

**Impact de la mobilité internationale des étudiants sur la carrière**

**Working Paper**

**2014**

*Vincenzo Carrabs et Jocelyne Robert*

*HEC Ecole de gestion de l'université de Liège*

*Jocelyne.robert@ulg.ac.be*

## Résumé

**Le but de cette étude exploratoire est de rechercher l'incidence éventuelle de l'expérience internationale acquise pendant les études sur le type de carrière ultérieure. Comment cette expérience est-elle perçue par ceux qui en bénéficient ? Ceux qui l'ont vécue envisagent-ils de réaliser par la suite une carrière internationale ? Leur profil de carrière est-il plutôt organisationnel ou plutôt nomade ? Nous montrerons que les réponses sont parfois nuancées. Notre recherche indiquera néanmoins qu'aux yeux de la plupart des personnes rencontrées, l'expérience internationale vécue pendant les études n'est pas restée sans conséquence, qu'elle leur a apporté des compétences, les a orientés dans leurs choix de carrière. Il apparaît également que la prise en compte de l'expérience internationale pendant les études ne doit pas sous-estimer l'incidence d'autres facteurs comme la situation familiale, les projets personnels, ou les propositions d'emplois que l'étudiant a déjà reçues.**

A l'heure de la mondialisation et de la nécessaire mobilité internationale des cadres, il est intéressant de se poser la question de savoir quel est, selon les personnes rencontrées, l'impact de la mobilité internationale vécue comme étudiant sur le type de carrière qu'ils connaissent. Derrière cette question apparaît une seconde interrogation, celle du type de carrière observée. En l'occurrence, les étudiants rencontrés présentent-ils une carrière de type « organisationnelle » ou de type « nomade » ? La réponse peut sembler, dans un premier temps, évidente. En effet, la mise en évidence de la mobilité et de la flexibilité au sein des entreprises d'une part, la mobilité des étudiants au sein des programmes européens notamment d'autre part, nous amèneraient à penser à l'existence de la primauté des carrières « nomades » au sein des entreprises. Nous allons cependant montrer que la situation se révèle plus complexe. En effet, si la mobilité internationale permet l'acquisition de compétences et d'une expérience internationale, cela ne remet pas toujours en question l'existence de carrières organisationnelles au sein des entreprises. Cette conclusion revêt un intérêt certain en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et notamment des ressources humaines internationales.

### 1. La mobilité internationale des étudiants et ses impacts.

#### 1.1 Qu'entend-on par « mobilité internationale des étudiants » ?

Généralement, la « mobilité internationale des étudiants » a trait à la mobilité géographique vers d'autres pays (Schomburg & Teichler, 2008, p. 42). On peut ainsi envisager le fait d'effectuer temporairement, pendant ses études, des séjours à l'étranger et d'être ainsi « mobiles » (Schomburg & Teichler, 2008, p. 42) ou encore de participer à un programme d'étude liée à l'obtention d'un diplôme (Schomburg & Teichler, 2008, p. 42). (Institut de statistiques de l'Unesco (ISU), dans *le Recueil des données mondiales sur l'éducation* (2009) ; (OCDE, 2009, p. 328)).

Il semblerait que la première forme de mobilité soit davantage valorisée en Europe de l'Ouest où l'accent est davantage mis sur les séjours de courtes durées (moins d'un an) et sur l'échange d'étudiants (« exchange mobility »). Une importance moins grande serait accordée aux séjours plus longs dans le but de décrocher un diplôme (« degree mobility ») (Saarikallio-Torp et Wiers-Jenssen, 2010, p. 13). Il s'agirait ainsi de favoriser des séjours à l'étranger de quelques mois avec une haute probabilité de retour dans le pays d'origine. (King, Findley & Ahrens, 2010, p. 6).

## 1.2 Le programme d'échange européen Erasmus

Le programme européen Erasmus ((European Regional Action Scheme for the Mobility of University Students), introduit en 1987 lors de la conférence de Rome, a été lancé dans le but d'encourager la mobilité des étudiants à travers les différents pays de l'Union Européenne. L'objectif est de développer l'identité européenne, d'encourager la coopération sur le plan culturel et politique et non uniquement sur le plan économique. La création de ce programme n'est cependant pas indépendante de la construction d'un marché du travail européen dans le cadre d'une compétitivité accrue (Accords de Lisbonne, 2000, Commission européenne ; Haugh et Tauch, 2001, cités par Perret, 2008, p. 209) Ce programme a rencontré un grand succès : 2,2 millions d'étudiants ont, depuis 1987, participé à cette aventure ; 4000 établissements, situés dans 33 pays différents, ont été impliqués (Commission européenne). ([http://ec.europa.eu/education/erasmus/doc1051\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/education/erasmus/doc1051_fr.htm)). La déclaration de Bologne (1999) a par ailleurs fortement contribué à la renommée du programme d'échange Erasmus et favorisé la mobilité géographique en Europe. La durée du séjour variant généralement de 3 mois à 12 mois. Ces séjours à l'étranger, que ce soit dans le cadre d'études dans une autre université ou d'un stage dans une entreprise, devraient permettre une meilleure intégration des étudiants dans l'Europe. (Commission européenne) (<http://ec.europa.eu/education/>)

## 1.3 Les raisons de la mobilité internationale aux yeux de ceux qui la réalisent

La motivation des étudiants envers un tel programme n'est pas toujours liée à leur carrière professionnelle. En effet, les étudiants peuvent réaliser un séjour Erasmus pour profiter d'un style de vie moins stressant, pour vivre des expériences enrichissantes et pas forcément parce qu'ils pensent que cela a une influence sur leur carrière ou que cela augmente leurs compétences en matière de diversité (Waters et Brooks, 2010 ; Waters & Brooks, 2010, p. 220). King, 2002; IFop 2008)

## 1.4 Les impacts du suivi par les étudiants d'un programme d'échange international sur la carrière et l'employabilité

### 1.4.1 Acquisition de compétences

Il peut s'agir d'acquérir des compétences spécifiques à un emploi (*jobspecifici*) et des compétences personnelles et adaptables (*Soft Skills*) (Garfarb Consultants (2000, cité par MacDonald et Arthur, 2004, p. 2).

L'expérience internationale permet une meilleure connaissance de la culture des autres pays, accroît le « capital humain » et la connaissance de la diversité (Knight, 2000 ; Arthur, 2002 ; Oosterbeek et Webbink, 2006). Bettina Hansel a, dans le cadre d'une étude relative à l'American Field Service-association bien connue dans le monde des échanges étudiants-effectué une recherche comparative entre les étudiants en situation de mobilité et d'autres restés dans leur pays. Les étudiants mobiles se distinguent des étudiants non-mobiles notamment par leur compréhension des autres cultures et leur meilleure connaissance des langues (Hansel, 1986, p. 29). La même recherche a souligné que les étudiants revenus d'un séjour à l'étranger, avaient une attitude moins matérialiste, moins conformiste et avaient plus de facilités à s'exprimer en public (Hansel, 1986).

Comme le souligne les résultats du projet VALERA (Value of Erasmus Mobility), les diplômés ayant une expérience internationale disposent de compétences tels que : la capacité d'adaptation, l'esprit d'initiative, la capacité de planifier et l'assurance; plus développés que ceux sans expérience internationale. La mobilité a également un effet positif sur les

compétences socio-communicatives, la capacité à résoudre des problèmes et le leadership. Les étudiants ayant suivi un programme de mobilité internationale feraient également preuve de meilleures connaissances académiques (Bracht et al., 2006, p. 31).

#### 1.4.2 Impacts sur la carrière

Le suivi d'un programme d'échange international peut ainsi avoir une incidence sur la carrière. Bracht et al. considèrent que 82% des experts rencontrés estiment que le suivi d'un séjour international a permis aux étudiants de mieux se préparer pour leur futur emploi (Bracht et al., 2006, p.31). Une enquête menée par Kelly Services auprès de 90 000 personnes présente les mêmes conclusions (Beyer, 2010). Plusieurs études ont montré l'impact positif d'une expérience internationale pendant les études sur le fait de travailler par la suite à l'étranger ou dans un autre Etat (Kodrzycki, 2001, p. 9 ; Malamud et Wozniack, 2007, p. 23 ; Jahr et Teichler (2000) ; Oosterbeek et Webbink, 2009, p. 363 ; Parey & Waldinger, 2008, p. 22 ; Cammelli, Ghiselli & Mignoli., 2006 ; OCDE, 2009 ; Dreher et Poutvaara, 2005, p.9 ; Perret & Roux, 2004) ; Bracht et al. , 2006, p. 30)

L'enquête REFLEX (Research into Employment and professional FLEXibility) a été menée en 2005 auprès de 40 000 diplômés provenant de 16 pays différents (Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Estonie, Finlande, France, Italie, Japon, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, République Tchèque, Suède et Suisse), cinq ans après l'obtention de leur diplôme (Allen & Van der Velden, 2007). Cette enquête réaffirme ce qui a été dit ci-dessus, à savoir que les étudiants mobiles ont plus de chance de trouver un emploi intéressant. De plus, elle met en lumière une forte corrélation entre les études à l'international et l'expérience et un poste dans un pays étranger au cours de la carrière. Par ailleurs, dans le rapport final publié par l'Université de Kasell, on note que les étudiants Erasmus obtiennent plus souvent des postes à vocations internationales que ceux qui n'ont pas expérimenté la vie à l'étranger. Néanmoins, cette étude est basée sur les propos d'anciens étudiants Erasmus et de recruteurs mais elle n'analyse pas les perceptions des étudiants non-mobiles (Bracht et al., 2006).

Remarquons cependant qu'aujourd'hui une ou plusieurs expériences à l'étranger ne seraient plus exceptionnelles, cela deviendrait la norme (Cerdin, 2006).

Comme nous le voyons, l'hypothèse d'un lien entre mobilité internationale des étudiants et type de carrière est à retenir. Notre recherche tentera de préciser comment se caractérise la carrière des étudiants ayant connu une mobilité internationale pendant leurs études. Quelle est la place de cette mobilité dans les choix de carrière opérés ? Comment les cadres rencontrés parlent-ils de leurs expériences internationales ? Pourquoi certains y voient-ils des avantages alors que d'autres sont plus modérés ?

## 2. Les différents types de carrière

### 2.1 Définition du terme carrière

Arthur, Hall et Lawrence en 1989 définissent la carrière comme « *la succession des expériences professionnelles d'un individu* ». (Arthur, Hall & Lawrence, 1989, p. 8) C'est d'ailleurs cette conception de la carrière qui a été adoptée dans les recherches jusque dans les années 1990 (El Akremi et al., 2006, p. 147). En effet, « *cette définition n'exclut personne et affranchit la notion de tout niveau de qualification et de destin* » (Cadin & Guérin, 1999, p. 91). On doit cependant constater qu'il n'y a pas unanimité dans la manière de définir la « carrière ».

La définition du terme carrière a évolué au fil des années et des courants de pensée, elle a connu « *une transformation historique majeure au sein de notre société* » (Gingras, Spain & Cocandea-Bellanger, 2006, p. 413). Ceci n'est pas indépendant des mutations du marché du travail : de nouvelles formes d'organisations apparaissent, les structures hiérarchiques s'aplatissent, autant d'éléments qui ont eu une influence sur la carrière et sa définition (Cardinal, 2004).

## 2.2 carrière organisationnelle-carrière nomade

### 2.2.1 Carrière organisationnelle

Un premier courant, celui de la « carrière organisationnelle » conçoit la carrière comme un ensemble d'étapes successives, chacune de ces étapes étant associée à un niveau hiérarchique de plus grande importance, le plus souvent au sein d'une même organisation. La gestion de cette carrière ascendante – le plus souvent – est assurée par l'entreprise (Cadin et al., 2007, p. 415), L'ordre de progression est par ailleurs plus ou moins prévisible (Wilensky, 1961, p. 523). Selon Iellatchitch, le terme carrière n'est pas totalement neutre et renvoie à une forme d'organisation bureaucratique. En effet, selon lui « *la carrière se rapporte à une organisation au sein de laquelle sont ouvertes des opportunités d'ascension progressives de nombreux échelons hiérarchiques, ascension répondant à des règles strictes et préétablies* » (Iellatchitch, 2000, p. 2). Ce point de vue est également partagé par El Akremi, Guerrero & Neveu, « *la carrière représente plutôt la progression des personnes dans la structure* » (El Akremi, Guerrero & Neveu, 2006, p. 146). En effet pendant près de trente ans, « *les carrières étaient pensées comme une série d'évolutions au sein d'une ou deux entreprises, dans le cadre d'une progression verticale croissante* » (Guerrero, 2001, p. 4).

Cependant, certains éléments semblent remettre en cause l'existence de carrières organisationnelles, à savoir la diminution du nombre d'emplois stables, les horizons professionnels de plus en plus courts, l'augmentation du nombre de licenciements pour restructuration mais également les délocalisations qui se font ressentir de façon toujours plus douloureuse dans nos contrées aux profits des pays en voie de développement. De plus, les attentes des employés changent, ils veulent plus de flexibilité et plus de liberté pour pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle (Dany & Livian, 2002). Boltanski et Chiapello avancent même un rejet de la hiérarchie, « *les motifs ... sont souvent d'ordre moral et participent d'un refus plus général des rapports dominants-dominés* » (Boltanski & Chiapello, 2010, p. 112).

Cette évolution nous amène à présenter une autre conception de la carrière, celle de « carrière nomade »

### 2.2.2 Carrière nomade

Douglas Hall, en 1976 dans « *Careers in organizations* », développe un nouveau courant de pensée selon lequel, un individu ne passerait pas toute sa carrière au sein d'une même organisation. Selon lui, l'individu est proactif et développe ses compétences en fonction de ses envies et de ses motivations (Hall, 1976). Il doit prendre sa carrière en main afin de s'adapter aux nouvelles configurations des entreprises et à la variabilité du marché du travail.

En 2004, Hall développe le concept de « carrière protéenne », « *that is, a career that is self-determined, driven by personal values rather than organizational rewards, and serving the whole person, family, and 'life purpose'* » (Hall, 2004, p. 2). Hall est plus nuancé en

parlant de l'influence de l'entourage sur l'individu « *I realize just how much of that thinking came from what I observed and learned from my parents.* » (Hall, 2004, p. 2). D'autres auteurs tels qu'Arthur, Rousseau, Sullivan et Cadin ont suivi le même courant de pensée, ce qui a fait naître « the boundaryless career » ou la « carrière nomade » que nous développerons plus en détails ci-dessous. Le terme carrière nomade est apparu sous le terme de « Boundaryless Career » dans la littérature anglo-saxonne, sous la plume d'Arthur et Rousseau (1996). Il a été traduit plus tard en « carrière nomade » par Loïc Cadin.

Si la carrière est « un métier, une profession, le cheminement public d'une personne dans la vie » (Peretti, 2011, p. 43), la manière de gérer la carrière dépend davantage des aptitudes des individus, de leur initiative personnelle que des règles définies par l'organisation. Cette gestion de carrière demande des compétences nouvelles (Baruch, 2004, p. 61). Gérer sa carrière c'est « *Agir pour diriger son parcours professionnel, dans ou hors une organisation spécifique, de façon à atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications* » (Peretti, 2011, p. 43). Il s'agit aussi davantage de penser la carrière en termes d'employabilité (Potel, 1997, p. 29). Nous allons présenter de manière plus détaillée ces deux conceptions de la carrière que sont la « carrière organisationnelle » et la « carrière nomade ».

Dans la perspective de « carrière nomade », l'individu cherche à enrichir son capital de carrière grâce à ses expériences. Il privilégie les compétences transférables car celles-ci ouvrent l'éventail des opportunités. Les individus développent leurs compétences en cohérence avec leurs propres projets et en fonction de leurs intérêts personnels, ce qui leur permet d'acquérir de l'expérience en fonction de leurs envies alors que dans les carrières traditionnelles, on développe des compétences spécifiques à un emploi et on évolue au sein de la même entreprise. Néanmoins dans la perspective d'une carrière nomade, il semble que les personnes doivent s'habituer à passer d'une entreprise à une autre afin de progresser vers le haut et que s'en tenir à un employeur pourrait limiter les progrès en raison du manque de compétences variées que l'employé aurait à offrir.

Le principe de « Boundaryless Career » développé par Arthur et Rousseau en 1996 semble s'être imposé comme une alternative à la carrière organisationnelle. Les travaux de ces auteurs s'appuient à cette époque essentiellement sur une mobilité physique, c'est-à-dire une mobilité inter-organisationnelle ainsi qu'une mobilité géographique. Ils défendent le principe, selon lequel, à travers ce changement de pays et d'organisations les personnes développent leurs compétences, au gré de leurs valeurs et de leurs motivations. (Arthur & Rousseau, 1996). Plusieurs auteurs partagent le même point de vue et mentionnent l'existence de carrières dont les limites dépassent celles d'une entreprise (Defillippi & Arthur, 1996, p. 116 ; Cadin, Bender, de Saint-Giniez & Pringle, 2000, p. 94).

C'est à l'individu que revient la responsabilité de gérer sa carrière. Selon Sullivan et Emerson, les trois recommandations principales pour réussir une carrière nomade seraient de développer des compétences transférables, savoir ce que l'on veut et gérer soi-même sa carrière (Sullivan & Emerson, 2000, p. 5). Cela reviendrait, aux yeux de certains, à remettre purement et simplement la notion de carrière en question (Chanlat, 1992 ; Falcoz, 2001).

### 2..2.3 La carrière organisationnelle, un type de carrière non révolu ?

Les critiques à l'égard du concept de « carrière nomade » ne manquent pas. Selon Falcoz, le principe de carrière nomade importé des Etats-Unis ne correspond pas au marché du travail européen bien différent de celui d'Outre-Atlantique. En 2004, Iellatchitch, Schiffinger et Stunk soutiennent également cette vision et dénoncent les méfaits d'un individualisme à l'américaine. De plus, le principe de carrière nomade a été mis en exergue sur une population qui ne représente qu'une poignée de personnes à savoir, des managers travaillant dans la Silicone Valley (Falcoz, 2001, p. 5). Dany soutient également ces propos en déclarant que : « *la volonté de promouvoir une alternative à la carrière organisationnelle aura conduit en définitive à privilégier l'étude des carrières d'une nouvelle élite* » (Dany, 2004, p. 347).

Par ailleurs, une étude menée par Falcoz auprès de cadres à haut potentiel de grandes sociétés, tend à démontrer que la carrière organisationnelle existe encore. (Falcoz, 2001, p. 9). Ainsi, les directeurs des ressources humaines de ces grandes entreprises mettent toute leur force pour conserver ces cadres à haut potentiel et leur offrir des postes variés afin de stimuler leur expérience et les faire évoluer au sein de l'organisation (Falcoz, 2001, p. 10). Une autre étude réalisée par Karvar et Rouban auprès de 6.500 cadres, appuie l'étude de Falcoz. Elle révèle que ceux-ci sont prêts à prendre en charge l'évolution de leur carrière mais le passage à l'acte est beaucoup moins fréquent. En effet, 80% d'entre eux, soit 5200 cadres, n'ont eu aucun changement professionnel dans les trois années précédant l'enquête (Karvar & Rouban, 2004). Bien que les individus se sentent prêts à changer de poste et à prendre leur carrière en main, ils ne font généralement pas le pas vers une carrière nomade et restent au sein de leur organisation. Il y aurait une différence notable entre la mobilité physique et psychologique (Arthur et Sullivan). D'ailleurs, Paul Bouffartigue met en lumière un certain décalage entre ces deux mobilités car les cadres se disent prêts à autogérer leur carrière mais ne prennent aucune initiative pour changer d'entreprise (Bouffartigue & Pochic, 2006, p. 5). Falcoz tient à rappeler que même si les études américaines mettent en lumière les indépendants pour leur capacité à prendre en main leur carrière, cela ne représente finalement que 10% de la population active en France et qu'en réalité ils « *troqueraient bien parfois un peu de liberté d'entreprendre contre un peu de stabilité professionnelle* » (Falcoz, 2003, p. 63).

Dès lors, il pourrait être prématuré d'enterrer le concept de carrière organisationnelle à la lecture des différents points de vue. D'ailleurs déjà en 1989, Weick et Berlinger avertissaient que dans un environnement où la stabilité est de mise, autrement dit un « environnement fort », les bureaucraties étaient avantagées, tandis que l'instabilité et l'incertitude, soit un « environnement faible », favoriseraient davantage les personnes qui sont capables de gérer seuls leur carrière (Weick & Belinger, 1989). En outre, la culture du pays aurait elle aussi une influence sur la manière de concevoir la carrière (Mintzberg, 1995).

#### 2.2.4 L'évolution du concept de « carrières nomade »

De son côté le concept de « carrière nomade » aurait évolué. Alors que des auteurs comme Arthur, Rousseau et Sullivan prônaient l'avènement d'une carrière nomade sous la forme d'une mobilité essentiellement physique, on note qu'ils changent leurs fusils d'épaule en publiant en 2005 « The evolution of the boundaryless career concept » (Sullivan & Arthur, 2005). Dans cet article, les auteurs apportent une nouvelle dimension à leur concept en disant qu'il n'y a pas que la mobilité physique mais également la mobilité psychologique « *that is, the capacity to move as seen through the mind of the career actor* » (Sullivan & Arthur, 2005, p. 21). Ainsi, un individu avec un esprit nomade peut naviguer d'un environnement de travail à un autre en adoptant une carrière caractérisée aussi bien par des mouvements physiques que psychologiques (Briscoe, Douglas, Hall, Rachel & DeMuth, 2006, p. 31).

En 2007, Gérard Ducret va plus loin dans la définition du nomadisme « *il faut entendre par travailleur nomade ... toute personnes qui sort du champ de l'emploi sédentaire*

*traditionnel pour exercer une activité, salarié ou indépendantes sous d'autres formes que celles du modèle professionnel dominant* » (Ducret, 2007, p. 22). Selon lui, la carrière traditionnelle est en voie d'extinction et on se dirigerait vers deux catégories de personnes dans la carrière nomade, ceux qui y sont « par choix » et les autres « malgré eux ». Il compte d'ailleurs plus d'un millions de nomades en France tous secteurs de travail confondus et d'après lui, cela va s'accroître au fil des années. Leur choix serait motivé « *par le désir de concilier vie professionnelle et vie personnelle* » (Ducret, 2007, p. 32), il ajoute qu'il est pratiquement impossible de retourner à une carrière traditionnelle lorsque l'on a goûté à la liberté. Comme nous le voyons, le concept de carrière nomade présente plusieurs dimensions et semble concerner de plus en plus de situations. Sans aller jusqu'à dire qu'il remet en question la notion de carrière, nous rappelons certaines critiques. Dans un tel contexte, Chanlat se pose une question, « *Peut-on encore faire carrière ?* » (Chanlat, 1992) et Falcoz lui emboîte le pas en se demandant si « *La notion de carrière a [...] encore une quelconque utilité dans ce cas ? Ne serait-il pas plus intéressant d'utiliser des concepts ...comme ceux de parcours de vie ou d'itinéraires professionnels ?* » (Falcoz, 2001, p. 6).

Afin de préciser les types de carrière que connaissent les étudiants ayant participé à un programme d'échange international, nous avons utilisé la typologie de Cadin car elle permet de grader les différents comportements d'une personne à travers sa carrière. Nous avons également eu recours aux ancres de carrière de Schein.

### 2.3 Ancres de Carrière

En 1970, sous la plume d'Edgar Henry Schein, professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT), est né le concept des ancres de carrière. Les ancres de carrière que nous propose Schein, nous permettent d'orienter toutes les décisions importantes de la carrière. Il déclare : « *I have called these patterns of motivation, talent, and values "career anchors" and believe that they serve to stabilize and constrain the career in predictable ways* » (Schein, 1976, p. 4). Selon le fondateur du concept, une personne apprend à se connaître au-fur-et-à-mesure que le temps passe et il parviendrait ainsi à concevoir sa carrière d'après trois phénomènes qui lui sont propres à savoir : ses motivations, ses talents et ses valeurs. Ainsi, la théorie des ancres de carrière se focalise sur la carrière interne de chaque personne (Suutari & Taka, 2004).

D'après Cerdin, « *Une ancre de carrière correspond à ce qu'une personne considère de plus important et de non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière* » (Cerdin, 2007, p. 8).

Schein définit le concept d'ancre de carrière comme : « *that one element in our self-concept that we will not give up, even in forced to make a difficult choice* » (Schein, 1987, p. 158). La métaphore de l'ancre est bien choisie car, dans le concept de Schein, on remarque qu'il y a certaines valeurs auxquelles on ne peut renoncer même quand on est contraint de faire un choix difficile. Chaque individu aurait une seule ancre de carrière qui le guiderait tout au long de sa vie (Schein, 1978). Il serait parfois difficile de mettre en évidence une ancre de carrière « *les personnes n'ont pas eu assez d'expériences durant leur vie pour développer les priorités qui déterminent comment faire leur choix* » (Schein, 1990, p. 34).

Dans les années 80, Schein développe dans un premier temps 5 ancres de carrière et en ajoute 3 supplémentaires peu de temps après. Aujourd'hui, on compte huit ancres de carrière dans la typologie de Schein que nous présentons brièvement.

L'ancre « *sécurité/stabilité* » met en évidence la sécurité d'emploi dans une seule organisation ainsi que l'attachement aux normes et valeurs de l'organisation. Cela « *tends to dislike travel and relocation* » (Schein, 1990, p. 20).



L'ancre « *autonomie/ indépendance* ». Cette ancre se caractérise par le rejet des contraintes organisationnelles, la recherche de promotion associée à plus de liberté (Ibidem).

L'ancre « *qualité de vie* » met l'accent sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle et la recherche d'organisations aux valeurs familiales (Ibidem).

L'ancre « *compétence technique et fonctionnelle* » privilégie les situations de travail et de progression qui sont en rapport avec les compétences techniques dans le domaine d'activités concerné restant à distance des situations jugées trop politiques (Ibidem).

L'ancre « *compétence managériale* » s'attache davantage à l'analyse et à la résolution de problèmes dans un contexte de gestion marqué souvent par un certain degré d'incertitude (Schein, 1990, p. 20).

L'ancre « *créativité entrepreneuriale* » se caractérise par la création de nouveaux projets plutôt que par la gestion de ces derniers. (Ibidem).

L'ancre « *service/dévouement à une cause* » met l'accent sur les valeurs de service à la société et l'obtention d'un emploi qui corresponde à ces valeurs (Schein, 1990, p. 20).

L'ancre « *défi pur* » : contribue à caractériser ceux qui cherchent quotidiennement à vaincre des obstacles insurmontables, à gagner sur leurs concurrents, ils sont . « *intolerant of those without comparable aspirations* » (Schein, 1990, p. 20).

En 2004, suite à une étude menée auprès d'expatriés finlandais, Suutari et Taka identifient une nouvelle ancre de carrière, l'ancre internationale, que l'on peut joindre à la typologie de Schein (Suutari & Taka, 2004). Selon Cerdin, cette ancre internationale est « *une nouvelle ancre de carrière dans laquelle les personnes sont particulièrement attirées par de nouvelles expériences impliquant la découverte de nouveaux environnements, pays et cultures* » (Cerdin, 2007, p. 13). Il ajoute que « *Certaines ancres de carrière conduisent à la mobilité internationale plus facilement que d'autres et permettent également une meilleure adaptation internationale* » (Cerdin, 2007, p. 7). D'ailleurs en 2008, Cerdin et Le Pargneux émettent l'hypothèse que les personnes ancrées compétence managériale, créativité entrepreneuriale, défi pur et internationale ont d'avantage de probabilité de réussir une mobilité sur le plan international. Ces hypothèses ont été testées sur 335 expatriés provenant de 57 pays et il en ressort que l'ancre défi pur est celle qui est reliée le plus étroitement avec la réussite de la mobilité internationale (Cerdin & Le Pargneux, 2008).

D'autres auteurs, comme Feldman et Bolino, affirment qu'il peut exister une multiplicité d'ancres de carrière. D'ailleurs, ils suggèrent à plusieurs reprises la possibilité de l'existence d'une ancre primaire et d'une ancre secondaire chez le même individu: « *While it is true that the majority of individuals hold only one career anchor, we propose here that it is possible for individuals to have both primary and secondary career anchors* » (Feldman & Bolino, 1996, p. 99). De plus, pour appuyer leur raisonnement, ils reprennent une étude de 1978 réalisée par Schein qui montre que 14 des 44 répondants soit un tiers des interviewés présentaient des scores similaires sur plusieurs ancres. « *For example, in his 1978 empirical study of 44 MIT Sloan Fellows, 10 out of the 44 respondents (or 23%) responded they held two career anchors equally strongly while 4 of 44 (or 9%) held three career anchors equally strongly* » (Feldman & Bolino, 1996, p. 99). Pour corroborer leurs propos, ces auteurs ont mis en place une théorie ; « *The octagonal model suggests some career orientations are fairly similar to each other while others are quite orthogonal* » (Feldman & Bolino, 1996, p. 105) en se basant sur une étude réalisée par Nordvik en 1991.

Ceci permet de mettre en évidence la comptabilité de certaines ancres de carrière. On peut citer par exemple les ancres style de vie et autonomie/indépendance ainsi que la complémentarité de l'ancre créativité entrepreneuriale et l'ancre gestion pour ne citer qu'elles, mais il existe bien sûr plusieurs ancres compatibles. On remarque également selon les auteurs une certaine incompatibilité entre les ancres qui sont opposées sur l'octogone ce qui est le cas

pour l'ancre défi et style de vie ainsi que pour l'ancre compétence technique/fonctionnelle et autonomie /indépendance.

On note qu'il existe des divergences entre les auteurs sur la compatibilité des ancres. Nordvik (1996) par exemple, met en lumière une certaine incompatibilité entre l'ancre gestion et l'ancre compétence technique/fonctionnelle. Les mêmes résultats sont avancés également par Igbaria, Kassicieh et Silver en 1999 qui ont analysé une incompatibilité entre ces deux ancres. Alain Roger, quant à lui, donne une vue plus globale et déclare : « *En général, l'ancre Management est opposée aux ancres Sécurité, Technique et Qualité de vie et plutôt reliée à Entrepreneuriat, Service et innovation. L'ancre Sécurité est plutôt liée aux ancres Qualité de vie et Technique, mais des résultats contradictoires apparaissent par exemple sur le lien entre les ancres Management et Service ou Sécurité et Qualité de vie* » (Roger, 2006, p. 4).

Les travaux sur la multiplicité des ancres de carrière ont également été soutenus par l'étude de Martineau, Wils et Tremblay (2005) qui a été réalisée sur un échantillon de 900 ingénieurs québécois. L'enquête visait à collecter des données sur les ancres de carrière à travers le questionnaire de Schein. Comme nous pouvons le remarquer dans les résultats de l'étude « *le total de 264 indique que seulement 30,3 % de l'échantillon possède une ancre dominante. Ceci signifie que 69,7 % de l'échantillon possède des ancres multiples* » (Martineau, Wils & Tremblay 2005, p. 470). Pour d'autres, particulièrement ceux qui soutiennent le principe de carrière nomade, l'ancre évolue et peut changer au fil du temps car elle est influencée par les expériences de la vie (Cerdin, 2007, p. 13). Alors que si l'on suit le principe de Schein qui prône l'unicité de l'ancre, on s'inscrit plutôt dans une logique de carrière organisationnelle (El Akrami et al. , 2006, p. 149).

#### 2.4 Les typologies de Cadin

Comme nous le savons, la majorité des études empiriques sur la carrière nomade ont été réalisées en Amérique du nord. Néanmoins, Cadin et al. (2003) ont voulu étudier le concept de carrière nomade sur le territoire français, dès lors ils ont procédé à l'interview de 79 personnes provenant de catégories socioprofessionnelles diverses, ceci, dans le but de faire un état des lieux de la carrière nomade en France. De plus, ces recherches ont débouché sur l'élaboration de différentes trajectoires professionnelles qu'ils ont recensées. Ils différencient, d'ailleurs, 5 catégories dont quatre sont associées à des trajectoires nomades et une, les sédentaires, à la carrière organisationnelle (Cadin et al. , 2003, p. 111) .

Ils décrivent **les sédentaires** comme ceux qui vivent une carrière organisationnelle classique dirons nous. Ces personnes dépendent d'un seul employeur tout au long de leur vie professionnelle et ne semblent pas vouloir en changer. Leur évolution se caractérise essentiellement par une ascension verticale. « Les salariés désirant évoluer recherchent surtout un succès objectif basé sur des responsabilités et un salaire accru » (Cadin et al. , 2003, p. 101). Ensuite ce sont **les migrants** qui eux aussi dépendent d'un seul employeur mais « ont le sentiment d'avoir opéré une transition professionnelle importante ». Les grandes entreprises ou la fonction publique permettent ce type de carrière car ces organisations présentent des possibilités de mobilité interne importantes donnant au personnel concerné le sentiment d'avoir exercé « plusieurs métiers au cours de leur vie professionnelle » (Cadin et al., 2003, p. 103). La troisième catégorie se compose de personnes ayant connu plusieurs employeurs au cours de leur carrière, il s'agit des **itinérants**. Les activités de ces derniers acquièrent du sens « autour d'une logique identitaire, d'un métier ou d'un secteur d'activité tels que l'informatique, le marketing, les ressources humaines ou la comptabilité » (Cadin et al. , 2003, p. 105). Après, nos auteurs citent **les frontaliers** qui connaissent différents employeurs,

peuvent être à certaines périodes de leur vie professionnelle leur propre employeur. Leur « identité professionnelle » se définit « en fonction des projets et des possibilités qui leur sont offertes. La notion de projet devant être comprise comme un choix impliquant, une aventure » (Cadin et al., 2003, p.107). Et enfin nous trouvons **les nomades ou les sans-frontières** qui connaissent différents employeurs mais aussi différents métiers et statuts voire des « interruptions professionnelles importantes pour se former ou s'ouvrir à de nouvelles choses ». C'est avant tout le « succès personnel » qui semble primer, le « succès subjectif » qui selon nos auteurs « ne correspond pas toujours au succès objectif ». Selon nos auteurs, les transitions professionnelles dépendent de « leurs envies et de leurs motivations du moment » (Cadin et al., 2003, p. 109). Nous avons cependant vu que cette conception s'est élargie par la suite, la notion de situation imposée et plus seulement de choix personnel ayant été prise en compte.

Pour ce qui est de notre travail, cette typologie nous a aidés à situer et à classer les parcours professionnel de nos interviewés.

La mise en évidence des types de carrière et des ancrés de carrière nous permettra de situer nos répondants et de mieux comprendre la place qu'ils donnent à l'expérience de mobilité internationale qu'ils ont connue dans la poursuite de leur carrière.

### 3. Méthodologie

Nous entendons par expérience internationale étudiante principalement la participation à des séjours d'échange internationaux, principalement les séjours Erasmus, la réalisation d'un stage en entreprise à l'étranger, voire une expérience complémentaire comme un séjour linguistique ou autre séjour de plusieurs mois. Précisons également que les personnes rencontrées ont toutes effectué un cursus universitaire en sciences de gestion avec une spécialisation dans le domaine financier ou marketing. Elles sont âgées de 25 et 40 ans.

Dans un premier temps, nous allons analyser la démarche méthodologique utilisée pour ensuite présenter la manière dont les données ont été collectées et la façon dont les entretiens ont été menés. Nous terminerons par la présentation de l'échantillon.

#### 3.1 La démarche

Notre démarche est qualitative (Yin, ). La question de recherche principale est celle de savoir si la participation à un programme de mobilité pendant les études est susceptible d'influencer le type de carrière, notamment l'orientation vers une carrière internationale, et comment cette influence éventuelle s'exerce. Notre démarche est également exploratoire, cherchant à mettre en évidence des hypothèses mais ne poursuivant pas un critère de représentativité. Elle est essentiellement compréhensive.

Plusieurs questions sont avancées comme celles de savoir si les cadres rencontrés, ayant effectué des séjours à l'étranger pendant leurs études, présentent un type de carrière spécifique, davantage nomade par exemple. Il s'agit, à partir de l'identification des différentes réponses et de leur classement d'améliorer notre compréhension des situations.

La réponse à certaines de nos questions et hypothèses a entraîné l'émergence de nouvelles questions. Par exemple le fait de présenter une ancre internationale est-elle toujours associée au fait de travailler à l'étranger et si oui peut-on nécessairement parler de carrière nomade ? Nous verrons qu'une réponse positive à une de ces questions n'entraîne pas nécessairement

une réponse positive aux deux autres, les définitions de ces notions étant différentes, des événements particuliers ayant modifiés les choix ou leur ayant donné une autre signification. Notre préoccupation est compréhensive, mettant davantage en évidence les interprétations que les acteurs donnent de leur situation. Nous chercherons ainsi à distinguer les actions des acteurs, leurs opinions et le sens qu'ils donnent à leur situation (Alami, Desjeux & Garabuau-Moussaoui, 2009, p. 27).

### 3.2 La construction du questionnaire

Nous avons veillé à rester le plus neutre possible tant au niveau de la conception du questionnaire que de l'analyse des réponses, en évitant de « *confirmer automatiquement ses propres hypothèses, même fausses* » (Constant & Lévy, 2010, p. 79).

Nous avons privilégié les questions ouvertes portant sur la description de la carrière, ses étapes et son évolution, sur les expériences d'étude, de stage ou de travail à l'étranger et la manière de vivre ces situations, sur l'importance accordée à la mobilité internationale et son impact sur la carrière. Une partie du questionnaire concerne plus particulièrement les ancrés de carrières. Nous avons retenu le questionnaire réalisé par Schein et adapté par Cerdin (2007, p. 15) sous la forme d'une échelle de Likert. Le questionnaire a été prétesté auprès de trois personnes avant d'être adressé à l'ensemble de nos répondants.

### 3.3 L'entretien

Les entretiens présentent une durée moyenne d'une quarantaine de minutes. Si nous avons soumis tous nos répondants à une même grille de questions, lors de l'interview nous avons veillé à être réactifs et flexibles afin de rebondir sur certaines réponses et d'approfondir des éléments qui n'étaient pas assez développés. La conduite de l'entretien fut préparée afin de présenter le but de l'interview, de présenter l'intervieweur et de mettre en confiance les répondants. Il s'agissait également d'approfondir certains points en fonction des réactions des personnes interrogées (Alami et al. , 2009, p. 99).

Afin d'accroître nos chances de succès, nous avons garanti l'anonymat aux répondants susceptibles d'être réticents ou embarrassés de répondre à certaines questions, jugées trop personnelles (Alami et al. , 2009, p. 100).

### 3.4 Les personnes rencontrées

Notre population est composée des diplômés en gestion ayant obtenu un master au terme de leur cursus universitaire entre 1979 et 2009. Nous avons ainsi contacté 483 diplômés à partir de leur inscription dans l'annuaire des anciens ([annuaire alumni, HEC, 2010](#)) et avons reçu, après rappel, 28 réponses. De plus, lors de chaque entretien nous avons demandé au répondant si il pouvait nous mettre en contact avec d'autres diplômés de son année afin d'avoir un maximum de répondants à notre enquête. Nous avons au total reçu 32 réponses positives

Toutes les demandes d'entretiens ont été envoyées par courriels, trois personnes ont répondu de façon négative car elles n'avaient pas de temps à consacrer à l'enquête. Un rendez-vous a été convenu avec les répondants ayant marqué leur accord afin de réaliser l'entrevue en face à face ou via Skype si la personne se trouvait à l'étranger.

Le nombre important de non réponse peut-être du notamment à un manque de temps, d'autant plus important en période de crise, un manque d'intérêt pour le thème de la recherche. Cela signifie également que les personnes ayant répondu à l'enquête ne sont éventuellement pas neutres mais sont susceptibles d'être plus sensibles au caractère

international de la carrière. Notre échantillon comprend cependant 20% de répondants n'ayant pas connu d'expérience internationale pendant leurs études.

### 3.5 Les caractéristiques de l'échantillon étudié

La manière dont nous avons collecté les données ayant été présentée, il est utile de préciser les caractéristiques de l'échantillon que nous avons étudié. Le paragraphe qui suit aura donc pour but d'analyser des éléments tels que le genre, l'âge, le statut civil, la situation familiale, le lieu de travail et le fait d'avoir réalisé une partie de son cursus à l'étranger ou non.

Tout d'abord, dans cette enquête, 19 des répondants sont des femmes et 13 sont des hommes. Il est utile de noter que les 32 personnes de notre échantillon sont de nationalité belge. Mais aussi que 14 personnes travaillent au Luxembourg, 10 en Belgique, 2 en Angleterre, 4 en Espagne, 1 en Italie et 1 aux Etats-Unis. On constate que les pays où sont expatriés nos anciens étudiants, sont essentiellement des pays européens et spécifiquement le Luxembourg, destination prisée des étudiants diplômés en sciences de gestion spécialisés en finance.

Le statut civil et la situation familiale des répondants ont également été observés. Ainsi, 12 personnes sont mariées, 10 sont célibataires, 9 sont en couple et une est divorcée. Concernant le nombre d'enfants, 24 des 32 personnes que nous avons interrogées n'ont pas d'enfants, 4 sont mariées avec 1 enfant, 1 est mariée avec 2 enfants, 1 est mariée avec 3 enfants, 1 est divorcée avec 3 enfants et une autre est mariée avec 4 enfants. Pour ce qui est de l'âge de nos interviewées, il varie de 26 à 55 ans. Ainsi, 18 personnes ont entre 26 ans et 29 ans, 12 ont entre 30 ans et 39 ans, une personne a 40 ans et une autre a 55 ans.

En ce qui concerne le fait d'avoir réalisé une partie de son cursus à l'étranger ou non. Nous avons relevé 26 personnes ayant réalisé au moins 1 séjour à l'étranger, 12 ayant réalisé au moins 2 séjours à l'étranger, 4 ayant réalisé les 3 expériences à l'étranger à savoir : l'Erasmus, le stage à l'étranger et une expérience supplémentaire hors de la Belgique, et enfin 6 n'ayant réalisé aucune expérience internationale. La destination la plus représentative pour le séjour Erasmus est l'Espagne avec 6 personnes suivie de l'Allemagne avec 3 personnes. Ensuite arrivent l'Italie, le Portugal et les Pays-Bas avec 2 personnes et enfin les Etats-Unis, la Finlande et le Mexique avec 1 personne. Concernant le stage à l'étranger, le Luxembourg arrive en tête avec 4 personnes, suivi de l'Espagne et des Etats-Unis avec 2 personnes et enfin l'Allemagne, le Canada, la Hongrie, l'Inde, l'Irlande et l'Italie avec 1 personne. Les expériences supplémentaires à l'étranger ont été réalisées essentiellement dans des pays anglophones comme les Etats-Unis (6), le Canada (1), l'Angleterre (1) et l'Irlande (1). Les autres pays étant Malte, l'Inde, l'Italie et le Luxembourg. La durée du séjour étant fixée à environ 5 mois pour l'Erasmus, 2 mois pour le stage et 1 an pour la majorité de ceux qui sont partis dans des pays anglophones dans le but de réaliser une expérience supplémentaire.

Les raisons invoquées pour vivre une expérience internationale pendant les études sont variées : l'apprentissage des langues est le plus souvent évoqué puis le fait de vivre une expérience culturelle différente. Il faut cependant savoir que l'institution où les étudiants ont réalisé leurs études universitaires incite fortement les étudiants à réaliser un séjour à l'étranger. Cependant, un niveau de langue insuffisant, des problèmes personnels peuvent expliquer l'absence de séjour Erasme.

Nous pouvons à ce propos citer les résultats d'une étude menée auprès des étudiants en gestion du même établissement que celui où notre recherche a été réalisée. Sur 207 étudiants diplômés qui ont expérimenté un séjour Erasmus entre 1989 et 1999, on constate que les diplômés n'ont apparemment pas choisi de partir en Erasmus dans le but d'avoir plus de chance de trouver un emploi. En effet, seulement 3,86% d'entre eux soit 8 individus sur 207 ont sélectionné cette option comme principale motivation. Alors que 77,77% des interrogés soit 161 personnes ont pointé l'option « améliorer ses aptitudes en langues(s) » comme principale motivation. D'autres motivations ont également été sélectionnées, dans l'ordre décroissant on notera : « aller à la découverte de l'inconnu » pour 110 diplômés, « faire des connaissances et garder des contacts » pour 76 diplômés et « vacances, farniente » pour 14 diplômés (Loës, 2001, p. 74)

#### **4. Présentation des résultats**

Nous allons présenter l'avis de nos répondants à propos de l'impact éventuel de leur expérience internationale sur leur carrière. Afin d'assurer une logique, nous proposons de considérer différents groupes d'étudiants rencontrés selon le lieu où ils réalisent leur carrière. Nous pouvons ainsi distinguer ceux qui travaillent en Belgique de ceux qui travaillent à l'étranger. Parmi ceux qui travaillent à l'étranger, nous distinguerons ceux qui passent leur carrière dans un pays limitrophe assurant un revenu plus important que le pays d'origine (près de la moitié de notre échantillon) mais ne connaissent pas de changements culturels importants de ceux qui travaillent dans un pays plus lointain. Nous tenterons de comprendre quelle est l'importance, pour les répondants de chacun de ces trois groupes, de l'expérience internationale qu'ils ont connue ou non pendant leurs études.

##### **4.1 Ceux qui travaillent en Belgique**

Trois répondants, parmi les 10 concernés, n'ont pas connu d'expérience internationale pendant leurs études. Une de ces trois personnes explique qu'elle souhaitait travailler dans le pays où elle a effectué ses études et où vit sa famille. Elle a préféré y effectuer un stage en espérant accroître ses chances d'être engagé dans cette entreprise. Pour elle, l'influence de la famille a été déterminante dans la gestion de sa carrière et l'expérience internationale n'a pas été perçue comme primordiale. Ses ancrs de carrière sont « qualité de vie » et « créativité ». Son type de carrière est « frontalier ». Les deux autres personnes n'ayant pas vécu d'expérience internationale étudiante ont comme ancrs de carrière, pour l'une « technique » et « qualité de vie », pour l'autre « technique » et « managériale ». La première connaît un type de carrière également « frontalier », la seconde un type de carrière « itinérant ». Ces deux personnes ont cependant connu beaucoup de voyages dans leur carrière, l'un est aujourd'hui adjoint de direction, a trois enfants ; l'autre est directrice d'un département marketing et a un enfant. L'absence de mobilité internationale pendant leurs études ne les empêche pas aujourd'hui de connaître une certaine mobilité dans le cadre de leur métier. Aucune de ces personnes ne se qualifie de sédentaire.

Comment expliquer la situation des autres personnes vivant leur carrière professionnelle en Belgique ? Nous allons distinguer ceux qui estiment que leur expérience internationale a eu un impact positif sur leur carrière de ceux qui ne le pensent pas.

Parmi ceux qui estiment que la mobilité a eu un impact positif (3 personnes), l'une a effectué un stage à L., ce qui lui a permis de comprendre qu'elle ne souhaitait pas y travailler. C'est dans ce sens qu'elle explique l'impact positif de son expérience internationale. Une expérience internationale complémentaire aux Etats-Unis lui a permis d'améliorer sa connaissance de l'anglais. Ses ancrs de carrière sont la « créativité » et « l'autonomie », son type de carrière est frontalier. Une seconde, dont la carrière est de type sédentaire et les ancrs de carrière autonomie et qualité de vie, a principalement amélioré sa connaissance des

langues en séjournant à l'étranger et sa confiance en elle, ce qui lui permet de partir plus sereine à l'étranger quand son emploi le demande.

Un autre répondant de cette catégorie estime que le fait d'avoir vécu un séjour Erasme aux Pays-Bas a été un plus sur son cv, cela lui a permis de vivre en étant plus autonome. Ses ancres de carrière sont la qualité de vie et l'autonomie, son type de carrière est frontalier.

Le dernier répondant de cette catégorie reconnaît une meilleure compréhension de différentes cultures. Ses séjours aux Pays-Bas et aux Etats-Unis lui ont permis d'acquérir une meilleure compréhension des cultures, l'envie de voyager, de créer des réseaux et d'avancer plus vite dans la réalisation de ses projets.

Ces personnes voient dans leur expérience de mobilité internationale une source d'apprentissage positive.

Enfin, certains estiment que le séjour n'a pas eu d'impact sur leur carrière (7 personnes). Cependant, ils mentionnent le fait d'avoir bénéficié d'un meilleur apprentissage des langues, d'une plus grande maturité et d'une ouverture d'esprit. Pour l'un d'entre eux, les choix de carrière se réalisent plutôt en fonction du contexte familial et sont le résultat d'une succession d'événements personnels. Ses ancres de carrière sont la « technique » et l'ancre « managériale », son type de carrière est itinérant. Il effectue régulièrement des séjours à l'étranger

## **4.2 Ceux qui travaillent à l'étranger**

### **4.2.1 Pays limitrophe**

Ce pays représente une destination privilégiée pour les étudiants spécialisés en finance. Ils y trouvent avant même la fin de leurs études un travail en lien avec leur spécialisation et bénéficient de conditions financières intéressantes. Ils retrouvent souvent leurs anciens condisciples travaillant dans le même pays. Ils reviennent souvent-parfois chaque semaine dans le pays où ils ont fait leurs études et où vivent leurs parents. La différence culturelle n'est pas très importante mais si pour une personne de notre échantillon, le fait d'y avoir effectué un stage lui a fait comprendre qu'elle n'y vivrait jamais tant le mode de vie est éloigné de ce qu'elle aime. Il n'est pas étonnant de voir que ceux qui y travaillent ont, à l'exception de trois personnes dont nous reparlerons, comme première ancre de carrière l'ancre « qualité de vie », la seconde ancre de carrière étant pour la plupart l'« autonomie », deux mentionnent l'ancre « technique », 2 le « dévouement à une cause », une la « sécurité/stabilité ». Le type de carrière est « sédentaire », parfois « frontalier », deux peuvent être associés à une carrière de type « itinérant ». Si pour les personnes de cette catégorie, l'expérience internationale n'a pas vraiment eu d'impact direct sur l'obtention d'un emploi, l'apprentissage des langues et le fait d'avoir séjourné à l'étranger a parfois facilité l'installation dans ce pays même proche.

Deux cas retiendront plus particulièrement notre attention car ils semblent atypiques. Il s'agit d'une personne dont le type de carrière est nomade (la seule de notre échantillon) et d'une dont l'ancre de carrière privilégiée est l'ancre internationale. La première estime que son expérience internationale (séjour Erasmus, stage, expérience complémentaire) a eu une incidence sur l'obtention d'un emploi grâce à une meilleure connaissance des langues. Par ailleurs ces séjours lui ont donné, précise-t-elle, plus de maturité et le goût des voyages. Si aujourd'hui elle travaille à proximité de son pays d'origine, elle poursuit toujours son projet de travailler dans un pays du Sud et continue à prendre des contacts pour occuper un nouvel emploi. Ses ancres de carrière diffèrent de ceux qui travaillent dans ce pays, essentiellement la première ancre de carrière : la créativité suivie comme d'autre par l'autonomie. Il ne s'agit pas ici, comme pour les autres membres de cette catégorie, de qualité de vie ou d'ancre technique. Elle a multiplié pendant ses études les expériences internationales que ce soit par

une participation au programme Erasmus en Espagne, un stage en entreprise dans le même pays l'année suivante ainsi qu'une expérience complémentaire au Canada par la suite. Son expérience internationale est principalement motivée par le souci d'améliorer ses compétences linguistiques. Cette connaissance des langues l'a aidée dans son emploi. Son expérience internationale lui a permis d'améliorer ses compétences linguistiques mais aussi d'acquiescer de la maturité. Cette expérience l'a motivée pour travailler à l'étranger. Travaillant déjà à l'étranger, elle a aujourd'hui « ce goût du voyage » et déclare « tout faire pour aller vivre dans un pays chaud ». A 33 ans, C. est célibataire, occupe un emploi d'indépendant. Son parcours est typique d'une carrière nomade comme l'illustrent les extraits suivants et de l'évolution de ces carrières, notamment la prise en compte de la mobilité psychologique et pas seulement physique (Bouffartigue et Pochic, 2006). Ces extraits illustrent bien le fait d'exercer une carrière salariée différente du modèle dominant (Ducret, 2007). L'ancre de carrière « autonomie » se traduit dans ses choix professionnels et notamment son statut d'indépendant.

L'extrait suivant est particulièrement illustratif d'une carrière de type nomade.

« Après mes études, c'est-à-dire en 2002, je suis arrivé à L. par hasard [...] j'ai eu l'occasion de faire un stage intérimaire à X[...] après 3 semaines ils m'ont proposé un CDI que je n'ai pas pu refuser [...] j'ai travaillé à X et j'ai travaillé dans plusieurs services, trois exactement. D'une part, parce que j'avais envie de bouger et d'autre part, parce qu'il y avait des opportunités qui s'ouvraient. Une fois on m'a demandé de changer de poste et on m'a mis en relation internationale car je parlais trois langues [...] Ce qui m'a permis de bouger d'un poste à l'autre assez facilement et je suis restée 4 ans et demi à X. Ensuite, j'avais envie de voir d'autres choses donc je me suis remise sur le marché de l'emploi ... après 3-4 agences de recrutement différentes, il y en a une d'entre elles qui m'a proposé de travailler pour eux pour développer le département qui touchait la banque [...] ça m'a permis d'apprendre beaucoup, j'ai développé plusieurs projets et c'était vraiment un métier qui m'intéressait, c'était vraiment génial et c'était pour moi une des meilleures expériences de ma carrière... en 2007 survient une autre crise, enfin surtout crise financière et donc ça a touché tous mes clients ... j'ai un de mes clients qui m'a proposé de les rejoindre encore une fois dans une start-up active dans les fonds d'investissement. .. En 2010, encore une fois, je me suis retrouvée sur le carreau ... j'ai décidé de mettre une corde supplémentaire à mon arc et je suis parti à Paris pour faire un Master en gestion de projet informatique, que j'ai terminé en Mars 2011. Ensuite, je suis rentrée à L. pour faire un stage [...] Je ne me retrouvais absolument pas dans cette entreprise, je n'étais pas dans mon élément donc je suis partie de là et j'ai décidé de mettre en place ma structure et j'ai ouvert ma société qui est une plateforme en ligne dédiée au recrutement » (C, 33ans, célibataire, pas d'enfants, Indépendante, Luxembourg).

La seconde personne, relativement atypique, même si elle présente un type de carrière sédentaire, est intéressante à retenir pour notre question de recherche. Son ancre de carrière principale est « internationale », l'ancre secondaire est comme la plupart des répondants de notre catégorie, l'autonomie. Cette personne cumule les différentes expériences internationales : un séjour Erasmus en Espagne, un stage en entreprise en Hongrie et des expériences complémentaires en Grèce et en Italie. Elle travaille dans le pays limitrophe mentionné précédemment. Même si son métier de consultante ne l'amène pas à effectuer de nombreux séjours à l'étranger, elle estime que ses séjours ont eu un impact positif sur sa carrière et sur l'obtention d'un emploi car ces séjours lui ont permis d'améliorer ses facultés de communication, d'adaptation, de découvrir d'autres cultures, de tisser des liens forts avec des personnes différentes.

#### **4.2.2 Travailler à l'étranger**



Notre dernier groupe est composé de ceux qui se sont expatriés dans un pays plus lointain. C'est dans ce groupe que l'on retrouve les personnes dont l'ancre principale est l'international. Il n'y a pas un type de carrière particulier, certains, les plus nombreux, sont sédentaires, d'autres itinérants, frontaliers ou migrants. Tous estiment, à l'exception d'une personne, que l'expérience internationale étudiante a eu un impact sur leur carrière, voire sur leur vie : rencontre du conjoint, engagement professionnel. Une personne estime que son installation à l'étranger était une obligation dans son secteur d'activité et que ses séjours à l'international comme étudiant n'ont pas vraiment été une réussite. Cette expérience lui a quand même montré que son premier choix n'était pas le bon.

Ici aussi, c'est l'apprentissage des langues qui est mentionné mais au-delà l'apprentissage de la mobilité, du changement, de la différence, de la découverte d'autres pays.

Attardons nous un peu sur la situation de ceux qui présentent une ancre internationale.

#### **4.2.3 L'ancre internationale ou la confirmation d'un projet de longue date**

L'ancre internationale est composée principalement de personnes qui avaient déjà pensé à une carrière internationale avant leur parcours universitaire. L'opportunité de mobilité internationale étudiante leur a permis d'expérimenter la vie à l'étranger et les a confortés dans leur choix. Certaines personnes ont également multiplié dès leurs études les expériences internationales. Comme nous allons le voir, chaque situation est particulière et associée de manière spécifique l'expérience internationale, les projets, la situation familiale avec les ancres de carrière et les types de carrière souhaités.

*« Mon choix de travailler à l'étranger avait été pensé avant d'entrer à H. D'ailleurs, j'ai choisi de ne pas prendre de néerlandais pour réduire les possibilités de travailler en Belgique et ça a marché, mais il est clair que mes deux expériences à l'étranger ont renforcé ma décision de vivre en Espagne »* (C.B., Femme, 26ans, célibataire, Export Manager, Espagne, ancres internationale-défi pur, type de carrière migrant).

*« J'ai toujours voulu partir. En fait, j'ai fait H pour partir à l'étranger et mon stage à l'étranger m'a tout à fait confirmé dans mes choix et surtout dans le type de fonction que je voulais occuper. »* (D.S., Homme, 33ans, en couple, pas d'enfants, Directeur Générale de filiale, Espagne, ancres Internationale-Autonomie, Type de carrière Frontalier).

*« En fait au fond de moi, j'ai toujours eu l'envie de quitter la Belgique donc quelque part ça couvait déjà depuis pas mal de temps. Mais c'est vrai que mon Erasmus a été déterminant car c'est ce qui m'a fait connaître Séville »* (M., Femme, 28ans, mariée, pas d'enfants, Account Manager, Espagne, ancres internationale-qualité de vie, type de carrière : frontalier)

*« Oui, j'ai vraiment appris énormément durant chacun de mes voyages et ça m'a conforté dans mon idée d'aller vivre à l'étranger. J'acquière un maximum d'expérience pour le moment afin de la valoriser sur un autre continent dès que possible » « Oui, j'aimerais un jour travailler dans un autre pays, enfin je travaille déjà dans un autre pays que la Belgique mais je veux dire par là que je serai intéressée par une carrière internationale en Amérique du sud ou du nord enfin sur un continent différent que l'Europe. »* (Femme, 27 ans, célibataire, pas d'enfants, consultante senior, Luxembourg, ancres internationale-autonomie, type de carrière : sédentaire. A démultiplié les expériences internationales pendant ses études).

*« C'est la rencontre de mon compagnon pendant mon séjour d'échange qui a été déterminante sinon je n'aurais pas été vivre en Italie [...] j'aurais été travaillé au Luxembourg comme 99% des étudiants de mon année »* (S., 30 ans, mariée, 1 enfant, Manager chez Deloitte, Italie, ancrés : qualité de vie-sécurité, type de carrière sédentaire. A démultiplié les expériences internationales pendant ses études).

*« Je pense que si je n'avais pas voyagé, je n'aurais pas eu ce goût du voyage et je ne ferais pas tout pour pouvoir aller vivre dans un pays chaud [...] En clair, je n'y suis pas encore par obligation mais mon but c'est que ma société soit autonome pour pouvoir la diriger directement d'Espagne ou de n'importe où... »* (SC, 33 ans, célibataire, pas d'enfants, indépendante, Luxembourg, ancrés créativité-autonomie, type de carrière : nomade. A démultiplié les expériences internationales pendant ses études).

*« Oui, partir à l'étranger donne l'envie d'aller plus loin dans l'aventure. On n'a plus peur de partir travailler dans un autre pays »* (A., 28 ans, en couple, sans enfant, Consultante, ancrés qualité de vie-technique, type de carrière sédentaire. A démultiplié les expériences internationales pendant ses études)

Malgré l'existence de freins à la mobilité (Commission européenne, 2001, p. 5), le rôle du stage est déterminant dans l'installation à l'étranger *« même si j'ai vraiment adoré mon stage aux Etats-Unis, je n'aurais pas fait les démarches pour aller travailler là-bas si mon mentor ne m'avait pas proposé un job »* *« Si H ne m'avait pas donné l'opportunité de me faire ma propre opinion sur la vie à l'étranger je ne pense pas que je vivrais aux USA aujourd'hui [...] J'aurais certainement été comme tout le monde au Luxembourg »* *« Plus de perspectives d'emploi, plus de valorisation du travail et une formidable chance d'exercer toutes mes langues car aux Etats-Unis, les personnes qui parlent plusieurs langues ne sont pas nombreuses »* *« J'ai choisi ce pays car par rapport à la Belgique il donne plus vite une chance aux jeunes »* (Femme, 28ans, célibataire, pas d'enfants, Directrice Marketing, Etats-Unis, ancrés internationale-défis pur, carrière sédentaire ).

Nous constatons également que toutes les personnes associées à l'ancre internationale ne travaillent pas en Belgique et qu'elles sont psychologiquement disposées à encore changer de pays, voire de continent pour travailler. De plus, ce sont les seules personnes qui ont des métiers en rapport avec l'export ou tournés vers l'internationale.

On constate que l'ancre qualité de vie est susceptible d'être associée de façon positive au travail à l'étranger, plus particulièrement dans un pays proche aux conditions de travail particulièrement avantageuses. Onze personnes sur les 16 travaillant dans ce pays présentent une ancre de carrière « qualité de vie ».

Lors de notre analyse, nous avons observé que les personnes ayant effectué un Erasmus, un stage à l'étranger et ayant vécu une expérience internationale supplémentaire vivent et travaillent actuellement à l'étranger. Leurs expériences internationales pendant les études ont eu un impact direct sur leur carrière. En effet, leurs aventures hors de la Belgique leur ont donné envie d'aller plus loin car avant leur départ, deux d'entre elles comptaient aller vivre au Luxembourg.

Il est intéressant de noter qu'une seule personne suit la trajectoire professionnelle nomade, les autres sont liées à une carrière sédentaire, voire frontalier ou itinérant et ce même si l'on a le sentiment pour certaines d'entre elles que l'individu prend doit prendre sa carrière en main afin de s'adapter à la variabilité du marché du travail. (Hall, 1976) ce qui est le propre de ma carrière nomade.

Enfin, si certaines situations sont présentées comme un choix personnel, d'autres semblent le résultat de la situation économique, du manque d'emploi, de contraintes familiales.

## 5. Discussion

Nos résultats montrent que l'expérience internationale vécue pendant les études semble bien, aux dires des membres de notre échantillon, avoir eu un effet positif pour la suite de leur carrière. Nous rencontrons ainsi les résultats de plusieurs études. Ainsi, pour certains auteurs tels qu'Oosterbeek et Webbink (2006), la mobilité internationale des étudiants est supposée accroître leur capital humain mais aussi créer un réseau international qui favoriserait une meilleure compréhension entre les différentes cultures. Le livre vert de la Commission des communautés Européennes (2009, p. 2) avance que la mobilité, favorisant l'acquisition ou le développement de certaines compétences, permet aux jeunes d'augmenter leurs chances de trouver un emploi. De manière plus spécifique, Jahr et Teichler (2000), Kodrzycki (2001), Malamud et Wozniack (2007) ainsi qu'Oosterbeek et Webbink (2009) ont souligné que les expériences hors des frontières du propre pays ou du propre Etat pendant les études, augmentent sensiblement les chances de travailler dans un pays étranger lors de l'obtention du diplôme. Cependant d'autres auteurs tels que King (2002), Waters et Brooks (2010) pensent que les étudiants réalisent un séjour à l'étranger pour profiter d'un style de vie moins stressant et qu'ils sont davantage motivés par un mélange de voyage, de plaisir et d'apprentissage plutôt que par un impact sur leur carrière. C'est d'ailleurs ce qui ressort globalement de notre étude. En effet, aucune personne interrogée n'a choisi sa destination Erasmus ou son stage à l'étranger dans une perspective d'emploi, excepté les personnes ayant fait leur stage au Grand-Duché du Luxembourg. Néanmoins, nous avons noté que pour certaines personnes, les expériences qu'ils ont pu vivre hors du territoire belge ont été le déclencheur, voir l'incitant, d'une possible carrière à l'étranger. L'Erasmus et/ou le stage à l'étranger leur ayant permis de se rassurer sur leur capacité à vivre dans un autre pays. On constate par la même occasion que, les anciens étudiants qui travaillent à l'étranger ont expérimenté l'Erasmus, le stage à l'étranger et une expérience internationale supplémentaire pendant leurs études.

Notre travail intègre également deux littératures très riches à savoir : celle sur la carrière organisationnelle et la carrière nomade ainsi que celle sur les ancres de carrières. Chacune de ces littératures sont très intéressantes mais peu d'études les mettent en parallèle avec la mobilité des étudiants. Le débat opposant les partisans de la carrière organisationnelle et ceux de la carrière nomade, ayant surtout fait rage dans les années 2000, s'est peaufiné depuis lors, d'une part parce que la typologie de Cadin nous a montré que ce n'était pas noir ou blanc mais qu'il pouvait exister plusieurs teintes de gris. C'est-à-dire qu'il existe des types intermédiaires allant de sédentaire à nomade en passant par migrant, itinérant et frontalier, chacune ayant des caractéristiques précises. D'autre part, il est intéressant de constater que même les « fondateurs » de la carrière nomade comme Arthur, Rousseau et Sullivan ont adouci leur point de vue en mettant en avant qu'il n'y pas qu'une mobilité physique qui peut expliquer la carrière nomade mais également une mobilité psychologique. (Sullivan & Arthur, 2006). Notre étude montre que la carrière nomade, au sens de mobilité physique, est loin d'être la norme. Cependant, la manière de vivre d'autres types de carrière peut être associée à une mobilité psychologique, caractéristique elle aussi de la carrière nomade ((Bouffartigue et Pochic, 2006). Ayant observé qu'une seule personne peut être associée à la carrière nomade alors que la catégorie sédentaire est la plus importante avec 14 personnes qui y sont associées, il est intéressant de se demander si Falcoz et Bouffartigue n'ont pas raison quand ils nous disent que les carrières organisationnelles ne sont pas révolues.

Quant à l'existence des ancrs de carrière, bien que l'unicité de l'ancre soit prônée par Schein, certains auteurs tels que Feldman, Bolino, Martineau, Wils, et Tremblay, avancent qu'il existe une multiplicité d'ancres de carrière et qu'une même personne pourrait être titulaire d'une ancre primaire et d'une ancre secondaire. Nous avons mis en évidence une ancre principale et une ancre secondaire pour chacune des personnes rencontrées et montrer que l'ancre autonomie pouvait jouer un rôle dans le type d'activité exercée, l'apport de l'expérience internationale et la manière de vivre une carrière aux apparences traditionnelles.

Nous avons également noté que les anciens étudiants étant associés à l'ancre internationale travaillent à l'étranger. On constate en effet que toutes les personnes associées à cette ancre ne travaillent pas en Belgique et qu'elles sont psychologiquement disposées à encore changer de pays, voire de continent pour travailler. De plus, ce sont les seules personnes qui ont des métiers en rapport avec l'export ou tournés vers l'internationale. On constate également que l'ancre qualité de vie est associée de façon positive au travail à l'étranger mais dans une moindre mesure puisque 11 personnes sur 16 travaillent au Grand-Duché du Luxembourg. On pourrait dès lors se poser la question de savoir si les personnes qui partent travailler au Luxembourg le font dans l'espoir de travailler dans un environnement plus agréable.

A la lecture des résultats, on remarque que les anciens étudiants étant associés à la trajectoire professionnelle nomade travaillent à l'étranger. En effet, notre unique personne se trouvant dans la catégorie nomade travaille au Luxembourg et elle désirerait partir travailler en Espagne. Ainsi, comme nous l'avons souligné dans la partie théorique un individu avec un esprit nomade peut naviguer d'un environnement de travail à un autre en adoptant une carrière caractérisée aussi bien par des mouvements physiques que psychologiques (Briscoe et al. , 2006, p. 31). Néanmoins, il faut rester prudent face à cette information car nous n'avons qu'une seule personne dans cette catégorie. Ce qui nous amène à penser à Falcoz (2001) qui affirmait que les carrières organisationnelles n'étaient pas révolues mais également à l'étude de Karvar et Rouban auprès de 6500 cadres qui montrait que 80% d'entre eux n'avaient eu aucun changement professionnel dans les trois années précédant l'enquête (Karvar & Rouban, 2004). En effet, la catégorie nomade de notre échantillon est représentée par une seule personne alors que la catégorie sédentaire est composée de 14 individus. De plus, nous constatons que toutes les trajectoires professionnelles possèdent des personnes qui travaillent à l'étranger et qui y ont réalisé une partie de leur cursus à l'étranger. Nous supposons dès lors, que la trajectoire professionnelle ne semble pas avoir de pouvoir explicatif sur la possibilité de travailler à l'étranger.

Concernant les ancrs de carrière, comme nous l'avons prédit : les anciens étudiants étant associés à l'ancre internationale travaillent à l'étranger. En effet, on constate que cette ancre est la seule qui soit composée uniquement de personnes travaillant à l'étranger et ayant vécu une expérience internationale. Néanmoins, l'ancre qui détient le plus de personnes travaillant à l'étranger est l'ancre qualité de vie. Schein, considère les personnes ancrées qualité de vie comme : « *Primarily motivated to balance career with lifestyle; highly concerned with such issues as paternity/maternity leaves, day-care options, etc.; looks for organizations that have strong pro-family values and programs* » (Schein, 1990, p. 20). Par contre, Cerdin nous amène à penser que l'ancre qualité de vie n'est pas diamétralement opposée à une mobilité internationale quand on sait qu'elle peut « *être perçue comme une opportunité pour améliorer cette qualité de vie [...]* » (Cerdin, 2007, p. 12). Un autre élément que nous avons noté concernant les ancrs, c'est que les anciens étudiants étant associés à l'ancre technique travaillent actuellement en Belgique. Or, il faut pouvoir interagir avec les

personnes du pays d'accueil pour mener à bien la mission. (Caligiuri & Lazarova, 2001, p. 252). On peut alors se demander si les personnes ancrées technique sont suffisamment préparées à passer outre les difficultés liées à la mobilité internationale.

## **Conclusion**

Notre étude est une étude exploratoire qualitative. Notre objectif était de comprendre, aux yeux des personnes rencontrées, les impacts éventuels d'une expérience internationale étudiante sur la carrière. Pour ce faire, nous avons rencontré 32 cadres diplômés en gestion. Nous les avons situés en précisant s'ils effectuaient leur carrière en Belgique ou à l'étranger, quelle est leur type de carrière (typologie de Cadin) et quelles sont leurs ancrages de carrière (Schein).

La plupart des étudiants rencontrés soulignent l'existence d'un impact positif de la mobilité internationale étudiante sur la carrière. Afin de bien comprendre cette incidence, il est important de préciser la situation des personnes rencontrées et notamment quelle est leur carrière, où celle-ci s'exerce-t-elle mais aussi quelle est l'existence de projets personnels, l'influence de la famille et de circonstances personnelles. Nous avons également précisé pour chacun de répondant ses ancrages de carrière principales et secondaire.

Nous avons ainsi montré que pour une grande partie de notre échantillon, les séjours à l'étranger ont eu un apport positif. Nous pouvons notamment citer l'apprentissage des langues, celle de cultures différentes, le goût des voyages, une plus grande maturité et adaptabilité au changement, aux différences. La mise en perspective par rapport au type de carrière a permis de souligner que ces apports prennent un sens différent selon le type de carrière. Le goût des voyages et l'apprentissage de l'autonomie ne présente pas le même sens dans le cadre d'une carrière nomade ou dans celui d'une carrière sédentaire. De même, ces apprentissages semblent acquérir une autre dimension si le cadre présente une ancre de carrière internationale et s'il a multiplié les expériences internationales pendant ses études.

Il ne faut cependant pas sous-estimer l'apport de la mobilité internationale étudiante dans le cadre de carrières sédentaires. En effet, certaines de ces carrières impliquent des déplacements à l'étranger. Par ailleurs, la mobilité internationale étudiante a permis aux étudiants, dans certains cas, de se rendre compte que leur choix initial n'était pas le bon et que telle destination n'était pas faite pour eux. Enfin, lorsque nous avons mis en parallèle les ancrages de carrières et les trajectoires professionnelles, nous avons noté que les anciens étudiants associés à l'ancre qualité de vie et à la trajectoire professionnelle sédentaire étaient les plus nombreux dans notre échantillon. Même s'ils vivent à l'étranger, ils n'ont pas connu de changements culturels majeurs et ont profité d'un cadre professionnel privilégié. Nous avons constaté que la plupart des personnes de cette catégorie avaient effectué un séjour à l'étranger, et que ce séjour leur avait permis de se familiariser avec une nouvelle façon de vivre. En effet, une seule personne appartenant à cette catégorie travaille actuellement en Belgique et, selon nos informations, elle reste ouverte à un départ aux Etats-Unis.

Les limites entre les catégories sont remises en question. Comme la littérature l'a précisé, il peut y avoir plusieurs réalités associées à la culture organisationnelle. Il nous a été impossible de préciser plusieurs catégories au sein de la culture nomade, n'ayant dans notre échantillon qu'une personne concernée par ce type de carrière. Travailler à l'étranger peut aussi signifier des choses très différentes, des différences culturelles plus ou moins importantes, des prises de risque variées. Les apprentissages effectués pendant la mobilité internationale étudiante viennent renforcer, réorienter les choix de carrière, créent des opportunités, diminuent les craintes et les appréhensions. Enfin, certains ont décidé de ne pas

bénéficier de ces séjours à l'étranger. Ils privilégient une logique de carrière centrée sur le pays d'origine, sont déjà engagés ou pensent l'être rapidement. Ils n'estiment pas essentiel d'acquérir les compétences présentées précédemment.

Enfin, il nous a semblé à plusieurs reprises que la prise en compte de l'ancre de carrière secondaire apportait une information intéressante, notamment dans le cadre de notre échantillon, l'ancre autonomie est éventuellement susceptible d'expliquer l'opinion positive des personnes rencontrées vis-à-vis de la mobilité internationale étudiante. Nous rejoignons là plusieurs auteurs tels que Feldman et Bolino (1996) qui suggèrent qu'il pourrait y avoir une ancre dominante et une ancre secondaire. D'autres tels que Martineau, Wils, et Tremblay (2005) affirment l'existence d'une multiplicité d'ancres.

La conclusion principale de cette recherche est de montrer combien il est important de tenir compte de la situation des individus, leurs projets, leur ancres de carrière privilégiées, si l'on veut comprendre le rôle – jugé souvent positif – de la mobilité internationale étudiante sur la carrière. Nous confirmons l'apport principal de cette mobilité en termes de connaissance des langues et de soft skills : confiance en soi, apprentissage de l'autonomie, capacités communicationnelles aux yeux des personnes rencontrées. Les expériences internationales sont aussi l'occasion de créer des opportunités de choix de carrière et de choix de vie. Une analyse compréhensive de ces situations permet de repositionner la signification des types de carrière en montrant notamment l'existence de carrières nomades de type éloignement psychologique ou encore l'importance d'une ancre internationale pour des carrières organisationnelles diversifiées et le rôle joué par une expérience internationale étudiante multiple.

Cette étude comporte certaines limites, il nous semble important de les soulever. Tout d'abord, nous avons interrogés uniquement des anciens étudiants d'un seul établissement universitaire, ce qui nous restreint à une vision très ciblée. Il serait certainement intéressant de développer notre recherche à d'autres facultés, à d'autres universités belges et étrangères. De plus, le nombre d'individus ayant répondu à notre enquête étant de 32, il n'est pas représentatif de l'ensemble de la communauté étudiante de l'établissement. Le faible taux de réponse n'a pas permis non plus de répondre à la question d'une distinction entre les hommes et les femmes ou encore de distinguer les situations en fonction des générations ou du secteur d'activité.

## Bibliographie

---

1. Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Une introduction à la démarche classique et une critique*, Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 213 pages.
2. Alami, S., Desjeux, D., & Garabuau-Moussaoui, I. (2009). *Les méthodes qualitatives*, Paris : PUF, collection « Que sais-je ? », 126 pages.
3. Allen, J., & Van der Velden, R. (2007). « The Flexible Professional in the Knowledge Society : General Results of the REFLEX Project », *Research Center for Education and the Labour Market*, Maastricht University, 286 pages.
4. Arnold, J., & Cohen, L. (2008). «The psychology of careers in industrial and organizational settings: A critical but appreciative analysis», *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: Wiley, 23, 44 pages.
5. Arthur, N. (2002). «Preparing Students for a World of Work in Cross-cultural Transition», *Australian Journal of Career Development*, 11, pp. 9-13.
6. Arthur, N. (2003). *Counselling international students: Clients from around the world*, New York : Kluwer/Plenum Academic Press.

7. Arthur, M.B., Hall D.T., & Lawrence B.S. (1989). *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, 572 pages.
8. Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York : Oxford university press, 394 pages.
9. Bailly, F., Cadin, L., & de Saint Giniez, V. (1998). Les « carrières nomades » : recherche empirique et apports pour la GRH éclatée, dans Ressources Humaines, *Une gestion éclatée*, Paris : Economica, pp.109-133.
10. Baruch, Y. (2004). «Transforming careers: from linear to multidirectional career paths Organizational and Individual perspectives», *Career Development International*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 9, No. 1, pp. 58-73.
11. Beyer, C. (2010). « Les cadres rêvent d'une carrière internationale », <http://www.lefigaro.fr/emploi/2010/01/11/01010-20100111ARTFIG00390-les-cadres-revent-d-une-carriere-internationale-php>, consulté le 16 janvier 2012.
12. Boltanski, L., & Chiapelli, E. (2010), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard. 843 pages.
13. Bouffartigue, P. & Pochic, S. (2006). «Cadres nomades: mythe et réalités», dans Actes des Huitièmes Journées de Sociologie du Travail "Marché du travail et différenciations sociales: approches comparatives". Atelier 6 : "Modes de vie, mobilités et marchés du travail", LEST, Aix-en-Provence, 10 pages.
14. Bracht, O., Engel, C., Janson, K., Over, A., Schomburg, H., & Teichler, U. (2006). «The Professional Value of ERASMUS Mobility», Final Report, Presented to the European Commission-DG Education and Culture. Kassel : INCHER, University of Kassel, pp. 25-39.
15. Briscoe, J-P., Douglas, T., Hall, D., Rachel, L., & DeMuth, F. (2006). «Protean and boundaryless careers: An empirical exploration», *Journal of Vocational Behavior*, 69, pp. 30–47.
16. Cadin, L., Bender, A.F., de Saint Giniez, V., & Pringle, J. (2000). «Carrières nomades et contextes nationaux», *Revue Française de GRH*, n°37, pp.76-96.
17. Cadin, L., Bender, A.F., & de Saint Giniez, V (2003). *Carrières nomades : Les enseignements d'une comparaison internationale*, Série Vital Roux, Paris : Vuibert, 257 pages.
18. Cadin, L., & Guerin, F. (1999). *La gestion des ressources humaines*, Paris : Dunod, Collection Topos, 124 pages.
19. Cadin, L., Guerin, F., & Pigeyre, F. (2002). *Gestion des ressources humaines, Pratique et éléments de théorie*, Paris : Dunod, collection Gestion sup, 2<sup>e</sup> édition. 301 pages.
20. Cadin, L., Guerin, F., & Pigeyre, F. (2007). *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*, Paris : Dunod, collection Gestion sup, 3<sup>e</sup> édition, 622 pages.
21. Caligiuri, P., & Lazarova, M. (2001). Strategic repatriation policies to enhance global leadership development , dans Mendenhall M.E., Kuhlmann T.M., & Stahl G.K. (Eds.), *Developing global business leaders: Policies, processes, and innovations*, Westport, CT: Quorum Books, pp. 243-256.
22. Cammelli, A., Ghiselli, S., & Mignoli ,G-P. (2006). « Le esperienze di studio all'estero: caratteristiche ed esiti occupazionali dei laureati », *Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea*, Università degli Studi di Bologna, 24 pages.
23. Cardinal, L. (2004). « Nouvelles carrière et succès psychologique au travail », *Cahier de Recherche de l'ESG UQAM*, document 15-2004, 23 pages.
24. Cerdin, J-L. (2007). *S'expatrier en toute connaissance de cause*. Paris : Eyrolles. 171 pages.
25. Cerdin, J-L. & Le Pargneux, M. (2008), « Carrière et réussite de la mobilité internationale », *acte colloque de l'AGRH*, 18 pages.
26. Cerdin, J-L. (2006). « Expérience internationale : ceux qui en ont et les autres... », <http://www.rhinfo.com/a-propos/experts/jean-luc-cerdin/jean-luc->

[cerdin/enm/15615/79/324551/experience-internationale-ceux-qui-en-ont-et-les-autres](http://cerdin/enm/15615/79/324551/experience-internationale-ceux-qui-en-ont-et-les-autres), consulté le 7 mars 2012.

27. Chanlat, J-F., (1992). « Peut-on encore faire carrière ? », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 17, n° 3, pp. 100-111.
28. Commission Européenne, « Cadre stratégique pour l'éducation et la formation », <http://ec.europa.eu/education/>, consulté le 17 janvier 2012.
29. Commission Européenne, « Vers une société de l'information et de la connaissance », [http://europa.eu/abc/12lessons/lesson\\_8/index\\_fr.htm](http://europa.eu/abc/12lessons/lesson_8/index_fr.htm), consulté le 17 janvier 2012.
30. Commission Européenne, « ERASMUS pour les étudiants: une nouvelle perspective sur l'Europe », [http://ec.europa.eu/education/erasmus/doc1051\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/education/erasmus/doc1051_fr.htm), consulté le 17 janvier 2012.
31. Commission européenne (2001). « Passeport pour la mobilité, Apprendre autrement, Se former ailleurs », Bruxelles : Commission européenne, 31 pages.
32. Commission des Communautés Européennes (CEE). (2009). Livre Vert : « Promouvoir la mobilité des jeunes à des fins d'apprentissage », COM(2009) 329 final, 26 pages.
33. Constant, A.-S., & Lévy, A. (2010). *Réussir mémoires et thèses*, Paris : Gualino. 185 pages.
34. Dany, F., & Livian, Y.F. (2002). *La nouvelle gestion des cadres. Employabilité, individualisation et vie au travail*, Paris : Vuibert, 2e édition. 179 pages.
35. Dany, F. (2004). La théorie des carrières : d'où venons-nous et où allons-nous ?, dans Guerrero, S. Cerdin, J-L. & Roger, A. (2004). *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*. Paris : Vuibert.
36. Defillipi, R.J., & Arthur, M.B. (1996). Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective, dans Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (Eds.), *The Boundaryless Career*, New York: Oxford University Press, pp. 116-131.
37. Dreher, A., & Poutvaara, P. (2005). « Student Flows and Migration: An Empirical Analysis ». *Center for Economic Studies & Ifo Institute for Economic Research CESifo*, Working Paper No. 1490, Institute for the Study of Labor IZA, IZA Discussion Paper No. 1612, 24 pages.
38. Ducret, G. (2007). *Le Guide du travailleur nomade, comprendre les nouvelles formes d'emploi*, Paris : Marabout, 256 pages.
39. El Akremi, A., Guerrero, S., & Neveu, J-P. (2006). *Comportement organisationnel: Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Bruxelles : De Boeck & Larcier, Volume 2, 366 pages.
40. Elouaer, H. (2008). « La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impacts sur la performance organisationnelle », *AGRH*, pp.1-28.
41. Endrizzi, L. (2010). « La mobilité étudiante, entre mythe et réalité », *Dossier d'actualité de la VST*, n°51, février, 25 pages.
42. Falcoz, C. (2001). « La carrière « classique » existe encore », Le cas des cadres à haut potentiel, *Annales des mines*, pp. 4-17.
43. Falcoz, C. (2003). *Bonjour les managers - Adieu les cadres !*, Editions d'Organisation, 194 pages.
44. Feldman D. C., & Bolino, M. C. (1996). « Career Within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and Their Consequences », *Human Resource Management Review*, vol. 6, no2, p. 89-112
45. Gingras, M., Spain, A., & Cocandeu-Bellanger, L. (2006). « La carrière, un concept en évolution », *Carriéologie, Revue Francophone Internationale*. Numéro thématique « Significations du travail et rôles de vie ; perspectives dialectiques et stratégiques », vol.10, n°3-4, pp.411-426.
46. Guerrero, S. (2001). « Les comportements nomades en matière de carrière sont-ils source de réussite professionnelle ? Comparaison entre la mobilité et l'internationalisation du poste », *Actes du XIIIe congrès de l'AGRH*, référence n°107, 14 pages.
47. Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*, Santa Monica, Good Year.



48. Hall, D.T. (2004). « The protean career: A quarter-century journey », *Journal of Vocational Behavior*, 65, 13 pages.
49. Hall, D.T. (1996). « Protean careers of 21 st century », *The academy of management executive*, vol.10, n°4, pp.8-16.
50. Hansel, B. (1986). « The AFS impact study: Final Report », *The AFS Center for the Study of Intercultural Learning*, AFS research report 33. New York : AFS International/Intercultural Programs, 32 pages.
51. HEC, « Séjours Erasmus », <http://www.hec.ulg.ac.be/node/192> , consulté le 9 avril 2012
52. HEC, « Liste des étudiants, stage en entreprises année 2011/2012 », <http://lola.hec.ulg.ac.be/claroline/backends/download.php/bGlzdGVfbWHudHJlXzIwMTetMjAxMi5wZGY%3D?cidReset=true&cidReq=NTE048>, consulté le 9 avril 2012.
53. Iellatchitch, A. (2000). «Signification de la formation continue et nouvelles formes de carrière», *Actes du 11e congrès de l'AGRH*, 11 pages.
54. Iellatchitch, A., Schiffinger, M., & Stunk, G. (2004). « Aspirations de carrière et nouvelles carrières », dans Guerrero, S., Cerdin, J-L., & ROGER, A. (2004). *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*. Paris : Vuibert.
55. IFOP, (2008). « Les jeunes et la mobilité en Europe : représentations, souhaits et pratiques », <http://www.ifop.com/media/poll/Microsoft%20Word%20-%20Synth%C3%A8se%2017197.pdf>, consulté le 6 janvier 2012.
56. Igbara, M., Kassiech, S., & Silver, M. (1999). « Career Orientations and Career Success among Research, and Development and Engineering Professionals », *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 16, pp. 29-54.
57. Institut de statistique de l'UNESCO (2009). Recueil de données mondiales sur l'éducation 2009 : Statistique comparées sur l'éducation dans le monde. Paris: UNESCO. 264 pages.
58. Jahr, V., & Teichler,U. (2000). Employment and Work of Former ERASMUS Students, dans U. Teichler, J. Gordon & F. Maiworm, *Socrates 2000 Evaluation Study*, Study for the European Commission, chapter 5, pp. 99–117.
59. Karvar, A., & Rouban, L. (2004). *Les cadres au travail*, Paris : La Découverte, Collection « Entreprise et société », 324 pages.
60. King, R., Findlay, A., & Ahrens, J. (2010). «International student mobility literature review». The Higher Education Funding Council for England (HEFCE), UK National Agency for Erasmus, 55 pages.
61. King, R. (2002). « Towards a new map of European migration », *International Journal of Population Geography*, Center for Migration Research and School of European Studies, University of SSISEX, UK, 8, pp. 89-106.
62. Knight, J. (2000). « Progress and Promise: The AUCC Report on Internationalization at Canadian Universities». Ottawa: Association of Universities and Colleges of Canada.
63. Kodrzycki, Y. (2001). « Migration of Recent College Graduates : Evidence from the National Longitudinal Survey of Youth », *New England Economics Review* , 22 pages.
64. Loës, P-M. (2001). « Les programmes d'échanges aux HEC depuis leur lancement les séjours Erasmus : évolution, comparaison et impact sur la carrière professionnelle ». Mémoire, Liège : HEC, 2001.
65. MacDonald, S., & Arthur, N. (2004). « When International Experience Throws a Career Curve », *The National Consultation on Career Development (NATCON)*, pages.
66. Malamud, O., & Wozniak, A. (2007). « The Impact of College Education on Geographic Mobility: Evidence from the Vietnam Generation », 53 pages.

<http://www.economics.illinois.edu/docs/seminars/the-impact-of-college-education-on-geographic-mobility.pdf>, consulté le 10 mars 2012.

67. Martineau, Y., Wils, T., & Tremblay, M. (2005). « La multiplicité des ancres de carrière chez les ingénieurs québécois : impacts sur les cheminements et le succès de carrière », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, n°3, pp. 455-482.
68. Mintzberg, H. (2005). *Des managers des vrais, pas des MBA, Un regard critique sur le management et son enseignement*, Edition d'Organisation, 522 pages.
69. Murphy-Lejeune, E. (2001). *Student Mobility and Narrative in Europe. The New Strangers*, London & New York: Routledge, 288 pages.
70. Nordvik, H. (1996). « Relationships between Holland's Vocational Typology, Schein's Career Anchor and Myers-Briggs's Types », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 69, p. 263-275
71. OCDE, (2009). « Qui sont les étudiants en mobilité internationale et où choisissent-ils d'étudier ? », Regards sur l'éducation 2009 : Les indicateurs de l'OCDE. Paris : OCDE.
72. OES, Observatoire de l'enseignement supérieur, (2011). « Mobilité des étudiants : ERASMUS et FAME », [http://www.oes.cfwb.be/fileadmin/sites/oes/upload/oes\\_super\\_editor/oes\\_editor/images/Indicateurs/Indicateur2.5.pour\\_validation\\_pour\\_site.pdf](http://www.oes.cfwb.be/fileadmin/sites/oes/upload/oes_super_editor/oes_editor/images/Indicateurs/Indicateur2.5.pour_validation_pour_site.pdf), consulté le 4 mars 2012.
73. Oosterbeek, H., & Webbink, D. (2009). « Does studying abroad induce a brain drain ? », *Economica*, 78, pp. 347-366.
74. Oxford English Dictionary, <http://oxforddictionaries.com/definition/career?q=career>, consulté le 4 février 2012
75. Pailhé, A. & Solaz, A. (2001). « Mobilité Géographique, Professionnelle et Gains Salariaux des Hommes et des Femmes », communication aux 11e Journées du SESAME, Université de Lille, 27 pages.
76. Parey, M., & Waldinger, F. (2008). « Studying abroad and the effect on international labour market mobility : Evidence from the introduction of ERASMUS », IZA DP N°3430, 41 pages.
77. Peretti, J-M. (2011). *Dictionnaire des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 6e édition. 278 pages.
78. Perret, C. (2008). « Une expérience professionnelle à l'étranger est-elle payante en début de carrière pour les diplômés de l'enseignement supérieur ? ». *Revue européenne des migrations internationales*, 2008/3 Vol.24, pp. 209-224.
79. Perret, C. & Roux, V. (2004). « La mobilité géographique en début de carrière : un moteur de réussite ? », *Formation Emploi* n°87, pp. 45-62.
80. Potel, A. (1997). « Le projet professionnel au service de l'employabilité », dans *Revue actualités perfectionnements, Dossier Gérer sa carrière en 1997*, Bruxelles : Recherches et publications en management ASBL, pp. 27-43.
81. Roger, A. (2006). « Développement et validation d'une échelle de mesure des orientations de carrière individuelles », *14 ème Congrès de psychologie du travail et des organisations*, Aiptlf-Hammamet, 9 pages.
82. Saarikallio-Torp, M., & Wiers-Jenssen, J. (2010). « Nordic students abroad. Student mobility patterns, student support systems and labour market outcomes », *Studies in social security and health*, Kela, Research Department, Helsinki, 154 pages.
83. Schein, E.H. (1968). *The individual, organization, and the career : A conceptual scheme*. Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology, 326-68, May, 70 pages.
84. Schein, E.H. (1976). « Increasing organizational effectiveness through better human resources planning and development. Organization Studies Group », Sloan School of Management, MIT. November, 14 pages.

85. Schein, E.H. (1978), *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Reading, Addison-Wesley
86. Schein E. H. (1987), « Individuals and Careers », dans Lorsch, J. (éd.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, pp. 155-171.
87. Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Pfeiffer & Company, San Diego, California.
88. Schombur, H., & Teichler, U. (2008). « Mobilité internationale des étudiants et début de vie active », *Formation emploi*, n°103, 2008/3 n° 103, pp. 41-55.
89. Stockley, D. (2010). « Global Trends in the higher education market », Recommendations for universitat rovirà i virgili. For specified actions. For the strategic internationalization plan, March 2010, 22 pages.
90. Sullivan, S.E. & Arthur, M.B. (2006). « The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility », *Journal of Vocational Behavior*, n°69, pp.19–29.
91. Sullivan, S. E., & Emerson, R. (2000). « Recommendations for Successfully Navigating the Boundaryless Career: From Theory to Practice ». *Midwest Academy of Management Annual Meeting*, Chicago, 9 pages.
92. Sullivan, S.E., & Arthur, M.B. (2006). « The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility », *Journal of Vocational Behavior*, n°69, pp.19–29.
93. Suutari, V. & Taka, M. (2004). « Career anchors of managers with global careers », *Journal of Management Development*, vol.23, n°9, pp.833-847.
94. Verbik, L., & Lasanowski, V. (2007). « International Student Mobility: patterns and trends », *The Observatory of Borderless Higher Education*, September, 50 pages.
95. Waters, J. & Brooks, R. (2010). « Accidental achievers: international higher education, class reproduction and privilege in the experiences of UK students overseas », *British Journal of Sociology of Education*, Vol.31, n°2, pp.217-228.
96. Weick, K.-E., & Berlinger, L.-R. (1989). Career improvisation in self-designing organisations. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press
97. Wilensky, H. L. (1961). « Careers, lifestyles, and social integration », *International Social Science Journal*, 12, pp. 553–558.