

LA CARRIÈRE « CLASSIQUE » EXISTE ENCORE

Le cas des cadres à haut potentiel

PAR CHRISTOPHE FALCOZ

*Docteur qualifié en sciences de gestion
Chercheur associé au Centre de Recherche de l'IAE
Université Jean Moulin Lyon III
Directeur du cabinet « RC Management »*

De nombreux « DRH » et certains auteurs en management, nous invitent depuis une dizaine d'années à abandonner toute idée de carrière « classique ». Exit les promotions internes et l'établissement d'une relation à long terme entre cadre et employeur ; nous serions rentrés dans l'ère du nomadisme, de l'employabilité et de l'autogestion de son projet professionnel. À bien observer le cas des cadres à haut potentiel dans les grandes entreprises, on est tenté de croire que l'on a écarté un peu vite un modèle de carrière qui sert pourtant à produire les dirigeants de demain.

Le vaste champ d'étude que constitue le thème de la carrière a connu une nette rupture au cours des années soixante-dix aux États-Unis et dès le début des années quatre-vingt-dix en France. Il semble en effet que la carrière des cadres (managers), telle que l'ont conceptualisée les sciences de gestion durant l'après-guerre, ne puisse plus rendre compte de la réalité des parcours professionnels qui apparaissent dans l'économie néo-libérale en crise.

Avant de présenter les arguments des tenants de la fin de la carrière « classique », nous allons préciser ce que revêt cette dernière. Pour définir cette carrière « classique », on peut mettre

en exergue quelques caractéristiques majeures qui renvoient toutes au caractère intra-organisationnel des parcours professionnels des cadres :

- la carrière « classique » place l'individu dans une relation de long terme avec son entreprise qui souhaite – le plus souvent – « fidéliser » ses cadres ou « retenir les meilleurs » ;
- elle ne peut se concevoir que dans un espace de promotion suffisamment large et organisé, constituant, le plus souvent, un véritable marché interne du travail ;
- elle suppose aussi l'intervention d'acteurs, dont ceux de la fonction R.H., qui pilotent l'évolution professionnelle, fixent des règles – notamment de

promotion – et mettent en place des dispositifs de gestion facilitant et encadrant le cheminement des individus ;

- elle s'apparente à un processus jalonné d'étapes-clés qui représentent autant de seuils dans l'ascension hiérarchique et/ou salariale ;
- enfin, elle s'accompagne d'un ensemble de prescriptions relatives aux comportements, parce que la carrière est aussi 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.

LA CARRIÈRE CLASSIQUE N'EXISTE PLUS

Depuis le début des années 90, certains auteurs se sont interrogés sur la validité de ce modèle de la carrière. D'un côté, le cadre ne semble plus pouvoir attendre grand-chose de la part de son entreprise ; il doit « se prendre en main » et « inventer son avenir professionnel » par le biais, notamment, d'un travail permanent sur son projet professionnel.

D'autre part, l'insuffisance quantitative des supports de promotion, l'incertitude sur la pérennité des emplois et la nécessité d'individualiser les parcours professionnels dans un souci d'optimisation des ressources humaines [Dany et Livian, 1995], sont autant de causes retenues pour expliquer la fin des plans de carrière et l'avènement de la notion d'employabilité [Dany, 1996]. À ce faisceau de causes s'ajoute, pour certains auteurs comme Goffee et Scase [1992], l'émergence de structures d'entreprises plus flexibles, plus plates, « en réseau » ou « cellulaires » (1).

L'ensemble de ces phénomènes est souvent retenu comme constitutif des conditions suffisantes pour abandonner toute idée de carrière organisationnelle.

En s'appuyant sur des travaux américains, Cadin [1998] s'est fait l'écho de cette volonté de chercher un nouveau modèle de la carrière reposant sur une perspective théorique nettement plus individualiste et psychologique. Les carrières « nomades » (« boundaryless careers ») seraient ainsi les nouvelles formes de mobilité adaptées aux nouvelles configurations des firmes et à l'incertitude sur les marchés. Ce nouveau paradigme fait porter la prise en charge de la mobilité et de l'apprentissage largement par l'individu et non par l'organisation : « professionnel en auto-emploi », « gestion de la carrière par soi-même », « mobilité inter-firme », (2) [Cadin, 1997].

Ce courant, qui prend sa source dans certains travaux de K. Weick, mais aussi, paradoxalement, dans une idéologie ultra-libérale, fait de l'entreprise un espace où se déploient des stratégies

individuelles qui apportent des compétences et des capacités d'innovation au sein des structures organisationnelles. À la perte de repères objectifs, à la déconstruction des filières d'avancement et à l'abandon de toute promesse d'évolution de la part des entreprises, les individus auraient répondu par des comportements multipliant les expériences et les champs d'investissement personnel. Changement de métier, création d'entreprise, temps de formation décidé et financé par l'individu, reformulation incessante du projet personnel, phases d'inactivité choisies, changements fréquents d'entreprise, constitution de réseaux sociaux et de réputation au-delà des seules entreprises intervenant dans le même secteur, sont autant de caractéristiques souvent retenues pour décrire (ou prôner) les carrières nomades, discontinues de fait.

Une telle perspective ne va pourtant pas sans poser problème, tant du point de vue empirique que théorique.

Sorte de théorie du « self » appliquée à l'évolution professionnelle, la carrière nomade a été importée en Europe alors qu'elle provient d'un contexte américain bien différent sur de nombreux points et, surtout, en matière de structuration du marché du travail (3). De plus, le présupposé d'une évolution remarquable des entreprises vers de nouvelles formes d'organisation, qui sous-tendraient ces carrières d'un nouveau genre, est discutable - et discuté - par de nombreux auteurs (4).

Ensuite, dans la littérature, les critères objectifs qui permettraient de repérer des individus « nomades » restent encore trop flous. Ainsi, l'identification de ces individus passe, le plus souvent, par une analyse rétrospective fine des récits de vie. Toujours sur le registre de l'empirisme, on peut remarquer que ces carrières nomades ont le plus souvent été mises en exergue au sein de secteurs d'activités « atypiques » comme les activités culturelles (cinéma, théâtre) (5), dans le cas de professions intellectuelles (architectes) (6) ou encore à travers l'analyse des parcours de managers travaillant dans la Silicon Valley [Jones, 1998]. Une fois encore, ces contingences majeures

(1) THEVENET [1992] définit la gestion de carrière comme « le système de gestion qui traite de la relation entre personne et organisation dans la durée ».

(2) au sens de PIORE et DOERINGER [1971] : gestion administrée des carrières, chances de promotion, filière d'emploi contrôlées.

(3) Voir, par exemple, le modèle du tournoi de ROSENBAUM [1979] ou les « canaux de cheminement » de TRONSON [1969].

(4) « Peut-on encore faire carrière ? » se demande CHANLAT en 1992, comme l'avait fait deux ans plus tôt le cabinet Leroy Consultants dans un article publié dans *Harvard-L'Expansion*.

(5) Voir l'ouvrage visionnaire de PERNIN [1985], intitulé « La gestion des cadres - acteurs de leur carrière ».

(6) La possible importation de modèles théoriques américains sur la carrière en France a déjà fait l'objet de travaux, comme par exemple ROGER [1992] : « La gestion des carrières : les approches américaines s'appliquent-elles en France ? ».

doivent rendre toute tentative de transposition dans d'autres secteurs ou espaces nationaux des plus prudentes.

Enfin, et surtout, ces positions théoriques tendent, plus ou moins explicitement, à nier le rôle des gestionnaires des R.H. dans la structuration du marché interne du travail ainsi que dans l'organisation et la stimulation des parcours professionnels. Avec une telle perspective, on en revient à se placer hors de l'entreprise et à faire de la carrière nomade une stylisation du nomadisme et de l'errance d'organisation en organisation. La notion de carrière a-t-elle d'ailleurs encore une quelconque utilité dans ce cas ? Ne serait-il pas plus intéressant d'utiliser des concepts, plus ancrés dans la sociologie que dans les sciences de gestion, comme ceux de parcours de vie ou d'itinéraires professionnels ?

Une telle évolution des pratiques de gestion qui déboucherait sur un abandon de toute promesse de progression professionnelle de la part des entreprises n'est certainement pas souhaitable [Dany, 1997] et, pour aller plus loin, elle n'est sans doute pas avérée pour l'ensemble des populations d'encadrement d'entreprise. Certains travaux (7) avaient déjà jeté le doute, en leur temps, sur cette idée de disparition de la carrière classique en évoquant l'existence – dans de nombreuses grandes entreprises – d'une population de « cadres à haut potentiel » qui semblait à l'abri de l'abandon de tout engagement des employeurs quant à l'évolution professionnelle des salariés.

Cet article se propose justement d'étudier la carrière de ces cadres à haut potentiel afin de montrer que, pour ce segment de cadres, la logique de la promotion interne est tout-à-fait d'actualité. Nous verrons ainsi que ce segment de cadres est loin de toute forme de nomadisme et, qu'au contraire, il revêt toutes les caractéristiques d'une carrière classique.

LES CADRES À HAUT POTENTIEL : LES NOUVELLES ÉTOILES FILANTES

Potentiel et vitesse de progression

Le cadre à haut potentiel (8) se définit essentiellement par sa capacité pressentie à progresser. Très souvent, la définition donnée par les répondants de l'enquête (9) s'articule en effet autour de notions comme la promotion, la rapidité d'ascension et l'augmentation continue des responsabilités.

• « Un jeune à haut potentiel, c'est un cadre d'environ 35 ans, susceptible d'atteindre un des cents

premiers postes du groupe avant 40-45 ans » (le directeur de la gestion des cadres d'un des cinquante premiers groupes français).

• « Un cadre à haut potentiel, c'est un cadre qui peut tenir un poste situé deux niveaux au-dessus de celui qu'il tient aujourd'hui » (le DRH d'une grande entreprise du secteur de l'électronique professionnelle et des technologies de l'information).

• « La définition des collaborateurs à haut potentiel est un pronostic d'évolution : c'est quelqu'un, capable dans les cinq ans maximum, de franchir deux niveaux de postes au moins » (le DRH d'une division d'une grande société pétrolière).

« Un cadre sera à haut potentiel s'il peut gagner deux niveaux dans la classification dans les cinq ans à venir. C'est donc la vitesse de progression hiérarchique qui est à la base du pronostic » (le Directeur du développement des cadres d'un des vingt premiers groupes français)

Outre le fait que le potentiel désigne le plus souvent des capacités pressenties à devenir un manager (au sens de responsable de larges équipes), mais aussi à devenir dirigeant, il sous-tend très directement l'idée d'une progression hiérarchique au sein des différents niveaux de la classification en vigueur. Ainsi, cet outil structurant, souvent établi d'après la méthode Hay adaptée à la notion de compétence, apparaît dans la définition des normes d'évolution professionnelle des cadres à haut potentiel (10).

Les DRH de grandes entreprises n'ont pas non plus délaissé le principe de carrière verticale puisqu'un tiers de nos répondants déclarent concevoir le parcours de leurs cadres à haut potentiel de cette façon. Mais le modèle dominant est celui d'une progression moins immédiatement hiérarchique, souvent qualifiée de carrière « en spirale » (11). Nous allons d'ailleurs voir que, dans ce cas, les carrières se déploient dans trois dimensions ; elles sont, en effet, inter-fonctionnelles, inter-nationales et inter-unités.

(7) cf. par exemple LOUART P., 1996, L'apparente révolution des formes organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 74-85. Le terme « apparent » souligne bien l'ambiguïté du débat : est apparent ce qui est bien visible, mais aussi ce qui n'est pas tel qu'il paraît être.

(8) Ces métiers étant le plus souvent organisés en structures de travailleurs indépendants, le caractère « nomade » peut alors paraître évident.

(9) Cf. COURPASSON et DANY [1994], BOURNOIS et ROUSSILLON [1998], MONTCHATRE [1998].

(10) Les cadres à haut potentiel représentent, en moyenne, 7 % des cadres d'une grande entreprise [FALCOZ, 1999].

(11) Les résultats présentés reposent sur 16 entretiens avec des DRH, une enquête à laquelle 50 grandes entreprises de plus de 2000 salariés, implantées en France, ont répondu ainsi que sur une cinquantaine d'entretiens avec des cadres / cadres à haut potentiel / cadres-dirigeants appartenant à 3 grands groupes français [FALCOZ, 1999].

Une carrière inter-nationale, inter-fonctionnelle et inter-unités

La dimension internationale occupe une place privilégiée dans les systèmes de gestion des cadres à haut potentiel des grandes entreprises.

Dans 57 % des cas enquêtés, la disponibilité pour la mobilité internationale est un critère incontournable pour être qualifié de cadre à haut potentiel et pour 45 % des répondants, leur carrière aura une forte dominante internationale (12). Enfin, pour les trois-quarts des entreprises, confier des missions à l'international à un cadre à haut potentiel fait partie des dispositifs de développement qui lui sont proposés. Si les cadres à haut potentiel ne sont évidemment pas les seuls à connaître une expatriation, ils constituent une population privilégiée pour ce type de mouvement de main-d'oeuvre à l'international. Surtout, l'expatriation répond à l'objectif de multiplication des expériences enrichissantes permettant au futur dirigeant

d'élargir sa vision et de prendre conscience des multiples réalités culturelles de son organisation.

Le cas de M. Ki présenté dans l'encadré de la page 8 illustre bien l'importance de l'expatriation dans la carrière organisationnelle de ce cadre à haut potentiel devenu cadre-dirigeant (13). Il est ainsi possible, au sein de chaque grande entreprise, de repérer quelques invariants de cette internationalisation des carrières dans les politiques, dans les pratiques et dans les représentations des cadres eux-mêmes.

Il n'est pas rare, en effet, de distinguer un ou plusieurs « pays-phare » qui constitue(nt) une destination prestigieuse. On peut s'interroger sur le caractère plus ou moins fortement contrai-

(12) Ainsi, dans le cas d'une des 20 premières entreprises françaises, la classe Hay 23 détermine la frontière entre deux sous-segments de cadres à haut potentiel ; il existe environ 110 postes égaux ou supérieurs à cette classe.

(13) Voir à ce sujet C.B. DERR et al. [1998, page 95] qui présentent la carrière en spirale au sein d'un « entonnoir inversé » schématisant les parcours possibles pour les cadres à haut potentiel.

L'expatriation répond à l'objectif de multiplication des expériences enrichissantes permettant au futur dirigeant d'élargir sa vision et de prendre conscience des multiples réalités culturelles de son organisation.

**LE CAS DE M. KI :
LA CARRIÈRE D'UN CADRE
À HAUT POTENTIEL
DEVENU CADRE-DIRIGEANT**

M. Ki, belge d'origine, entre en 1982 au sein d'une des trente premières entreprises françaises comme ingénieur de production. Ayant repéré un fort désir d'évolution chez ce jeune embauché, diplômé de l'Université de Liège, l'entreprise envoie M. Ki dans une de ses filiales américaines, avec sa femme, et lui paye une partie de sa formation dans un prestigieux MBA.

De retour en France, il entre au sein de la fonction contrôle de gestion dans une des principales filiales du groupe. Puis il rejoint le siège, à la fonction R.H., où il se retrouve en contact avec de nombreux dirigeants et réalise d'importants projets dont celui de mettre en place des formations pour les cadres à haut potentiel.

Après ces deux ans à passés à Paris, il retourne dans une filiale en province pour préparer sa première véritable expatriation en Italie, où il restera presque quatre ans.

Puis, après plus de deux ans en Allemagne, il est nommé, à l'âge de quarante et un ans, directeur général d'une des principales divisions et il devient, du même coup, l'un des quarante membres du comité opérationnel du groupe.

gnant du passage par un poste à l'international, que certains cadres à haut potentiel peuvent être amenés à vouloir esquisser. La qualité des promesses relatives au retour, la densité des dispositifs d'accompagnement du conjoint, l'intensité de l'incitation financière joueront, bien sûr, un rôle déterminant dans les décisions individuelles de départ pour un poste à l'étranger. Plus le siège de la grande entreprise possède un poids élevé dans les jeux de pouvoir et la structure du groupe, plus l'éloignement de celui-ci doit être maîtrisé dans le temps et dans l'espace ; le cadre risque sinon de devenir un éternel expatrié, de perdre le contact avec les centres névralgiques de décision et d'influence et, donc, de perdre son label « à haut potentiel ».

Certains grands groupes construisent aussi la carrière de leurs cadres à haut potentiel dans l'espace horizontal. La mobilité interfonctionnelle devient ainsi le moyen d'enrichir le profil du cadre de compétences génériques et de l'éloigner définitivement d'une expertise trop prononcée (14).

Ces deux mobilités, internationale et interfonctionnelle, nécessitent souvent un changement d'unité. Un passage par le siège, un change-

ment de division ou de filiale représentent un excellent moyen pour décloisonner les structures des grands groupes et pour faire prendre conscience au cadre de la complexité et de la diversité des modes d'organisation.

Dans le cas où l'espace de mobilité se restreint (pour cause de réduction des niveaux hiérarchiques, par exemple), cette mobilité à trois dimensions est une réponse envisageable pour élargir le champ des possibles promotionnels et continuer ainsi à organiser des parcours en relation avec les profils désirés par les instances de direction. Il est aussi possible de repérer, dans chaque grande entreprise, des « postes tremplins » plus ou moins pensés et gérés comme des supports permettant d'assurer le développement des cadres à haut potentiel. Ainsi dans tel grand groupe, le siège parisien renferme de nombreux postes réservés pour des cadres à haut potentiel : au sein du service audit interne du groupe pour les plus jeunes d'entre eux, ou bien auprès des grandes directions opérationnelles et fonctionnelles (« chargé de mission »).

Ces postes peuvent constituer une opportunité à saisir ou être conçus par la fonction R.H. comme un « passage obligé ». Il est donc possible de mettre en exergue de véritables « formes-types de carrière » qui sont la résultante d'enchaînements de postes structurés, entre autres, par la DRH. Par exemple, au sein de la principale filiale d'un grand groupe pharmaceutique français, nous avons pu dégager le parcours suivant :

- responsable d'une petite unité organisée en centre de profit ;
- poste de direction dans un « petit pays » étranger ;
- poste à la direction générale d'un pays plus important comportant des unités de production ;
- chef de projet au siège auprès de la direction générale de la maison-mère ;
- directeur général de grandes zones géographiques, de filiales (15).

(14) L'expatriation du cadre à haut potentiel ne saurait être assimilée à une quelconque forme de nomadisme. Le cadre à haut potentiel en situation d'expatriation n'est ni errant, ni vagabond et encore moins sans attache fixe. La mobilité internationale est une étape précise du développement de ce segment de cadres, pilotée par la direction des ressources humaines et accompagnée de conditions de départ et de retour d'autant plus précises et « stimulantes » que le niveau de potentiel attribué est élevé [FALCOZ et MERIGNAC, 2000].

(15) Nous n'avons pas rencontré de « nomades » parmi les 48 cadres interviewés lors de notre recherche. Le récent article de CADIN *et al.* [2000] sur les carrières en France et en Nouvelle-Zélande, présente des parcours de nombreux individus mais, malheureusement, aucun récit de vie de cadre nomade français.

La dimension temporelle de la carrière des cadres à haut potentiel

Au-delà des mobilités dans des espaces privilégiés, il est important de ne pas perdre de vue la dimension temporelle de la carrière.

Outre le fait que, dans la grande majorité des cas, le segment des cadres à haut potentiel correspond à des bornes en termes d'âge (minimum trente ans, maximum quarante ans, par exemple), la durée optimale dans un poste est un compromis permanent entre le désir de multiplier les expériences des individus et la volonté de pouvoir évaluer les cadres sur une durée suffisante. Les risques, tant pour les individus que pour l'organisation, d'une vitesse de rotation trop rapide, sont bien connus de la littérature (16), mais pas toujours pris en compte dans la réalité. Il est clair cependant que la rapidité de promotion est une caractéristique intrinsèque du potentiel.

Si le cadre à haut potentiel bénéficie d'une prise en charge – plus ou moins visible – de sa carrière, celle-ci sera souvent un mélange d'opportunités – à saisir ou à activer – et de postes proposés ou imposés. L'individu est donc contraint à la fois d'identifier (en moyenne, tous les trois ans) un poste qui serait bon pour sa carrière et perçu comme tel lorsqu'il le demandera, et d'étudier aussi le caractère plus ou moins attractif et obligatoire des postes qu'on est susceptible de lui présenter.

Le tableau ci-contre illustre bien – pour trois grands groupes industriels français et après reconstitution du parcours professionnel de trente-neuf individus – le fait que les cadres à haut potentiel, et surtout les cadres-dirigeants, connaissent une rotation très rapide des postes. La gestion des carrières des cadres à haut potentiel peut être comparée à un « tournoi de segments ». Le segment des cadres à haut potentiel faisant souvent l'objet d'une segmentation par l'âge, l'intensité du potentiel ou le métier, il s'agit pour le cadre nouvellement labellisé de franchir « dans les temps » chaque épreuve et donc de passer au segment supérieur, sans quoi il risque de sortir du « jeu » en étant « délabellisé ». Mais la carrière remplit d'autres fonctions et ne peut pas être appréhendée seulement comme un enchaînement de postes et de missions.

(16) Le potentiel désigne une capacité pressentie à manager. En effet, les experts font le plus souvent l'objet d'une gestion des carrières séparées, voire ne font l'objet d'aucun système de gestion particulier. Chercheurs et experts-métiers sont donc tenus d'accepter des fonctions managériales, considérées plus généralistes, s'ils veulent pouvoir accéder aux plus hauts postes.

	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3
Cadres à haut potentiel	2 ans 1/2 (n = 6)	2 ans, 4 mois (n = 4)	2 ans 1/2 (n = 11)
Cadres dirigeants	/	1 an, 11 mois (n = 3)	2 ans 1/2 (n = 2)
Cadres	3 ans, 9 mois (n = 6)	3 ans (n = 4)	5 ans, 4 mois (n = 3)

La carrière pour développer le cadre à haut potentiel et confirmer son potentiel

Tableau n° 1
Durée moyenne dans un poste, pour chaque type de population de cadre et pour trois entreprises.

La carrière des cadres à haut potentiel est également intimement mêlée, dans l'esprit des DRH, au développement de l'individu (17) et à la confirmation de « ce qui est en puissance » chez lui. Ainsi, lorsque l'on demande aux DRH quels sont les dispositifs de développement utilisés pour les cadres à haut potentiel, l'augmentation de la rotation des postes vient bien avant la formation :

- multiplier ses expériences professionnelles : 92 %
- confier des missions à l'internationale : 74 %
- faire suivre des formations spécifiques : 58 %
- fixer des objectifs plus élevés que ceux de ses collègues : 28 %
- nommer à la tête d'une filiale en difficulté : 23 %
- faire bénéficier d'un suivi par un parrain ou un coach : 23 %

Si la carrière des cadres à haut potentiel peut être conçue comme une succession, un enchaînement de postes, elle s'apparente aussi à un processus d'apprentissage permettant de capitaliser (continuité) et / ou d'élargir (rupture) les compétences existantes.

Cet apprentissage par la carrière relève aussi de la socialisation puisqu'il repose sur l'acquisition de savoir-être propres à l'entreprise et à ses valeurs. Le cadre à haut potentiel étant un futur dirigeant en puissance, sa conformité à la culture

(17) Voir l'article synthétique de THOMPSON et al. [1985] : syndrome du « prince de la couronne », centration sur le court terme, découragement des autres cadres, manque de continuité dans le management, dépréciation des dimensions techniques, risque de clonage, la mobilité devient une fin en soi.

Tableau n°2
Les outils collectifs et individuels de gestion des carrières des cadres à haut potentiel (n = 42, plusieurs réponses possibles).

Outils	Cadres à potentiel
Collectifs	Organigramme remplacement 78 %
	Comité de carrière 73 %
	Plan de carrière 25 %
	Courbe de carrière 13 %
	Carte des emplois 8 %
Individuels	EAEP* 93 %
	Entretiens de carrière 88 %
	Bourse d'emplois 45 %
	Coaching 28 %
	Bilan de compétences 23 %
	Mentoring / parrainage 15 %
	Assessment center** 15 %
	Contrat de développement 13 %

* Entretien annuel d'évaluation des performances

** Centre d'évaluation

officielle de son organisation est importante, la carrière offrant le moyen d'imprégner l'individu des normes, styles de management et valeurs qui y sont en vigueur.

Enfin, la carrière est aussi un processus de sélection ou, dit autrement, de confirmation / infirmation du potentiel. Outre le fait que l'appartenance à la liste des cadres à haut potentiel est réexaminée chaque année, dans la plupart des grands groupes, l'accélération de la rotation des postes offre plus de possibilités de mettre l'individu en contact avec des personnes qui sont considérées comme légitimes dans leur exercice de jugement de leurs collaborateurs.

En exposant le cadre à haut potentiel à des supérieurs hiérarchiques, dirigeants, clients, pairs (18) variés, celui-ci se trouve placé au centre d'un jeu de « regards croisés » qui permet l'évaluation du potentiel et la construction d'une réputation. Plus les jugements seront convergents et en provenance d'individus d'appartenances diverses, dans et hors de l'entreprise, plus se dégagera un avis sur le potentiel, et plus le pari pris sur le cadre se transformera en réalité effective, au gré des changements de postes et de missions.

Les dispositifs de gestion de la carrière des cadres à haut potentiel

Pour le cas où l'on douterait encore du fait que la carrière des cadres à haut potentiel fait

(18) Ce lien entre développement et carrière avait déjà été relevé par ROMELAER *et al.* [1996] dans leur étude sur la formation des dirigeants et des futurs cadres dirigeants.

l'objet d'une véritable gestion volontariste, l'analyse des dispositifs mis en place par les grandes entreprises est tout à fait évocatrice.

Le tableau ci-contre montre clairement que les entreprises mettent à la disposition des cadres à haut potentiel de nombreux outils, dont certains sont souvent présentés dans la littérature comme des « objets du passé ». L'enquête a également permis de montrer que certains de ces dispositifs étaient, le plus souvent, réservés aux seuls cadres à haut potentiel (il s'agit principalement des organigrammes de remplacement / succession et du coaching).

LA CARRIÈRE CLASSIQUE A ENCORE DE BEAUX JOURS DEVANT ELLE

La carrière classique n'a donc pas disparu. Si l'on peut douter de son maintien pour l'ensemble de la catégorie des cadres, qui connaît bien des turbulences, elle reste un moyen privilégié de fidélisation et « d'animation » d'un segment stratégique de cadres pour lequel les grandes entreprises n'hésitent pas à mettre en œuvre des politiques coûteuses et complexes. La carrière organisationnelle, dans le cas de la gestion des cadres à haut potentiel, reste le principal vecteur d'une relation d'emploi à long terme.

Les carrières des cadres à haut potentiel rencontrés et les politiques de gestion que les entreprises enquêtées leur appliquent, ne laissent aucune place pour un quelconque « nomadisme ». Ces grandes entreprises ont en effet mis en place des stratégies délibérées de sélection des futurs dirigeants, par le biais d'un système de promotion au sein de leur marché interne du travail. Les cadres à haut potentiel sont toujours labellisés alors qu'ils possèdent un minimum d'ancienneté et l'entreprise s'attend à ce que le cadre reste encore longtemps en son sein, surtout si celui-ci confirme les « espoirs » placés en lui (19).

Le label « à haut potentiel » qu'une entreprise attribue ne vaut que pour elle et ne saurait être « négociable » par le cadre dans d'autres entreprises. Si ce label augmente l'employabilité interne du cadre, on peut se demander s'il n'en diminue pas d'autant son employabilité externe. Un cadre à haut potentiel est également soumis à un réseau de contraintes qui le place dans une véri-

(19) Nous avons pu observer que la grande majorité des cadres à haut potentiel avaient été embauchés après une première expérience. Il est intéressant de noter qu'il s'agit, le plus souvent, de cadres ayant travaillé dans de grands cabinets ou d'autres grandes entreprises et qui étaient à la recherche d'entreprises prestigieuses offrant des perspectives de carrière à long terme.

table « obligation de réussite » ainsi que dans des logiques de conformité aux attentes et aux valeurs privilégiées au sein de son entreprise [Falcoz, 2001]. Les logiques d'investissement psychologiques (loyauté, attachement, sacrifices) que l'on observe chez les cadres à haut potentiel les éloignent sérieusement du nomade, cadre transcendant les frontières des entreprises, assurant son avenir sans le soutien et la promotion d'une entreprise à laquelle il serait lié par un contrat psychologique à long terme et construisant, chemin faisant, des compétences spécifiques qui lui permettraient de se différencier dans un vaste marché externe du travail.

Le modèle de la carrière « classique » est donc toujours d'actualité puisque c'est justement celui qui s'applique aux cadres qui deviendront les dirigeants des grandes entreprises. Le poids tou-

jours plus grand des marchés internes du travail des grandes entreprises et le réinvestissement de ces dernières dans la carrière de cadres moins substituables qu'auparavant, tendent à relativiser le discours sur l'émergence d'un nomadisme généralisé, qui semble plus relever d'une idéologie libérale que refléter la réalité des parcours, tout au moins au sein des grandes entreprises. Pourtant le modèle des carrières nomades mériterait d'être complété et appuyé par des enquêtes empiriques parce qu'il semble prometteur pour expliquer le comportement de certains individus comme les experts, les cadres faisant carrière aux sein de petites organisations ou encore ceux qui travaillent dans des secteurs comme les hautes technologies ou la publicité, dans lesquels créativité et réputation de métier jouent un rôle prépondérant.

BIBLIOGRAPHIE

- BOURNOIS F. et S. ROUSSILLON (dir.), 1998, *Préparer les dirigeants de demain à une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel*, Paris, Éditions d'Organisation, 481 p.
- CADIN L., 1997, « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? », in P. BESSON (coord.), *Dedans, dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert, coll. Entreprendre, 217 pages.
- CADIN L., 1998, Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières ?, *Gestion 2000*, n° 154, sept.-oct., pp. 139.
- CADIN C., A-F. BENDER, V. de SAINT GINIEZ, J. PRINGLE, 2000, Carrières nomades et modèles nationaux, *Revue de G.R.H.*, n° 37, pp. 76-96.
- CHANLAT J-F., 1992, Peut-on encore faire carrière ?, *Revue Internationale de Gestion*, vol. 17, n° 3, pp. 100 à 111.
- COURPASSON D. et F. DANY, 1994, La gestion des carrières des cadres en question - réflexions tirées d'une enquête à EDF - GDF, *Annales des Mines / Gérer et Comprendre*, n° 36.
- DANY F. et Y.F. LIVIAN, 1995, *La gestion des cadres*, Paris, Vuibert, 181 pages.
- DANY F., 1996, « Employabilité et gestion des compétences : quelques réflexions liées à l'intégration du concept d'employabilité dans les pratiques managériales », in F. BOURNOIS, J-Y. Le LOUARN et S. ROUSSILLON, *Les enjeux de l'emploi : société, entreprises et individus*, Lyon, Centre Jacques Cartier, Prarsh, C.N.R.S., 374 pages.
- DANY F., 1997, « La promesse d'employabilité : un substitut à la promesse de carrière - construction d'un cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de gestion des carrières », thèse pour le Doctorat ès sciences de gestion, Université J. Moulin Lyon III, sous la direction de F. Bournois.
- DERR B. et W. HESTERLEY, 1998, « Le management des cadres à haut potentiel à l'ère du changement », pp. 83-96, in BOURNOIS F. et S. ROUSSILLON, *Préparer les dirigeants de demain*, Paris, Éditions d'organisation, 481 pages.
- FALCOZ C., 1999, « Gestion des cadres à potentiel et pratiques de segmentation : vers l'autonomie des grandes entreprises implantées en France dans la détection et la préparation de leurs dirigeants ? », Thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction du Pr. F. BOURNOIS, Université Jean Moulin Lyon 3, décembre, 497 pages.
- FALCOZ C. et O. MERIGNAC, 2000, « Le potentiel du cadre candidat à l'expatriation : un élément déterminant des pratiques de gestion du conjoint », Communication au 11^e Congrès de l'AGRH, novembre, Paris, 15 pages.
- FALCOZ C., 2001, « Cadres à haut potentiel : l'obligation de réussite », in P. BOUFFARTIGUE, A. GRELON, G. GROUX, J. LAUFER et Y-F. LIVIAN, *Cadres : la grande rupture*, Éditions La Découverte, coll. Recherche.
- GOFFEE R. et R. SCASE, 1992, Organizational change and the corporate career : the restructuring of managers' job aspirations, *Human relations*, vol. 45, n° 4, pp. 363-386.
- JONES C., 1998, *Signaling expertise : how signals shape career trajectories and labor market segmentation in creative industries*, communication à EGOS, Maastricht, Netherlands.
- LEROY CONSULTANTS (auteur collectif), 1990, *La carrière... en question*, Harvard L'Expansion, n° 55, pp. 10-20.
- LOUART P., 1996, L'apparente révolution des formes organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 74-85.
- MONCHATRE S., 1998, Les déroulements de carrière en entreprise : variations sur le thème de l'anticipation : le cas des techniciens et cadres, *Sociologie du Travail*, n°1, pp. 21-41.
- PERNIN D., 1985, *La gestion des cadres - acteurs de leur carrière*, Paris, Éditions Hommes et Techniques, 294 pages.
- PIORE M. et P. DOERINGER, 1971, *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington.
- ROGER A., 1992, *La gestion des carrières : les approches américaines s'appliquent-elles en France ?*, Acte du 3^e congrès de l'AGRH, Lille, pp. 187 à 194.
- ROMELAER P., B. de MONTMORILLON et F. BOURNOIS, 1996, *La formation des cadres dirigeants et des futurs cadres dirigeants*, document F.N.E.G.E., 50 pages.
- ROSENBAUM J.E., 1979, Tournament mobility : career patterns in a corporation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 220-241.
- THEVENET M., 1992, Gestion de carrière, système de représentation et implication des cadres, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 2, pp. 28 - 42.
- TRONSON J., 1969, *Le développement de la carrière dans la grande entreprise*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence.
- THOMPSON P.H., K.L. KIRKHAM et J. DIXON, 1985, Warning : the fast-track may be hazardous to organizational health, *Organizational Dynamics*, pp. 21 à 33.

POURQUOI CHOISIR ?

Commentaire de l'article de Christophe Falcoz

PAR LOÏC CADIN

ESCP-EAP

L'article de Christophe Falcoz porte sur la gestion des hauts potentiels et il dresse un panorama des pratiques des entreprises qui a le mérite d'être basé sur une étude empirique approfondie. Il n'est pas dans mon propos de discuter les résultats présentés. Cependant, pour stimuler la curiosité sur des dispositifs classiques, certes, mais toujours d'actualité, l'auteur prend à partie le courant des carrières nomades et ne résiste pas toujours à la tentation de la caricature. Ceci appelle quelques remarques.

Les cadres à haut potentiel sont à la notion de carrière organisationnelle ce que les professionnels de la Silicon Valley sont au courant des carrières nomades. Ces deux populations sont très particulières et constituent des cas limites. L'auteur nous dit lui-même que les cadres à haut potentiel représentent 7 % des cadres des grandes entreprises, ce qui ne doit pas faire beaucoup plus que la population étudiée par Saxenian [1994]. Toutes deux sont exotiques, voire éphémères : le cadre à haut potentiel n'a-t-il pas entre trente et quarante ans ? Il est cependant important d'étudier de telles populations, parce qu'elles sont susceptibles de révéler des logiques plus largement diffusées dans le tissu économique. Les conditions des généralisations ultérieures sont, effectivement, à conduire avec prudence et nombreux sont les auteurs du courant des carrières nomades qui s'en soucient [Cadin, Bender, de Saint Giniez, Pringle, 2000 ; Peiperl, Arthur, Goffee, Morris, 2000]. Il est donc commode, pour penser une réalité infiniment variée, complexe et mouvante, de disposer d'idéaux-types contrastés et intégrant de multiples variables. Il faut toutefois se garder de devenir le prisonnier d'oppositions mises en place pour ouvrir une nouvelle voie de recherche. Finalement, ce qui importe, c'est la capacité d'un idéal-type à faire parler la réalité et à faciliter son interprétation.

Le concept de « carrière nomade » a, avant tout, un intérêt heuristique : il sert à penser des évolutions en cours dans nos économies et à articuler des variables qui ne sont pas forcément évidentes à associer. Il représente une tentative pour apprécier les interactions entre les formes organisationnelles (en réseaux), les stratégies (dites *resource-based*) et les processus d'innovation (par produits modulaires à interfaces standards). Il s'efforce de nous aider à explorer les conséquences en termes de parcours de construction des compétences du développement d'une économie dite de la connaissance. Que des idéologues s'en saisissent pour faire l'apologie du libéralisme ne doit pas nous faire perdre de vue le pouvoir stimulant et décapant qu'il représente pour la recherche. On peut à la fois s'inscrire dans le courant et faire un travail critique sur ses présupposés et ses grands récits [Hirsch et Shanley 1996]. La coloration de certains supporters ne doit pas déteindre sur le projet scientifique.

Le courant des carrières nomades ne prédit pas la fin des carrières organisationnelles. Certes les titres provocateurs ne manquent pas [Hall 1996; Nicholson 1996; Capelli 1999], mais il ne faut pas en rester aux accroches éditoriales car, fondamentalement, le courant des carrières nomades s'inscrit dans une perspective contingente. Le travail de Miles & Snow [1996] est emblématique et montre que nos représentations de la carrière sont étroitement dépendantes des formes d'organisation dans lesquelles elles s'inscrivent. Personne ne prédit la disparition des grandes entreprises et l'abolition des carrières organisationnelles. Peiperl & Baruch [1997] font figurer dans un même schéma les grandes entreprises propices aux carrières organisationnelles et les autres formes organisationnelles dans lesquelles sont susceptibles de se déployer des carrières plus

nomades; ils ne manquent pas de souligner les passerelles entre ces univers.

Ce n'est pas parce que la main d'œuvre évoluant dans le marché secondaire connaît des trajectoires peu sédentaires qu'il faut assimiler les carrières nomades aux pratiques des marchés secondaires. Hewlett-Packard (HP) est souvent citée comme entreprise intégrant dans sa gestion des ressources humaines une perspective de type carrière nomade ; elle est opposée à DEC qui incarne le modèle de la carrière organisationnelle. On ne peut pas dire que HP soit complètement négligente en matière de développement du capital humain et cherche à échapper à tout engagement vis à vis de ses salariés. Le courant des carrières nomades nous invite à sortir de l'opposition entre marché primaire et marché secondaire. Les enjeux actuels en termes de recherche se situent bien dans les formes intermédiaires ou hybrides d'emploi [Menger 1999; Menger 1999] ainsi que dans les transitions professionnelles.

Les univers des carrières organisationnelles et des carrières nomades s'interpénètrent. Ce n'est pas sans incidence sur le management des cadres à haut potentiel [Hesterley et Derr 1998]. Ces auteurs témoignent des inquiétudes de certaines grandes entreprises qui craignent un rétrécissement des viviers de candidats prêts aux parcours du combattant décrits dans l'article.

Je ne partage pas ce souci : l'âpreté de la sélection des champions sportifs ou des vedettes du show business ne décourage pas les vocations. Je m'intéresse plus à ceux qui refusent le prix à payer de ces processus sélectifs, non pas par sympathie pour les « déviants », mais par intérêt pour l'enjeu économique que représente l'adoption de chemins alternatifs par les plus dotés en ressources de signalement de leur capital humain. [Kotter

Jean Gaumy/Magnum Photos

1995] montre que vingt ans après leur sortie de la Harvard Business School, 65 % des Diplômés MBA de la promotion 1974 sont dans des entreprises inférieures à mille personnes et 40 % sont à la tête d'entreprises qu'ils ont créées et dont ils sont propriétaires. À leur sortie de l'école, 70 % s'étaient orientés vers des entreprises de plus de mille salariés.

Les travaux sur les carrières nomades ont quelque chose à apporter à ceux qui s'interrogent sur des parcours alternatifs, sur des voies plus singulières et peut-être plus génératrices d'emplois, voire de croissance, que la carrière en grande entreprise. Mais personne n'a demandé de choisir entre l'un et l'autre des paradigmes. Il faut continuer développer les recherches, aussi bien sur les carrières organisationnelles que sur les carrières nomades, en France comme ailleurs.

Le concept de « carrière nomade » nous aide à explorer les parcours de construction des compétences dans le cadre du développement d'une économie dite de la connaissance.

BIBLIOGRAPHIE

CADIN, L., A.-F. BENDER, et al. [2000]. « Carrières nomades et contextes nationaux. » *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n° 37 [Octobre 2000]: 76-96.

CAPELLI, P. [1999]. « Career Jobs are dead » *California Management Review* 42 (1): 146-167.

HALL, D. T., Ed. [1996]. *The career is dead, long live the career*. San Francisco, Jossey-Bass.

HESTERLEY, W. and B. DERR [1998]. *Le management des cadres à haut potentiel à l'ère du changement. Préparer les dirigeants de demain*. F. BOURNOIS and S. ROUSSILLON. Paris, Editions d'Organisation: 83-96.

HIRSCH, P. M. and M. SHANLEY [1996]. *The Rhetoric of Boundaryless. The Boundaryless Career, A New Employment Principle for a New Organizational Era*. M. B. Arthur and D. M. Rousseau. New York, Oxford University Press. 1: 394.

KOTTER, J. P. [1995]. *The New Rules, How to Succeed in Today's Post-Corporate World*. New York, The Free Press.

MENGER, P.-M. [1999]. *Deux physiques sociales du travail. L'invention d'un espace continu des cotations du travailleur et*

des états individuels d'activité. Les professions et leurs analyses sociologiques, Paris, Société Française de Sociologie.

MENGER, P.-M. [1999]. « Le salarié, nouvel hybride » *Sociétal* (27): 31-36.

MILES, R. E. and C. C. SNOW [1996]. *Twenty-First-Century Careers. The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*. M. B. Arthur and D. M. Rousseau. New York, Oxford University Press. 1.

NICHOLSON, N. [1996]. « Career Systems in Crisis : Change and Opportunity in the Information Age » *The Academy of Management Executive* X, N°4 [November 1996] : 40-51.

PEIPERL, M. and Y. BARUCH [1997]. « Back to Square Zero : The Post-Corporate Career » *Organizational Dynamics* [Spring]: 7-22.

PEIPERL, M., M. ARTHUR, et al., Eds. [2000]. *Career Frontiers, New Conceptions of Working Lives*. Oxford, Oxford University Press.

SAXENIAN, A. [1994]. *Regional Advantage : Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.

DES ENTREPRISES AUX MILLE VISAGES

Réponse au commentaire de Loïc Cadin

PAR CHRISTOPHE FALCOZ

Afin de répondre aux réflexions de notre collègue Loïc Cadin, qui a bien voulu se prêter au « jeu de la polémique » dans son sens le plus noble pour la recherche, nous reprendrons quelques-uns de ses arguments, sans pouvoir les épuiser tous, puis nous interrogerons la notion même de « carrière nomade » et, enfin, nous tenterons de stigmatiser la représentation connexioniste que véhicule la littérature américaine sur ces carrières d'un nouveau genre, en nous appuyant sur les travaux de Boltanski et Chiapello (1) et, en particulier, sur leur présentation de la « Cité par projet ».

Il n'est tout d'abord pas certain que le segment des cadres à haut potentiel constitue une population réduite et « exotique ». Ces derniers constituent, en effet, un exemple, parmi d'autres, de populations qui connaissent une carrière organisationnelle. Pensons, par exemple, aux Hommes-clés • les dirigeants, les « hauts potentiels », certains experts ou chefs de projet – qui se définissent par leurs compétences spécifiques, leurs qualités personnelles, leurs niveaux de responsabilité ou l'ampleur de leurs réseaux internes, autant d'éléments qui ne peuvent se construire et se juger que sur la base d'une relation d'emploi à long terme (2). Nous pourrions évoquer aussi la sphère publique, au sens large, qui relève largement du modèle de la carrière ascendante et qualifiante (3).

Les cadres à haut potentiel ne constituent donc pas, dans notre travail empirique, un « peuple lointain » ; ils représentent au contraire une réalité de la population, plus large et plus hétérogène, des cadres / managers / ingénieurs telle qu'on peut l'observer dans la plupart des entreprises situées en France (4).

Ensuite, le caractère soi-disant « éphémère » de la population des cadres à haut potentiel ne nous semble pas être un handicap, mais au contraire une source généreuse pour la compréhension des populations plus stables qui l'encadrent. Le label « à haut potentiel », loin de désigner un statut, représente, en effet, un entre-deux identitaire, puisque le cadre à haut potentiel n'est plus un cadre parmi d'autres (mais il peut le redevenir) et n'est pas encore un dirigeant. La réversibilité du label et le caractère mouvant de cette population en devenir permettent ainsi de mieux comprendre, en creux, la protéiformité de la population des dirigeants et les mutations d'un statut de cadre bien mal en point aujourd'hui (5).

Outre le fait que nous doutons toujours de l'importance des nouvelles formes d'organisation au sein de l'ensemble des entreprises implantées en France, nous pensons, sans que nos travaux aient pu à ce jour apporter des éléments complets pour l'étayer, qu'il existe un relatif cloisonnement entre le marché du travail des petites entreprises et

(1) BOLTANSKI L. et E. CHIAPELLO, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 843 pages.
(2) Voir MICHEL N., 2001, La gestion des Hommes-clés, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 39, pp. 29-41.
(3) Les trois fonctions publiques (d'État, territoriale et hospitalière) plus les grandes entreprises nationalisées, représentent environ 25 % de la population active occupée en France, chiffre très éloigné de la situation américaine.
(4) Parmi les 50 entreprises qui ont répondu à notre enquête, 42 ont des pratiques de gestion des cadres à haut potentiel et elles représentent environ 7400 cadres à haut potentiel.
(5) Voir par exemple BOUFFARTIGUE P. (dir.), 2001, *Les cadres - fin d'une figure sociale*, Paris, Edition La Dispute, 246 p.

celui des grandes entreprises (voir note 19). Nous avons même suggéré la possible existence d'un marché du travail inter-grande-entreprise, qui correspondrait à des acteurs (chasseurs de tête, par exemple), à des logiques de recommandation et à des profils recherchés différents de ceux en vigueur au sein du marché du travail des PME-PMI.

De plus, comme le précise Atkinson (6), les marchés internes du travail des grandes entreprises renferment, à la fois, un marché primaire et un marché secondaire. Le segment des cadres à haut potentiel constitue, de toute évidence, un effectif-noyau qui se trouve au centre du marché primaire. Ces cadres connaissent une GRH « dense » en termes de promesses, alors que d'autres cadres forment une population anonyme. Il est donc possible d'envisager une GRH « en dégradé » avec un pôle « riche » en pratiques, au centre du marché interne, et, aux périphéries, un pôle qui se résume à une gestion des entrées et des sorties de personnel, là où se trouvent les précairés et, peut-être aussi, certains « nomades » (?).

Nous ne partageons pas non plus l'idée selon laquelle – dans un futur proche – les grandes entreprises (soi-disant plus petites et plus flexibles) auront moins besoin de cadres dirigeants et plus de mal à en trouver. La très forte croissance des opérations de fusion – acquisition, depuis vingt ans environ, nous fait penser, au contraire, que les activités d'intégration (structurelle, culturelle et humaine) et de coordination seront de plus en plus nombreuses. Ces activités ne peuvent être assurées que par des cadres de haut niveau, fortement attachés à l'entreprise et à même de diffuser et renouveler les valeurs, les principes de management et la vision stratégique.

Enfin, les grandes entreprises françaises améliorent, depuis environ dix ans, leur système de gestion des cadres à haut potentiel et ne semblent pas partager les doutes de certains auteurs anglo-saxons sur l'utilité d'un tel mode de gestion des voies d'accès aux postes de dirigeants (7). Bien des raisons peuvent être évoquées pour expliquer cette tendance en France. La volonté de maîtriser le développement de profils conformes aux valeurs et stratégies propres à chaque entreprise par un système de gestion original, en lieu et place de pratiques trop souvent basées sur la circulation d'élites entre les écoles de l'État (ENA, X), la haute fonction publique et des grandes entreprises autrefois

proches de l'actionnaire public, constitue un premier argument non négligeable.

Finalement, nous pouvons d'autant plus douter de l'existence de ces carrières nomades que la notion elle-même nous paraît peu claire. Qui sont donc ces « nomades » aux carrières « hybrides » ? Sont-ils des jeunes salariés en début de carrière ? Un récent sondage auprès d'étudiants et de jeunes actifs tend à montrer que bien peu se destinent à une carrière nomade : 20 % envisagent de travailler à l'étranger et 72 % souhaiteraient travailler dans la fonction publique ou dans une grande entreprise (8).

Une récente recherche quantitative (9) qui s'appuie sur les réponses de trois cent soixante-quatorze cadres français ayant entre cinq et dix ans d'expérience professionnelle, peut se résumer aux points suivants : la mobilité est le plus souvent effectuée au sein d'une même entreprise et elle est

(8) Enquête *Le Monde* - SOFRES, publiée le 27/02/2001 : 38 % des répondants veulent entrer dans une grande entreprise, 34 % dans la fonction publique, 13 % dans une PME ou une start-up, 7 % souhaitent créer leur entreprise, 4 % pensent devenir profession libérale et 4 % ne se prononcent pas ; 74 % pensent rester en France, 20 % voudraient travailler à l'étranger, 6 % ne se prononcent pas.
(9) GUERRERO S., 2000, « Les comportements nomades en matière de carrière sont ils source de réussite professionnelle ? Comparaison entre la mobilité et l'internationalisation du poste », *Communication au 11^e congrès de l'AGRH*, Paris.

Le cadre à haut potentiel n'est plus un cadre parmi d'autres et n'est pas encore un dirigeant.

Peter Marlow/Magnum Photos

(6) ATKINSON J., 1984, Manpower strategies for flexible organisations, *Personnel Management*, vol. 16, n° 8, pp. 28 - 31.

(7) Voir les articles de BARUCH Y. et M. PEIPERL, « High-flyers : glorious past, gloomy present, any future ? », pp. 354 - 358 ; DOHERTY N., C. VINEY et S. ADAMSON, « Rhetoric or reality : shifts in graduate career management? », pp. 173-179 et Iles P., Sustainable high-potential career development : a resource-based view, pp. 347 - 353, qui se trouvent tous dans le numéro spécial de *Career Development International*, 1997, vol. 2, n° 7.

rarement internationale ; la mobilité interne dans les grandes entreprises semble être la meilleure voie d'accès à une augmentation de salaire ; la place de l'international dans l'acquisition d'expériences professionnelles apparaît essentielle en début de carrière, mais l'expatriation ne saurait rimer avec un quelconque « mercenariat ». Ces résultats tendent donc à écarter l'idée d'une émergence significative de comportements nomades.

Surtout, l'article ne tranche pas la question des critères qui fonderaient le caractère nomade d'une carrière. Le fait d'avoir une carrière internationale ne saurait être la marque d'un quelconque nomadisme ; les mercenaires et les expatriés sont des populations connues depuis longtemps dans les entreprises. Une importante mobilité inter-entreprise serait-elle alors un critère suffisant pour juger du « détachement » de l'individu par rapport à l'entreprise ? Nous le savons bien, les salariés français changent peu souvent d'entreprise durant leur vie professionnelle.

Et puis surtout, cela fait plusieurs décennies que les statisticiens s'intéressent à ce qu'ils appellent « les mouvements de main d'œuvre dans les établissements de plus de cinquante salariés ».

Doit-on, alors, associer le « manager » ou les carrières au sein des petites entreprises à la figure de cet insaisissable « nomade » ? Le moins que l'on puisse dire c'est, qu'en l'état, la notion échappe à toute tentative de définition et de caractérisation.

En guise de propos d'étape, nous souhaiterions évoquer l'excellente synthèse proposée par Boltanski et Chiapello relative au monde connexionniste et à la Septième Cité dite « par projet ». En s'intéressant à une littérature de management général publiée dans les années 90 et destinée à présenter les innovations gestionnaires aux cadres, ils ont cherché à dégager les nouvelles tendances du discours sur le capitalisme (10) et ce, non pas à travers une littérature basée sur l'analyse empirique et critique des situations concrètes des entreprises, mais sur des textes largement normatifs, prescriptifs, voire moraux. Leur analyse nous permet ainsi de replacer le thème du nomadisme dans un champ plus vaste et plus complet de justifications des pratiques actuelles des entreprises.

Le modèle du nomadisme se retrouve ainsi finement décortiqué par les auteurs. À l'émergence de la notion d'activité en lieu et place de celle

(10) Les auteurs retenus pour décrire la « Cité par projet » sont : ARCHIER et alii, ARPIN, AUBREY, BELLENGER, HANDY, LANDIER, LEMAIRE, LE SAGET, MOSS KANTER, SÉRIEYX, SICARD, TAPSCOTT ET CASTON, TOFFLER, VINCENT et WATERMAN (toutes les références sont précisées pages 648 à 650 de l'ouvrage de BOLTANSKI et CHIAPELLO, 1999).

(11) Nous suivons en cela la position développée par BRABET et al. (1994), *Repenser la GRH ?*, Paris, Economica, 367 pages.

de travail, s'ajoute le développement d'un vaste lexique autour de trois registres imbriqués :

- la souplesse et l'incertain (flexible, employable, temporaire, provisoire, adaptable...);
- la connexion souple (lien, tissage, réseau, relation, maillage...);
- la coordination entre individus provisoirement en relation (confiance, engagement, ajustement, auto-organisation, autonomie, partenariat...).

Dans un tel monde, celui qui est enraciné, local, immobile, qui préfère la sécurité et qui a un statut, ne fait pas partie de la figure dominante. Le parcours erratique du nomade est vu, au contraire, comme une garantie d'adaptabilité, acquise justement par l'accumulation d'expériences diverses, par la circulation entre des institutions auxquelles on ne saurait s'attacher. Le thème de la libération de l'individu n'est, d'ailleurs, souvent pas très loin : les institutions syndicales, étatiques ou économiques, sont perçues comme des sources de liens rigides et de servitude, autant d'entraves dont le nomade doit se méfier.

La logique du projet professionnel personnel que certains appellent de leurs vœux, illustre bien cette volonté de défaire complètement la relation d'emploi et d'abolir définitivement le rôle structurant de la fonction RH. L'individu, dans une telle perspective, serait le produit de son propre travail sur soi, il serait son propre coach, il devrait savoir se projeter dans le futur, donner du sens à l'avenir, fixer son intentionnalité dans le temps – toujours mouvant – des espaces organisés.

Mais les deux sociologues ont une position très claire par rapport à ce courant. Premièrement, la logique réseau reste la deuxième à être mobilisée dans la littérature managériale après celle de la logique industrielle (poste, fonction, prescription du travail, expertise, capacité à atteindre des objectifs...). De plus, rien n'indique que la « Cité par projet » relève d'une réalité largement répandue, bien au contraire. Les auteurs qui véhiculent de telles représentations participent à la justification des logiques de rentabilité accrue, portées par un nouveau capitalisme à la recherche d'une image positive qui permettrait de cacher les précarités, les contrôles à distance, l'intensification du travail...

Néanmoins, il ne faut pas négliger la puissance de la métaphore connexionniste, portée aux nues par certains média et par certaines sphères dirigeantes. Ces prophéties aveugles pourraient devenir auto-réalisatrices si l'on ne cherchait pas à revenir à une analyse critique, empirique et historique de la relation d'emploi qui se tisse chaque jour dans des entreprises aux mille visages. Nous pensons que seule une telle posture de recherche permettra de produire une connaissance des pratiques de GRH contingente et enracinée dans les réalités sociales et culturelles (11), loin des idéologies et des justifications des logiques dominantes à l'œuvre. •

Dans la logique du projet professionnel personnel, l'individu, devrait savoir se projeter dans le futur, donner du sens à l'avenir, fixer son intentionnalité dans le temps – toujours mouvant – des espaces organisés.