme de boundaryless career plutôt comme une métaphore heuristique pour repenser la théorie des carrières, que comme un véritable concept délimité, et de le rebaptiser 'boundary-crossing career' ?

¹⁵ Cette auteure avait déjà en 1999 commis un article pour dresser un programme de recherche et une délimitation du concept.

mouvement (aujourd'hui et dans le futur), et surtout, dedans (l'organisation) / dehors (l'inter – organisation). Notons enfin, comme le rappellent Semja Tams et Thomas Arthur (2010), que le concept de 'boundaryless career' est directement copié de celui de 'boundaryless organization', proposé par le PDG de General Electric ! Il semblerait donc que le 'concept' soit porteur d'un discours d'entreprise, dont les intentions néo-libérales, de dérégulation et de flexibilité ne doivent pas être perdues de vue.

Marc Zune (2003, p. 347) invite d'ailleurs à « *dépasser la dichotomie simpliste défendue par la littérature managériale* [sur les carrières nomades] » et à moduler le propos ; ainsi, il y aurait d'abord un enchevêtrement de logiques, mais aussi une multiplication des significations possibles des parcours professionnels et des évolutions graduelles de la relation d'emploi, et non une rupture, un nouveau sens de la carrière et un effondrement des logiques historiquement installées. La même conclusion est apportée par Zella King *et al.* (2005), qui souhaitent aller au-delà de l'opposition binaire entre carrière traditionnelle et sans frontière en montrant la complexité des phénomènes de représentations et la façon dont se déplacent et se reconstruisent des barrières objectives et subjectives dans le jeu des diverses parties-prenantes des marchés internes et externes du travail. Il est ainsi mis en opposition d'une part la carrière définie par des critères individuels consistant à saisir des opportunités les plus en phase avec les désirs de l'individu, et d'autre part une carrière sanctionnée par des scripts organisationnels (Tams et Arthur, 2010). Des recherches récentes tendent à montrer que ces scripts jouent un rôle clé, notamment à travers l'exemple des carrières universitaires en France (Dany, Louvel et Valette, 2011).

Cette théorie pourrait être aussi replacée dans un ensemble plus vaste de discours et de mythes propres aux récits managériaux tels que déployés depuis le début des années 1990 et étudiés par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) à travers la 'cité par projets'. Les métaphores du réseau, de la connectivité, des flux et de la flexibilité y sont prégnantes ; l'activité (de formation, domestique, de réseau, en auto-emploi...) constitue le principe qui départage les personnes au sein de cette cité ; le développement de soi-même et de son employabilité est le but ultime des activités menées tout au long de la vie professionnelle (et même avant) ; les qualités de communication, de convivialité, l'ouverture d'esprit et la curiosité y sont des traits de caractère hautement valorisés ; prendre des risques pour tisser de nouveaux liens permet de montrer son adaptabilité et sa flexibilité ; artistes, créatifs, experts, coachs, médiateurs ou mentors sont les figures héroïques de cette cité... Bien sûr, l'énonciation de ces principes par des parties prenantes et des institutions dominantes conduit à produire une réalité proche de ces prédictions, une nouvelle forme du capitalisme parée d'un nouveau visage...

Dans une autre vaine critique, des auteurs ont aussi tenté de montrer les effets négatifs des carrières nomades afin d'aller plus loin que l'angélisme qui prévalait à la naissance du concept. Graeme Currie *et al.* (2006) montrent que l'avènement de carrières sans frontières peut être bien venu pour des jeunes et des 'professionnels', mais être moins attractif pour des salariés plus âgés et moins qualifiés. Tandis que le risque pour les organisations serait de dépendre des individus, de leurs réseaux et de leurs investissements en compétences, surtout si elles se sont désengagées de tout investissement en termes de promesses de développement de leurs RH. Et de constater, comme Harry Van Buren (2003), que les organisations créent de nouvelles frontières pour relever le défi de l'employabilité et retenir suffisamment longtemps celles et ceux pour lesquels elles ont investi en formation notamment.

En adoptant une lecture foucaldienne de ce courant de recherche et dans une posture proche de celle de Valérie Fournier (1998) dans son étude sur les carrières de salariés rattachés à diverses fonctions d'une même entreprise, il est possible d'avancer que loin de remettre en cause la suprématie du modèle de la carrière promotionnelle, la notion de carrière sans frontière la renforce et l'alimente. En caricaturant d'abord les carrières organisationnelles et en construisant ensuite le concept de carrière sans frontière sur une opposition systématique au premier¹⁶, ses zéloteurs se placent en opposition et en résistance à ces parcours que forgeraient les organisations pour manipuler les devenir de leurs salariés. Or, ce qui s'oppose, s'inscrit aussi dans le régime de savoir-pouvoir de ce qu'il est censé dénoncer. Ainsi, il est intéressant de constater que plusieurs auteurs fondateurs du courant convoquent des éléments renvoyant aux théories basées sur les ressources ou sur la segmentation des marchés internes du travail (par exemple Defillippi et Arthur, 1994, p. 308 et 318). Justement, les carrières sans frontières ne seraient-elles pas celles des 'non – core employment relationships', des salariés précaires, périphériques, par opposition à la carrière plus promotionnelle qui concernerait les hommes-clés ? Et plus largement, cette théorie ne tendrait-elle pas à vouloir s'occuper des entrepreneurs, des salariés des PME – PMI et des salariés à la périphérie des organisations ? Les dimensions de liberté, d'autonomie et de flexibilité (de soi, de son parcours, de ses compétences...) seraient alors une sorte d'habillage mobilisateur et rassurant, une réappropriation positive d'un vécu subjectif plutôt énoncé par les personnes sur le registre de la contrainte, du fatalisme, de l'échec, de l'évolution déçue ou arrêtée. Le régime de savoir-pouvoir relatif à la carrière organisationnelle - les personnes désirent une évolution hiérarchique, la carrière permet de sélectionner les meilleurs, l'acceptation de la carrière promotionnelle et les sacrifices qui l'accompagnent sont la marque de l'engagement du salarié vis-à-vis de son employeur -, en tant que système dominant, produit un espace hiérarchisé dans, aux frontières et en dehors des organisations et construit des subjectivités relatives à ces différentes espaces, où la figure du manager (plus que les managers eux-mêmes) occupent une position centrale et au sommet. Qu'une telle réarticulation soit le fait de certains individus eux-mêmes, leur permettant de construire du sens hors de la logique de la carrière promotionnelle dont ils sont exclus, cela est une chose. Mais que des chercheurs élaborent une opération mentale du même type avec les concepts de carrière, cela nous renvoie à la confusion entre posture positive et normative. Il ne suffit pas d'annoncer la fin des frontières pour que le phénomène advienne, et même si elles disparaissaient ça et là, elles pourraient être encore dans les esprits, encore présentes dans telles ou telles pratiques d'une partie prenante, ou en cours de réédification ailleurs...

S'il est indubitable que ce courant de recherche a permis de mieux prendre en compte la dimension subjective de la carrière et les interdépendances avec le niveau objectif (Arthur *et al*, 2005), il participe certainement à une vision individualiste du comportement humain. Surtout, il paraît tout à fait surprenant, surtout de ce côté-ci de l'atlantique, de voir quasiment disparaître la fonction RH, les dispositifs de gestion, le rôle des managers dans la carrière, la structuration des marchés internes du travail... Enfin, la littérature sur les carrières nomades donne trop souvent l'impression que celles-ci sont des alternatives non seulement possibles, mais souhaitables et souhaitées par les individus, alors que le caractère contraint des carrières - par l'origine sociale comme par les stratégies des employeurs – demeure fort.

Il est d'ailleurs symptomatique de constater le peu de préconisations à l'intention des entreprises que produit ce courant pour se convaincre de son ancrage psycho-sociologique (au sens où cela se pratique outre atlantique). Le *mainstream* de la recherche anglo-saxonne sur la

¹⁶ « *The boundaryless career is the antonym of the bounded or organizational career that has denominated empirical research in the recent times* » (Arthur, 1994, p. 296).

carrière possède une tendance comportementaliste marquée, ce qui semble encore plus vrai pour le courant des carrières sans frontière. La nette domination des revues à coloration psychologique en est le témoin : carrière et développement de carrière se confondent, le développement de l'individu, son accompagnement et l'analyse de ses représentations deviennent centrales¹⁷. Vocation, comportement, motivation et développement personnel constituent les angles d'attaque privilégiés. Comme le rappellent Marcelle Gingras *et al.* (2006), Super n'a-t-il pas proposé dans son modèle de l'arc-en-ciel de la carrière que la carrière allait de la naissance à la mort (temps), était composée de tous les rôles tenus par la personne durant sa vie (espace) et se déployait de façon dynamique (motivations de la personne à poursuivre une carrière) ? Nous sommes dans ce cas dans une définition encore plus large que celle habituellement retenue dans la littérature anglo-saxonne de la carrière comme 'succession d'expériences professionnelles qu'un individu rencontre au cours du temps'.

Les sciences de gestion n'ont pas, selon nous, à confondre les itinéraires professionnels au sens sociologique du terme, ou les déterminants individuels des choix de carrière au sens psychosociologique, ou encore des mobilités au sein du marché de l'emploi au sens économique, des carrières et de la gestion de ces carrières, qui se déroulent au sein des organisations et qui sont constituées d'enchaînement de postes, de fonction ou de mission.

III – Construire un programme de recherche sur la gestion de carrière sur les ruines de l'approche 'boundaryless career'

3.1. Des modèles alternatifs à la carrière promotionnelle interne ?

Pourtant, le courant sur les carrières nomades possède bien l'avantage de ses limites. Il nous invite à concevoir la pluralité des représentations et des expériences objectives et subjectives et à ouvrir un espace de critique autour d'un discours d'entreprise univoque valorisant l'engagement et la cohésion, l'accomplissement par la compétition et l'ascension. Ce discours relègue ainsi toutes celles et tous ceux qui, à un ou plusieurs moments de leur vie professionnelle, ne veulent et/ou ne peuvent adhérer à ce schéma, et surtout, sont exclus temporairement ou définitivement de cette norme de réussite et de prestige. Ces personnes ont certainement des carrières plus fracturées et inter-firmes¹⁸, le plus souvent non par choix, mais par contrainte. Dans leur échantillon de convenance, Cadin *et al.* (2003) identifient un quart de sans-frontière en France, et un tiers en Nouvelle-Zélande¹⁹. Les sans – frontières

¹⁷ Nous avons comparé la bibliographie de deux revues de littérature écrites par Daniel Feldman sur la carrière, l'une pour la période 1978 – 1988 et l'autre écrite en 2007. 16 % des 139 articles cités sont issus de journaux académiques à connotation psychologique (Journal of Organizational Behavior, Journal of Vocational Behavior, Journal of Applied Psychology, Personnel Psychology...) contre 32 % dans des supports plus managériaux (AMJ, ASQ, AMR) pour la première période ; pour la période plus récente, 60 % le sont dans des supports orientés 'psycho' et 21 % dans ceux plus managériaux (pour 146 références).

¹⁸ C'est ce que montre l'article de Lillian Eby (2001) à travers l'étude de 414 épouses en couple à double carrière dont les carrières sont latérales, inter-firmes et descendantes en termes de salaire et d'opportunités de promotion notamment. Mais a-t-on attendu pour savoir cela, alors que la notion de plafond de verre et la sociologie croisant genre et travail a décrit ces mécanismes vingt ans plus tôt ?

¹⁹ Voici, en les regroupant, les professions des personnes ayant une carrière nomade, au moment de l'enquête en France (11 femmes sur 21) : indépendants (un agriculteur, trois gérants de petit commerce), artisans (une décoratrice, un menuisier, un électricien), ouvrier / employeur (une vendeuse, un garçon de café, une réceptionniste, un barmaid, un chauffeur livreur, une ouvrière, un 'homme à tout faire', un opérateur, une employée, une gardienne d'enfants, un préparateur de commandes), emplois intermédiaires et supérieurs (comptable, directrice d'une agence ANPE, secrétaire / journaliste, informaticienne dans une association).

français seraient plutôt des femmes, peu qualifiées et occupant des postes d'exécution... Une question surgit alors : des indépendants, des artisans, des ouvriers, font-ils l'objet d'une gestion de carrière et disposent-ils d'un capital social, d'aides publiques, de moyens divers pour entretenir leurs portefeuilles de compétences, à l'instar des ingénieurs en informatique, des consultants ou des entrepreneurs de l'économie de la connaissance ?

En insistant sur d'autres populations que les managers, ce courant a relancé l'intérêt pour l'étude des carrières de celles et ceux qui ont des parcours plus chaotiques, mais en n'insistant pas suffisamment sur le continuum subi/choisi. Il déconstruit l'idée implicite selon laquelle les individus auraient toujours envie d'une carrière ascendante, idée qui est parfois très présente chez des praticiens notamment. Les études sur les conflits de rôle au sein des couples à double carrière (Mérignac et Falcoz, 2000 ; Eby, 2001, Challiol – Jeanblanc, 2006), sur les tensions vie privée / vie professionnelle et sur les tentatives de conciliation entre les deux (Lee et Brotheridge, 2006)... se marient bien avec l'idée que des personnes doivent construire du sens à partir de normes de carrière dont ils / elles se sont éloignés par choix et/ou par contrainte. Ainsi, dans le domaine encore peu développé en France du conseil de carrière hors ou dans l'entreprise, l'individu est appelé à travailler sur son évolution professionnelle en intégrant les différentes sphères de sa vie et sur les points de cohérence au sein des enchaînements entre diverses phases de mobilités fonctionnelles, géographiques... Comme l'indique aussi Françoise Dany (2004), la dimension subjective, qui est au centre de ce courant, acquiert une véritable place à côté de son versant objectif (salaire, promotion, durée dans le poste...). Les travaux sur la génération Y (1977 – 1989), montrent combien les DRH ont des difficultés à comprendre la demande de cette population, tant au niveau du recrutement que dans les phases de développement ultérieures. Les désirs professionnels énoncés par les plus qualifiés sont perçus comme souvent comme exigeants et suspectés d'être des signes de désengagement (Ollivier et Tanguy, 2008). Cette génération qui a connu le chômage et le désenchantement à travers le chômage de leurs propres parents, semble moins sensible aux promesses de carrière contraignante et moins encline à s'éloigner d'un équilibre vie privée / vis professionnelle.

Pourtant, dès les premières parutions d'ouvrages portant sur les 'boundaryless careers' (Arthur et Rousseau, 1996), les minorités, les femmes et la question de l'équilibre vie privée / professionnelle font l'objet de chapitres entiers. Si une telle littérature existe en France, elle se développe plus tardivement, moins intensément et reste cantonner pour l'essentiel à des travaux sociologiques. Ces études invitent donc à des recherches empiriques qui porteraient sur des populations autres que celles des managers, des cadres, des ingénieurs, autant de segments stratégiques, historiques et en partie institutionnalisés, qui sont souvent implicitement au cœur des travaux sur la gestion de carrière (Dany et Livian, 2002).

Les notions de knowing why / how / whom présentées plus haut, nous semblent posséder une réelle heuristique pour comprendre les carrières, y compris les enchaînements d'expériences vécues par une personne au sein d'une même entreprise. Robert Defillippi et Michael Arthur (1994) pensent que ces compétences ne se déclinent pas de la même manière si l'on considère une personne ayant une carrière 'bounded' ou 'boundaryless'. Pourtant, un manager, voire un cadre à haut potentiel, doit être au clair sur ses réseaux - pas uniquement internes - pour chercher des sponsors et des mentors afin de gravir les échelons ; il doit être au clair sur ses compétences et ses potentiels afin de savoir s'il pourra participer au tournoi suivant sans trop de risque pour son employabilité et même son emploi, et d'être sûrs de ses motivations au regard des sacrifices à consentir pour accéder aux postes de dirigeants... Le degré de conscience de l'« individual marketability » tel que décrit par Lillian Eby *et al.* (2003) n'a

rien selon nous de spécifique aux carrières nomades. Prenons pour seul exemple les trois dimensions du knowing-why retenues par ces auteurs :

- prédicteur de succès (motivation de carrière, clarté des buts, perspectives sociales attendues, réalisme de ces attentes...);
- personnalité proactive (capacité à identifier des opportunités, prendre des initiatives, être persévérant...);
- être ouvert aux nouvelles expériences (être curieux, imaginatif, ouvert d'esprit...).

Les listes de critères permettant de sélectionner les meilleurs leaders et les futurs cadres à haut potentiel ressemblent souvent à ceux-ci, appliqués non pas uniquement à la carrière, mais aussi aux compétences et à 'l'orientation business' du manager²⁰.

Une troisième piste serait de rapprocher la littérature sur les formes de carrières et celles sur les plafonnements. On ne s'étonnera pas que le concept de plafonnement de carrière advienne aux Etats-Unis à la fin des années 1970, en pleine dépression liée au premier krach pétrolier, sous la plume d'enseignants-chercheurs de l'Université de Columbia²¹. Les articles fondateurs traitent presque tous exclusivement du plafonnement des managers, défini comme une probabilité de progression hiérarchique très faible pour une personne dans un poste donné, dont on s'inquiète de la carrière arrêtée par la crise et des effets induits sur leur performance (Carnazza *et al.*, 1981, Nicholson, 1993), leur santé (Elsass et Ralston, 1989), leur absentéisme ou leur employabilité (Feldman et Weitz, 1988). Ce concept de plateau de carrière rencontrera assez rapidement celui de plafonnement de contenu²² qui insiste sur le sentiment de routine, de non accomplissement personnel, de grande maîtrise des tâches, d'absence de défi et d'apprentissage dans le poste... Il ouvre la voie à une vision plus subjective du plafonnement de carrière (Roger et Tremblay, 1999 et 2004). Un enrichissement identique s'était produit dans les recherches voisines sur le sentiment de réussite de carrière ou sur les contrats psychologiques relationnels et transactionnels (Bastid et Bravo, 2006). Une telle prise en compte de la combinaison du plafonnement objectif et subjectif (Ettington, 1997), permet d'insister sur la variété des configurations possibles, en particulier entre des personnes qui sont depuis longtemps dans un poste, mais ne s'en plaignent pas (stables non plafonnées), et des personnes qui sont depuis peu dans leur poste mais n'y trouvent pas leur compte (évolutives plafonnées). Il est ainsi possible d'envisager d'autres voies que le modèle de la carrière promotionnelle et rapide, qui apparaît au regard des résultats de nombre des travaux de ce courant de recherche comme pas nécessairement souhaité par les managers, ni vu comme toujours positif, ou sans coût pour l'individu (Tremblay *et al.*, 1993 et 1995).

Enfin, ces trois pistes que nous venons de dessiner pourraient être utilement regardées à travers le prisme des discriminations à la carrière qui font l'objet de nombreux travaux dans les champs juridiques ou du management de la diversité (Barth et Falcoz, 2007 et 2010). En effet, les femmes, les travailleurs vieillissants et les jeunes, les salarié-e-s homosexuel-le-s... sont à la fois des populations protégées par la Loi contre le risque d'être discriminé et sont aussi celles et ceux qui connaissent les carrières les plus hachurées, avec de plus fréquents changements d'employeurs...

²⁰ Les critères sélectionnés pour le knowing-whom : posséder des relations avec un mentor et des réseaux internes et externes ; pour le knowing-how : développer des compétences transférables et plus liées à une profession qu'à un poste particulier.

²¹ Alain Roger et Marie-Eve Lapalme (2006) soulignent que depuis les années 1950, des auteurs épars s'étaient déjà penchés sur les carrières gelées, déviantes, bloquées au seuil d'incompétence, stagnantes...

²² Il s'agit des travaux de Judith M. Bardwick de 1986 sur les plafonnements structurels, de vie et de contenu (voir Cardinal et Lamoureux, 1992 ; Roger et Lapalme, 2006).

3.2. Quelques aspects programmatiques pour l'étude de la carrière et de sa gestion au sein des organisations

Nous reprenons à notre compte l'idée selon laquelle la carrière est un savoir-pouvoir qui est au cœur des systèmes de jugement, d'évaluation, de sélection, et donc de discrimination (au sens d'établir une différence, une distinction entre des personnes) sur lesquels s'appuient les modes de gouvernance actuels pour assurer un contrôle sur les managers en particulier (Courpasson, 2000). En débarrassant le concept de carrière nomade de son versant néo-libéral et oppositionnel, il est donc possible de l'utiliser pour mieux étudier la diversité des carrières, dont la carrière organisationnelle est une facette²³. Dans le champ des 'critical management studies', les études sur la carrière sont encore rares mais pourraient contribuer à mobiliser de nouveaux cadres théoriques, notamment en mobilisant les travaux de Foucault et les diverses approches du genre.

La promotion, les carrières accélérées et pilotées des cadres à haut potentiel, les promesses de carrière enrichies à destination des chefs de projets, des futurs dirigeants ou de certains experts clés, constituent non seulement une réalité des carrières possibles et souhaitées par les entreprises, mais aussi la norme de carrière en vigueur dans les grandes organisations. Cette norme de carrière agit comme un idéal professionnel non discutable dans, en dehors et aux frontières des grandes organisations, c'est-à-dire dans des environnements économiques parfois très éloignés des grandes entreprises industrielles internationales. Le nombre de personnes pouvant prétendre à des carrières ascensionnelles et rapides peut être quasi nul dans certaines organisations, mais cette norme de carrière peut néanmoins constituer le repère de la meilleure carrière possible. Il pourrait être intéressant d'étudier le poids de cette norme auprès de jeunes diplômés ainsi que de divers populations éloignés de la population 'manager / cadre / ingénieur' afin d'en apprécier la prégnance, la diffusion et la capacité à orienter les comportements et à influencer les critères perçus de succès de carrière.

Cette norme est co-construite par les entreprises et les hommes-clés qui cherchent à la réaliser à travers leur propre parcours professionnel. Les managers sont la figure qui l'incarne, jetant dans l'ombre la carrière des cadres non-encadrants, des experts fonctionnels et des non-cadres plus généralement. Ils sont aussi ceux à qui cette norme de carrière est destinée en priorité, ensemble de dispositifs, d'acteurs et de politiques cherchant à récompenser les meilleurs d'entre eux, à les fidéliser ainsi qu'à les sanctionner à travers le ralentissement ou le blocage de leur progression hiérarchique. Les managers sont eux-mêmes des acteurs de la carrière des autres, puisque que l'on peut découper l'activité managériale en quatre activités : faire (manager), faire-faire (délégation), faire sa carrière (renvoie aux trois 'knowing') et celle des autres (évaluation, recommandations, réseaux...). Enfin, lorsque les managers poussent tel ou tel candidat à un poste, ils discriminent, c'est-à-dire qu'ils choisissent parmi plusieurs personnes pour remplir un nombre toujours restreint de postes, surtout s'il s'agit de postes 'en vue'. Or, ces managers sont très largement des hommes qui assurent la nomination d'autres hommes et produisent ainsi un plafond de verre à destination des femmes. Dans la veine des nombreux travaux qui ont cherché à cerner les activités managériales, le quadrityque proposé pourrait servir de base à des questionnaires et des observations afin de savoir combien de temps est consacré à chacune des familles d'activités.

²³ Nous reprenons et prolongeons ici des points qui avaient été énoncés par Françoise Dany dans la conclusion de l'ouvrage collectif paru en 2004 sur la gestion des carrières.

Le rapprochement des thématiques autour des plafonds / parois de verre (Lyness et Thompson, 1997) et autres planchers gluants (Yap et Konrad, 2009), avec celle plus générale des formes de plafonnements objectifs et subjectifs de carrière, permettrait d'étudier les mobilités contraintes, les carrières stoppées, mais aussi les départs liés à l'absence de promesse d'évolution perçue. Ainsi, les carrières inter entreprises pourraient être le fait d'absence d'offre d'évolution, d'une employabilité en déclin, ou de blocage de l'avancement de personnes éloignées des normes masculines et managériales, mais aussi du refus de certains de se soumettre aux contraintes d'une carrière promotionnelle nécessitant des mobilités géographiques fréquentes et un inévitable envahissement de la sphère privée. Des études quantitatives extensives pourraient être conduites ainsi que des études de cas portant sur l'ensemble du personnel, afin de cerner les liens entre âge, sexe, handicap... des plafonds objectifs et subjectifs de carrière et de contenu ainsi que des caractéristiques du marché interne du travail de chaque répondant-e.

La dernière piste serait d'analyser les coûts induits par la norme promotionnelle. Tout d'abord sur les individus, notamment à travers le stress généré par le sentiment de ne pas vouloir / pouvoir suivre le rythme d'avancement souhaité par l'employeur, les situations de burn-out liées aux 'sorties de route' (déclassement, échec de carrière, excessives difficultés ressenties à la prise de poste...), les déséquilibres entre les rôles et les diverses sphères de la vie induits par les exigences renforcées de mobilité et de performance individuelle... S'y ajouteraient les ralentissements de carrière imposés par l'employeur en relation à des problèmes de performance et/ou de compétences, et surtout ceux reposant plutôt sur des critères de discrimination prohibés par la Loi qui mènent à des problèmes de démotivation, de plafonnement de contenu - voire à des problèmes de santé - et font peser un risque juridique sur les entreprises, du fait d'un rejet social de ces discriminations de plus en plus net. Il s'agirait ici d'établir des échelles de mesure permettant de croiser la perception du stress, la capacité / volonté à répondre aux éventuelles injonctions de carrière et les mécanismes de plafonnements, placardisation et autres harcèlement discriminatoire relevant de la carrière.

Une perspective interactionniste Individu / Entreprise / Société paraît féconde pour mieux comprendre la façon dont les entreprises cherchent à façonner / contrôler les devenir individuels, mais aussi la manière dont les individus alimentent, résistent ou se réapproprient les normes de carrière et les promesses en vigueur dans leur organisation / secteur d'activité, ainsi que l'influence des institutions (normes juridiques, poids des actionnaires, état du marché du travail...) sur le champ des possibles en matière de mobilités et d'évolution professionnelle. Une telle piste a déjà donné des résultats probants, notamment dans le champ des carrières des femmes avec l'approche Genre – Organisation – Système (travaux d'Ellen Fagenson, cités par Belghiti – Mahut (2004)).

La théorie de l'instrumentation de gestion, complétée avec l'analyse des politiques et des acteurs de la gestion des carrières (Falcoz, 2004 ; Dany, 2004) semble offrir des pistes intéressantes pour comprendre dans les organisations les ajustements sur le continuum contrôle / autonomie entre les individus, le caractère plus ou moins prescriptif des outils et les rôles des acteurs ayant un poids sur les parcours professionnels. La lisibilité, la légitimité et l'efficacité perçues de ces politiques / outils / acteurs de la gestion de carrière par certaines catégories de salariés dans des organisations variées fourniraient des repères intéressants pour estimer les rapports de force, la proactivité ou la résignation des individus ou encore la volonté des employeurs à peser sur le destin professionnel de leurs employés.

Les pratiques relevant plus d'une promesse d'employabilité émise par l'employeur donnent lieu depuis quelques années au déploiement de dispositifs de type projet professionnel

personnel, atelier d'orientation professionnel, bilan de carrière... La prospective de soi que sous-tend la philosophie gestionnaire de ces outils (Glée, 2009) pourrait également être analysée au sein des pratiques de gestion de reconversion dans le cadre d'opérations de fusion – acquisition ou de restructuration et ainsi mieux interroger l'obligation de projet et d'actualisation de soi (Boutinet, 1990) que ces politiques de gestion de carrière contraintes imposent.

Enfin, les théories du genre, et en particulier les 'men's studies' (Falcoz, 2010) pourraient constituer un apport complémentaire pour mieux comprendre les enjeux de lutte des places, de discrimination et de représentations genrées des statuts qui se jouent lors des décisions de promotion, au sein des comités de carrière, lors de moments extra-professionnels mobilisant des réseaux masculins d'influence... Il serait ainsi possible de mieux comprendre de l'intérieur la construction des normes de carrière et le rôle de sélection des élites héroïques que porte la gestion des carrières dans les grandes organisations.

Conclusion

Cette contribution sonne donc d'abord comme un appel à de nouveaux travaux empiriques mariant analyse objective et subjective des carrières et des contextes organisationnels dans lesquels elles se déroulent. Cet interactionnisme soucieux d'une généralisation prudente devrait éviter les écueils du 'tout individuel' et du primat des représentations toujours mouvantes des succès de carrière. Les chercheuses et chercheurs en sciences de gestion doivent ainsi revenir à leurs objets de prédilection que sont les politiques, les acteurs, les outils et les pratiques de GRH et la façon dont s'articulent des configurations organisationnelles avec les vécus subjectifs des individus au sein desquelles ils évoluent.

Une approche critique semble aussi urgente. Non seulement il paraît important de mettre à jour les normes de carrière dominantes, les parties prenantes qui les portent ainsi que les enjeux et conflits autour d'elles. Mais il faudrait mieux connaître la façon dont les individus peuvent s'extraire, trouver leur compte, subir... ces normes, comment ils contribuent à les alimenter ou au contraire comment ils y résistent et avec quels moyens individuels et collectifs. Outre l'énoncé de prescriptions contextualisées, il serait souhaitable de dénoncer les effets induits de certaines politiques de gestion de carrière et de donner à voir les mécanismes sous-jacents de pouvoir et de domination au sein des phénomènes de lutte des places qu'organisent les employeurs.

Enfin, nous espérons avoir montré qu'il est possible de décroisonner les champs de recherche en rapprochant utilement l'étude des phénomènes de plafonnement, de discrimination et de promotion par exemple. Les courants portant sur les femmes et les minorités, mais aussi des recherches sur les non-cadres, les non-managers, les organisations publiques et de plus petites tailles, permettraient d'éviter d'alimenter par nos recherches une norme héroïque du man-ager ascensionnel et victorieux.

Bibliographie

- Arthur Michael B. (1994). The boundaryless career : a new perspective for organizational inquiry, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, n° 4, p. 295-306.
- Arthur Michael et Rousseau Denise (1996). *The boundaryless career : a new employment principle for a new organization*, New York, Oxford University Press.
- Arthur Michael, Svetlana Khapova et Céleste Wilderom (2005). Career success in a boundaryless career world, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, p. 177 – 202.
- Barth Isabelle et Falcoz Christophe (dir.) (2007). *Le management de la diversité – Enjeux, fondements et pratiques*, Paris : Editions L'Harmattan, collection 'Recherches en Gestion'.
- Barth Isabelle et Falcoz Christophe (dir.) (2010). *Nouveaux regards sur le management de la diversité*, Paris : EMS, collection 'Gestion en liberté'.
- Bastid Fabienne et Bravo Betty (2006). « Réussir sa carrière : approche conceptuelle », in El Akremi Assaad, S. Guerrero et J-P. Neveu, *Comportement organisationnel 2*, Bruxelles : De Boeck.
- Belghiti – Mahut Sophia (2004). Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres, *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 151, p. 145 – 160.
- Bird Allan (1994). Careers as repositories of knowledge : a new perspective on boundaryless careers, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, n° 4, p. 325-344.
- Boltanski Luc et Eve Chiappello (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, coll. NRF Essais.
- Bouffartigue Paul et Pochic Sophie (2001). 'Cadres nomades' : mythe et réalités à propos des recompositions des marches du travail des cadres, *Communication aux 8èmes journées de sociologie du travail*, 11 pages.
- Boutinet Jean-Pierre (1990). *Anthropologie du projet*, Paris : PUF.
- Briscoe Jon, Hall Douglas et Frautschy DeMuth Rachel (2006). Protean and boundaryless careers : an empirical exploration, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, n° 1.
- Cadin Loïc, Bender Anne-Françoise et de Saint-Giniez Véronique (2003). *Carrières nomades – les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris : Vuibert.
- Cardinal L. et Lamoureux C. (1992). Le plateau de carrière chez les gestionnaires : diagnostic et intervention, *Gestion*, vol. 17, n° 3, p. 83-90.
- Carnazza Josep, Korman A., Ference T. et Stoner J. (1981). Plateaued and non – plateaued managers : factors in job performance, *Journal of Management*, vol. 7, n° 2, p. 7 – 25.
- Cerdin J-L. (2004a). « L'expatriation : un temps de carrière particulier », in Guerrero S., J-L. Cerdin et A. Roger, *La gestion des carrières – enjeux et perspectives*, Paris : Vuibert.
- Cerdin J-L. (2004b). Les carrières dans un contexte global, *Management et Avenir*, n° 1, p. 155-175.
- Challiol – Jeanblanc Hélène (2006). « Famille et carrière chez les couples à double carrière », in El Akremi Assaad, Sylvie Guerrero et Jean-Pierre Neveu, *Comportement organisationnel*, Volume 2, Bruxelles : de Boeck.
- Courpasson David (2000). *L'action contrainte – organisations libérales et domination*, Paris : PUF.
- Currie Graeme, Tempest Sue, Starkey Ken (2006). Nex careers for old ? Organizational and individual responses to changing boundaries, *The International Journal of Human Resource*, Vol. 17, n° 4, p. 755.
- Dany Françoise et Livian Yves-Frédéric (2002). *La nouvelle gestion des cadres*, Paris : Vuibert.
- Dany Françoise (2004). "La théorie des carrières : d'où venons-nous et où allons-nous ?", in Guerrero S., J-L. Cerdin et A. Roger, *La gestion des carrières – enjeux et perspectives*, Paris : Vuibert.

Dany Françoise, Louvel Séverine et Valette Annick (2011). Academic careers: The limits of the 'boundaryless approach' and the power of promotion scripts, *Human Relations*, vol. 26, n°1, pp. 1-26.

Defillipi Robert J., Arthur Michael B. (1994). The boundaryless career : a competency-based perspective, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, n° 4, pp. 307-324.

Dubar Claude (1998). *La socialisation*, Paris : Armand Colin.

Eby Lillian T. (2001). The boundaryless Career experiences mobile spouses in dual-earner marriages, *Group & Organization Management*, Vol. 26, pp. 343-368.

Eby Lillian T., Butts Marcus, Lockwood Angie (2003). Predictors of success in era of the boundaryless career, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, n° 6, p. 689.

Elsass Priscillia et Ralston David (1989). Individual responses to the stress of career plateauing, *Journal of Management*, vol. 15, n° 1, p. 35 – 47.

Ettington D. R. (1997). How Human Resource Practices Can Help Plateaued Managers Succeed, *Management Resource Management*, vol. 36, n° 2, p. 221-234.

Falcoz Christophe (2001). La carrière 'classique' existe encore : le cas des cadres à haut potentiel, *Gérer et Comprendre / Annales des Mines*, n° 64, juin, 11 pages.

Falcoz Christophe (2002). « La gestion des cadres à haut potentiel », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n° 138, avril – juin, 11 pages.

Falcoz Christophe (2004) « Modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion des carrières au sein des marchés internes du travail », in S. Guerrero, J-L. Cerdin et A. Roger, *La gestion des carrières*, Paris : Vuibert, coll. AGRH, 17 pages.

Falcoz Christophe (2010). "Les autres 'gender studies' : pour une deconstruction des pratiques managériales dominantes ? Critical studies on men and queer theories", in Lyvie Guéret – Talon et Florian Sala, *Etre homme ou femme dans les organisations*, Paris: L'Harmattan.

Feldman Daniel et Weitz Barton (1988). Career plateaus reconsidered, *Journal of Management*, vol. 14, n° 1, p. 69 – 80.

Feldman Daniel et Ng Thomas (2007). Careers : mobility, embeddedness and success, *Journal of Management*, vol. 33, n° 3, pp. 350 – 377.

Fournier Valérie (1998). Stories of development and exploitation : militant voices in an entreprise culture, *Organization*, vol. 5, n° 1, p. 55 – 80.

Glée Catherine (2009). A quoi sert le projet professionnel ? De l'impact d'un outil d'orientation professionnelle sur le management des ressources humaines ou la prospective versus l'individu, *Management et Avenir*, n° 25, p. 406-426.

Gingras Marcelle, Spain Armelle et Cocandeau – Bellanger Laurence (2006). La carrière, un concept en évolution, *Carriérologie*, vol. 10, n° 3.

Inkson Kerr (2006). Portents and boundaryless careers as metaphors, *Journal of vocational behavior*, n° 69, p. 48-63.

Ituma Afam et Simpson Ruth (2009). The 'boundaryless' career and career boundaries : applying an institutional perspective of ICT workers in the context of Nigeria, *Human Relations*, vol. 62, n° 5, p. 727 – 761.

King Zella, Burke Simon, Pemberton Jim (2005). The 'bounded' career : an empirical study of human capital, career mobility and employment outcomes in a mediated labour market, *Human Relations*, Vol. 58, n° 8, p. 981-1007.

Lee Raymond et Brothridge Céleste (2006). « Enrichissement et conciliation du lien entre le travail et la famille », in El Akremi Assâad, Sylvie Guerrero et Jean-Pierre Neveu, *Comportement organisationnel*, Volume 2, Bruxelles : de Boeck.

Livian Yves-Frédéric (2002). La gestion comme récit, *Gérer et Comprendre*, n° 70, p. 41 – 47.

Lyness Karen et Thompson Donna (1997). Above the glass ceiling ? A comparison of matched samples of female and male executives, *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 3.

Mérignac Olivier et Falcoz Christophe (2000). Le potentiel du cadre candidat à l'expatriation : un élément déterminant des pratiques de gestion du conjoint, *Communication au 11^{ème} Congrès de l'AGRH*, novembre, Paris, 15 pages

Michel Nicolas (2001). La gestion des hommes clés, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 39, p. 29 – 41.

Miner Anne et Robinson David (1994). Organizational and population level learning as engines for career transitions, *Journal of organization Behavior*, vol. 15, p. 345 – 364.

Mirvis Philip H., Hall Douglas T. (1994). Psychological success and boundaryless career, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, p. 368-380.

Nicholson Nigel (1993). Purgatory or place of safety ? The managerial plateau and organizational agregading, *Human Relations*, vol. 46, n° 12, p. 1369 – 1389.

Ollivier Daniel et Tanguy Catherine (2008). *Génération Y : mode d'emploi*, Bruxelles : de Boeck.

Rodriguez Ricardo et Guest David (2010). Have careers become boundaryless ?, *Human Relations*, vol. 63, n° 8, p. 1157 – 1175.

Roger Alain et Tremblay Michel (1999). Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail, *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 5, n° 1-2, p. 34-42.

Roger Alain et Tremblay Michel (2004). Le plafonnement de carrière, in Sylvie Guerrero, Jean-Luc Cerdin et Alain Roger (coord.), *La gestion des carrières – enjeux et perspectives*, Paris : Vuibert, coll. AGRH, 423 pages.

Roger Alain et Lapalme Marie-Eve (2006). « L'individu face au plafonnement de carrière » ; in El Akremi Assaad, S. Guerrero et J-P. Neveu, *Comportement organisationnel 2*, Bruxelles : De Boeck.

Sainsaulieu Renaud (1997). *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de Sciences Po / Dalloz.

Sullivan Sherry E. et Arthur Michael B. (2006). The evolution of the boundaryless career : examining physical and psychological mobility, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, n° 1, p. 19.

Tams Semja et Arthur Michael B. (2010). New directions for boundaryless careers : Agency and interdependence in a changing world, *Journal of Organizational Behavior*, n°31, p. 629-646.

Tremblay Michel et Roger Alain (1993). Individual, familial and organizational determinants of career plateau, *Group and Organization Management*, vol. 18, n° 4, p. 411 – 435.

Tremblay Michel, Roger Alain et Toulouse Jean-Marie (1995). Career plateau and works attitude : an empirical study of managers, *Human Relations*, vol. 48, n° 3, p. 221-237.

Van Buren Harry J. (2003). Boundaryless careers and employability obligations, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, n° 2, p. 131.

Yap Margaret et Konrad Alison (2009). Gender and Racial Differentials in Promotions : Is There a Sticky Floor, a Mid-Level Bottleneck, or a Glass Ceiling ?, *Industrial Relations*, vol. 64, n°4, p. 593-619.

Zune Marc (2003). *La constitution des trajectoires professionnelles – le cas des professionnels des TIC face au modèle des carriers nomades*, Thèse pour le doctorat de sociologie de l'Université de Liège, 384 pages.