



UNE LECTURE DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES DES CADRES BENINOIS : LA THEORIE DES "CARRIERES NOMADES" A L'EPREUVE DES FAITS

J. B. GLIDJA

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université d'Abomey-Calavi, B.P. 1287, Cotonou (Bénin)*

RESUME

Cette proposition porte sur la question des trajectoires professionnelles des cadres au Bénin. Depuis quelques années, une proportion importante de ces employés quitte une entreprise pour une autre. Ce départ de détenteurs de compétences spécifiques ou clés, est très préjudiciable à la vie de leurs structures d'origine.

Dans la littérature, nous avons enregistré principalement deux courants de pensée en matière de gestion des carrières des cadres. Traditionnellement, un contrat psychologique semble lier l'employé et l'employeur, ce dernier demandant au salarié de s'engager dans l'entreprise, de lui apporter son énergie et sa fidélité, en échange d'une sécurité d'emploi et de perspectives de progression. Mais le champ d'étude de la carrière a connu une nette rupture avec l'émergence d'un marché de l'emploi propice à toutes sortes de mobilités, à partir des années 1970 et 1990 où, le seul acteur de sa carrière, c'est l'employé qui la gère selon des valeurs et des

motivations individuelles. C'est la carrière « nomade », par opposition à la carrière traditionnelle ou organisationnelle.

Notre préoccupation est de discerner, lequel des deux modèles rencontre le comportement des cadres béninois ? A cette fin, nous avons interviewé 25 cadres à propos de leur mobilité inter-organisationnelle et des raisons de celle-ci. Les analyses montrent essentiellement que ces trajectoires s'expliquent davantage par des éléments de contexte interne (les modes de GRH, d'organisation, de gestion financière, etc.) et confirme la particularité culturelle locale basée sur l'attachement au collectif. Ces résultats sont rassurants pour les entreprises car en mettant en place un management valorisant pour ces employés, elles ont de fortes chances de moins subir les affres des changements socio-économiques actuels et à venir.

Mots-clés : Mobilité inter-organisationnelle ; Trajectoire professionnelle ; Cadres ; Carrières nomades ; Contrat psychologique ; Bénin.

INTRODUCTION

Depuis des décennies, le rétablissement économique lent et difficile, la crise de l'emploi durable notamment dans les pays en voie de développement et l'actuelle crise financière mondiale créent des conditions qui imposent une utilisation optimale des compétences, en particulier celles des cadres. Dans cette perspective, le départ d'un détenteur de compétences spécifiques et a fortiori de compétences-clés est une perte en capital humain très préjudiciable à la vie de l'entreprise quittée. Le préjudice est encore plus accru si ces cadres sont débauchés par des entreprises concurrentes. Les entreprises ont donc besoin d'avoir des points de repères moins imprévisibles sur ce comportement de carrière, non pas pour se donner l'illusion de le contrôler, mais plus simplement pour pouvoir le comprendre, examiner le spectre des trajectoires possibles et l'utiliser de manière adéquate face aux changements économiques et sociaux qui interviennent.

Notre expérience dans une grande institution de micro-finance, des plaintes de hauts responsables d'importantes entreprises du secteur privé, une étude exploratoire et une enquête réalisée auprès de 110 entreprises privées et 500 cadres nous ont prouvé qu'en Afrique en général et au Bénin en particulier, une proportion importante de cadres quittent une entreprise pour une autre. Cet article a pour objectif de répondre à ce paradoxe - carrières nomades des cadres béninois - dans contexte culturel et économique qui devrait faire penser à un comportement de fidélisation à l'entreprise. En effet, le contexte africain est plus propice à l'attachement au collectif (Ongodo, 2006 ; Ouédraogo, 2006 ; Nkakleu et Kamden, 2007) et le marché de l'emploi béninois est précaire (EMICoV, 2006)¹. C'est donc pour comprendre les raisons de ce phénomène de carrières et permettre aux entreprises d'avoir de meilleurs repères, que nous avons choisi de réfléchir sur les trajectoires professionnelles des cadres au Bénin, à partir de leur mobilité inter-organisationnelle.

Cet article est construit autour de trois points. Dans un premier temps, il s'agira de développer le cadre théorique de la recherche en mettant l'accent sur les aspects qui vont nous permettre de faire l'analyse des données empiriques recueillies. Nourris de ces apports théoriques, nous exposons dans une deuxième étape la démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de l'étude. Enfin, nous passons dans un troisième temps, à la présentation et l'interprétation des résultats de nos investigations en décrivant les différents types de mobilités, les raisons qui les motivent et les hypothèses qui découlent de ce comportement de carrière des cadres consistant à changer d'entreprises.

I. - SYNTHESE DES APPORTS THEORIQUES

En scrutant la littérature, nous avons enregistré principalement deux courants de pensée en matière d'étude de comportements de carrière des cadres. Traditionnellement, l'employé et l'employeur apparaissent comme liés par un contrat demandant au salarié de s'engager dans l'entreprise, de lui apporter son énergie et sa fidélité, en échange d'une sécurité d'emploi et de perspectives de progression. Mais le champ d'étude de la carrière a connu une nette rupture avec le dynamisme du marché de l'emploi, à partir des années 1970 aux Etats-Unis et dès le début des années 1990 en France. A l'avenir, le seul acteur de sa carrière c'est, l'employé qui la gère selon ses valeurs et ses motivations individuelles ; c'est la carrière « nomade » (Arthur et Rousseau, 1996 ; Cadin, 1997 ; Cadin et al. 2003), par opposition à la carrière traditionnelle ou organisationnelle. Ainsi, à la stratégie de mobilité sont associés des comportements opportunistes, conduisant à négocier des changements d'emploi et à conserver différentes options d'emploi au cours de la vie professionnelle. En clair, les nouvelles carrières :

- s'effectuent auprès de plusieurs employeurs (mobilité inter-organisationnelle) ;
- sont validées et valorisées à l'extérieur de l'entreprise, par l'employé, en fonction de ses compétences ;

¹ EMICoV (Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des ménages au Bénin), réalisée en 2006 par l'INSAE (Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique), Bénin.

- brisent les principes d'avancement et de promotion verticale au profit de l'intérêt pour le travail et la rémunération.

En effet, le marché de l'emploi est devenu donc favorable à cette situation et la trajectoire professionnelle, contrôlée par le cadre lui-même, qui cherche à développer et à valoriser aux mieux ses compétences en fonction de ses propres goûts et intérêts (Cadin et al, 2002). Les nomades, d'après Rousseau (1995), sont en quelque sorte des "travailleurs invités" qui ne trouvent nulle part d'attache particulière, voguant de projet en projet, dégagés de sentiments de dépendance à une entreprise ou à une profession particulière.

Plusieurs auteurs remettent en cause cette thèse des carrières « nomades ». Nous nous référons ici plus particulièrement à deux auteurs, Dany et Falcoz, dont les critiques nous semblent particulièrement bien argumentées du point de vue théorique et empirique.

Dany (2002, 2004) considère que les approches nouvelles ont leur utilité et leur limite. Leur utilité est de rendre compte de réalités spécifiques telles que le développement des carrières "atypiques", ou encore d'armer les individus face à des organisations qui se désintéressent des sorts individuels. La limite des nouvelles approches de la carrière est qu'elles enterrent un peu rapidement certaines réalités organisationnelles qui s'imposent encore à de nombreux cadres.

Prenant ainsi, le contre-pied des travaux qui systématisent le primat de « l'individu-sujet » sur l'organisation en matière de gestion des carrières, Dany et Rouban (2004), à partir des résultats de trois séries d'enquêtes menées entre 1990 et 1998 et l'enquête TEQ² montraient en particulier le poids toujours déterminant des règles de gestion sur les trajectoires professionnelles concrètes des individus (surtout les cadres), se déroulant à l'intérieur des grandes entreprises. Ces résultats concluent à une capacité limitée

des individus à s'autogouverner. Ils sont plus enclins à calquer leurs comportements par rapport aux règles de gestion plutôt qu'à jouer avec elles. Le désir de sécurité des cadres se reflète d'ailleurs dans l'homogénéité et le caractère finalement et extrêmement sommaire des projets professionnels dont ils sont porteurs. « Ainsi, les parcours professionnels concrets des cadres sont fortement contraints car l'entreprise s'impose comme mésoniveau de régulation de l'action des cadres, à travers les règles de gestion, même momentanées, qu'elle met en œuvre et qu'elle promeut » (Dany, 2002, p.24).

Parlant des "hauts potentiels", Falcoz (2002, 2004) estime qu'en définitive, maintenir et fidéliser les « perles rares » que constituent les cadres est une préoccupation pour les entreprises. C'est pour cela qu'elles font profiter à ces cadres, essentiels à l'avenir de l'organisation, d'une gestion spécifique. En effet, l'accession à une formation prestigieuse, l'accélération de la rotation des postes et/ou de l'augmentation de salaire, les propositions plus nombreuses de missions intéressantes etc., sont autant de signes qui viennent confirmer au cadre l'attention qu'on lui porte. Mais un sentiment d'insatisfaction, de non considération, d'insécurité etc., amène les hommes clés que constituent les cadres à quitter l'organisation.

Après avoir considéré ces opinions nord américaines et occidentales divergentes, nous avons tenté de savoir ce qu'il en est au Bénin. En dehors de la configuration du marché de l'emploi qui est un élément déterminant dans le comportement de carrière des cadres, Young et al. (2007) ont démontré que la culture doit être prise en compte en ce qui concerne les analyses relatives à la carrière.

Comme nous l'avions précisé supra, le contexte béninois est caractérisé essentiellement par un marché de l'emploi précaire et une culture communautariste. De plus, une étude que nous avons réalisée en 2008 auprès de 110 grandes entreprises privées, où nous avons interrogé les chargés du personnel et 500 cadres, a prouvé que le contrat psychologique est fondamentalement relationnel au Bénin. Et dans ce même contexte, paradoxalement, les deux dernières années, la mobilité interorganisationnelle des

² L'enquête TEQ est une série d'enquêtes par questionnaire appelées *Travail en question* (TEQ) initiée par la CFDT pour mieux connaître la perception des salariés de leur travail. En ce qui concerne les cadres, elle a porté de février à juin 2002 sur 30 000 questionnaires.

cadres s'est observée dans 92,6 % des entreprises et chez 64,8 % des cadres.

Notre préoccupation est de comprendre les raisons et les spécificités du nomadisme des cadres béninois afin de permettre aux entreprises de mieux faire face au contexte économique et social qui devient de plus en plus instable.

II. - METHODOLOGIE

Cet article présente des résultats d'une recherche plus large, où nous avons choisi de « suivre », au moyen d'entretiens qualitatifs s'apparentant à des récits de vie, la constitution des trajectoires professionnelles de quarante cadres béninois, sur une période de deux années.

Ici, nous utilisons les données de 25 d'entre eux (4 femmes et 21 hommes) qui ont changé au moins une fois d'entreprise avant le début de l'étude et ayant au moins le baccalauréat plus trois années d'études universitaires. Puisque nous voulons mettre à l'épreuve des faits la théorie des carrières « nomades », il nous paraît intéressant de ne retenir dans l'échantillon que des cadres ayant entre 25 et 40 ans, - une tranche d'âge où ils sont supposés avoir une possibilité de promotion dans les organisations - et évoluant dans de grandes entreprises. Ils ont été repérés avec l'aide de quelques personnes ressources et de certains répondants. Nous avons ainsi utilisé une méthode d'échantillonnage non probabiliste qui est celle de l'échantillon en boule de neige (Snowball Sampling)³.

Dans le cadre de cet article nous présentons les résultats de la première série d'entretiens qui a permis de reconstituer l'ensemble des étapes précédentes de la carrière des individus. Les entretiens nous ont permis de collecter des données sur trois variables. En premier lieu une variable dépendante à savoir la mobilité du cadre ; nous

avons ainsi posé des questions relatives au nombre d'entreprises où le cadre a travaillé, le temps passé dans chacune de ces entreprises, les postes occupés, etc. En second lieu deux variables explicatives - goût et intérêt personnel ou facteurs de contexte - à travers la question relative aux raisons qui justifient pour eux, à chaque fois, les changements d'entreprises.

Nous adoptons pour le traitement et l'analyse des entretiens, une démarche en deux temps. Dans un premier temps, nous établissons la mobilité objective des 25 cadres en les regroupant par grappe compte tenu du nombre de fois qu'ils ont changé d'entreprises tout en indiquant par grappe, le maximum et le minimum d'années d'expérience. Dans un second temps, nous traitons des raisons justifiant ces changements ; nous les analysons en indiquant le "type d'ancrage" des cadres sur leur itinéraire et en identifiant leurs univers de références ; puis nous présentons ces résultats sous la forme d'une typologie des formes de mobilité que nous illustrons par des cas noyaux.

III. - ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

1. Le point des changements

Ici, nous présentons les données objectives relatives aux changements d'entreprises.

1.1. Nombre d'entreprises par rapport au nombre d'années d'expérience

Sur les 25 cadres (21 hommes et 4 femmes) qui ont changé d'entreprises, nous notons que:

- 14 cadres sont à leur 3^e entreprise avec une moyenne générale (total des années/ nombre de cadres) de 9 ans d'années d'expérience pour un minimum de 3 ans 8 mois et un maximum de 15 ans ;
- 6 cadres sont à leur 4^e entreprise avec en moyenne 8 ans d'années d'expérience pour un minimum de 6 ans 4 mois et un maximum de 10 ans ;
- 2 cadres sont à leur 2^e entreprise avec une moyenne de 5 ans d'années d'expérience

³ « L'échantillon en boule de neige (snowball Sampling), procédure opportuniste qui consiste à sélectionner au hasard quelques répondants initiaux qui vont fournir le nom d'autres répondants ou les informations pour les atteindre » in Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, (1993, p165), *Introduction à la recherche en gestion*.

- pour un minimum de 2 ans 3 mois et un maximum de 7 ans 5 mois ;
- 1 cadre, qui est à sa 5^e entreprise avec au total 9 ans d'années d'expérience donc une moyenne de moins de 2 ans dans une entreprise pour un maximum de 4 ans 4 mois dans sa dernière entreprise et un minimum de 1 an dans la 4^e ;
 - 1 cadre, qui est à sa 7^e entreprise avec au total 10 ans 10 mois d'années d'expérience donc une moyenne de 1 an 6 mois dans une entreprise pour un maximum de 6 ans dans sa 5^e entreprise (où il continue de travailler cumulativement) et un minimum de 6 mois dans la 1^e ;
 - 1 cadre, qui est à sa 8^e entreprise avec 12 ans 1 mois d'années d'expérience donc une moyenne de moins d'un an et demi dans une entreprise pour le maximum de 3 ans dans sa 7^e entreprise et un minimum de 2 mois dans la 2^e.

Sur les 25 cadres ayant changé d'entreprises, 15 ont changé au maximum 2

fois, 6 ont changé 3 fois, 2 ont changé 4 fois, 1 a changé 5 fois et 1 a changé 7 fois, avec une durée moyenne globale de 4 années par entreprise. Première conclusion, il y a 15 cadres qui présentent une mobilité faible; 6 une mobilité moyenne et 4 une mobilité élevée.

1.2. Détermination du nombre de changements

Les constats précédents nous amènent à faire le tableau suivant pour déterminer le nombre total de changements enregistrés dans les parcours professionnels des 25 cadres. Outre les cas où le nombre d'entreprises est égal au nombre de changements plus un, il y a des cas plus particuliers où les cadres travaillent cumulativement dans deux entreprises ou sont retournés dans des entreprises précédentes. Nous indiquons ces cas par le signe • dans le tableau I.

Tableau 1 : Détermination du nombre global de changements

Nombre de cadres = A	Nombre d'entreprises par cadre = B	Nombre de changements = C	Nombre global de changements = A*C
2	2 ^e	1	2
12	3 ^e	2	24
1 Laurette •	3 ^e	3	3
1 Flavien •	3 ^e	4	4
5	4 ^e	3	15
1 Armel •	4 ^e	2	2
1 François	5 ^e	4	4
1 Maurice •	7 ^e	5	5
1 Damas	8 ^e	7	7
TOTAL : 25	39	31	66

Nous dénombrons ainsi, 66 changements pour les 25 cadres de notre échantillon, avec des cas où des cadres retournent dans des entreprises qu'ils avaient quitté.

L'examen des données objectives, nous permet de retenir que la majorité des cadres présente une mobilité concrètement

faible. Ceci confirmerait la possibilité limitée dont les cadres disposent sur ce marché précaire et/ou leur attachement au collectif caractéristique intrinsèque de la culture béninoise. L'imprécision inhérente à cette conclusion et la taille restreinte de notre échantillon, motivent l'utilité d'une analyse des données subjectives explicatives de ce phénomène de mobilité.

2. Les raisons des changements

Ici, nous analysons les raisons justificatives des trajectoires professionnelles des 25 cadres.

2.1. Détermination de la nature des changements

Pour ces 25 cadres ayant changé d'entreprises nous dénombrons avec les cumuls :

- 13 cadres qui ont changé au moins une fois, soit parce que les entreprises ont fait faillite, soit parce que c'était des projets qui étaient arrivés à terme ou parce que les entreprises traversaient une période de récession; soit parce qu'ils ont été licenciés ou sur décision venant de l'employeur;
- 15 cadres qui ont changé soit parce que les entreprises étaient au bord de la faillite et/ou pour mauvaise gestion de l'entreprise, soit pour non respect des engagements et/ou salaire faible, soit pour incertitude du lendemain, mauvaise politique de promotion ou pour mauvais climat social et des problèmes relationnels;
- 4 cadres qui ont quitté prioritairement pour aller poursuivre des études supérieures;
- 6 cadres qui ont quitté soit à cause de la distance entre le service et leur domicile et pour des raisons familiales soit parce qu'ils étaient surchargés de travail, sous pression ou avaient des horaires difficiles à accepter, soit pour des raisons personnelles;
- 5 cadres qui ont choisi de quitter parce qu'ils ont trouvé un meilleur salaire ou un mieux-être ailleurs;
- 5 cadres qui ont choisi de quitter parce qu'ils ont trouvé leur travail monotone ou parce qu'ils sont en quête de compétences.

Les raisons des changements enregistrées ne sont donc pas toutes de même nature.

2.1.1. Les "types d'ancrages"

Les 66 changements n'ont pas été faits de la même façon. En d'autres termes, la possibilité, le degré de maîtrise ou d'intervention de la volonté du cadre pour un

changement : le "type d'ancrage", n'est pas le même. Certains changements sont indépendants des volontés des cadres, ce sont des changements subis ; d'autres sont des choix faits, soit en réaction à des situations données, à des contraintes ou à des influences, ce sont des changements réactifs ; soit de façon libre c'est-à-dire des choix proactifs, ce sont des changements choisis, délibérés. Cette première classification est en lien avec les différentes hypothèses des deux courants de pensées mobilisés dans le cadre de cette étude. En effet, nous considérons que les changements subis et réactifs renvoient aux éléments de contexte tandis que les changements choisis se fondent prioritairement sur les goûts et intérêts des personnes. Illustrons cette classification par quelques exemples :

- Nafissath illustre bien un changement subi lorsqu'elle expliquait, s'agissant de son premier changement, ce qui suit : *«La société avait fermé sinon c'est un poste où je repartirais volontiers. Je suis restée 2 mois à la maison espérant que l'entreprise allait reprendre comme on nous l'avait promis mais rien »*.
- Pour les changements réactifs nous les illustrons par le cas suivant : Armel qui a changé 2 fois, mais qui est dans sa quatrième entreprise parce qu'il travaille cumulativement dans la troisième et la quatrième entreprise, l'a fait pour la première fois parce que, disait-il, *«le salaire ne venait pas à bonne date et pas tous les mois bien que je sois privilégié car quand le salaire est là, je suis la première personne à être servie. La façon dont l'entreprise était managée n'était pas du tout bien; par exemple, j'ai écopé d'un procès compte tenu de l'irresponsabilité du directeur de publication car il a ajouté des propos diffamatoires à un article que j'ai rédigé... J'ai donc démissionné à la suite du procès»* et la deuxième fois parce que : *«le salaire n'était pas à la hauteur des tâches et responsabilités multiples. De plus le promoteur ne mettait pas à disposition les moyens financiers pour la réussite de l'organisation. La faillite était en perspective, j'ai donc démissionné et le journal a cessé de paraître»*.
- Quant aux changements choisis, Alain et François les illustrent bien. Alain qui a

changé deux fois d'entreprises, l'a fait pour la première fois parce que disait-il «*mon objectif n'était pas d'y travailler sur une longue durée, c'était juste pour me former*» c'était dans un cabinet d'expertise comptable. Quant à François qui a changé quatre fois et qui est à sa cinquième entreprise, il expliquait: pour le premier changement, «*je suis allé faire une maîtrise et un DESS en sciences de*

gestion» et pour le troisième «*j'ai démissionné pour aller en formation au CESAG*».

Le tableau II montre comment les 66 changements se distribuent suivant cette première variable :

Tableau II : Nombre de Changements par rapport au "Types de Maîtrise"

"Types d'Ancrages"	Changements SUBIS	Changements REACTIFS	Changements CHOISIS	TOTAL
Nombre de Changements	14	42	10	66

Le tableau II nous permet déjà de relativiser la théorie des carrières « nomades » puisque la majorité des changements (56 sur 66) que connaissent les cadres ne sont pas choisis c'est-à-dire, ne renvoient pas à des goûts et intérêts personnels. Ce résultat atteste que l'attachement au collectif est un facteur déterminant dans les comportements de carrière de ces cadres. Pour affiner cette conclusion, il importe d'approfondir nos analyses.

2.1.2. Les univers de référence

Nous pouvons progresser dans notre analyse en affinant ces résultats. Pour ce faire, nous partons de la distinction mise au point par Zune (2003) dans sa thèse sur « La constitution des trajectoires professionnelles : les professionnels des TIC face au modèle des "carrières nomades" ». L'exposé de Zune prend en compte trois univers de référence dans la justification des changements :

- L'organisation c'est-à-dire des changements se rapportant principalement à des situations vécues en entreprise et imputables à l'entreprise ou à l'employeur. Il s'agit de tous les changements qui ont été subis et de certains changements réactifs donc justifiés par des faits tels que : les entreprises étaient au bord de la

faillite et/ou pour mauvaise gestion de l'entreprise, soit pour non respect des engagements et/ou salaire faible, soit pour incertitude du lendemain, mauvaise politique de promotion ou pour mauvais climat social et problèmes relationnels;

- La profession ou le métier, ce sont les changements relatifs principalement à un intérêt porté au travail. Ils concernent les cas où les cadres expliquaient que leur travail était monotone, qu'ils n'y apprenaient plus rien et les cas où ils quittaient pour aller poursuivre des études ou parce qu'ils ont fini d'acquérir des compétences;
- Le marché, ce sont les changements motivés principalement par des faits issus du marché de l'emploi; tels que les récessions, les meilleurs salaires.

Nos données nous suggèrent de rajouter un quatrième univers de référence qui a trait à la qualité de la vie, c'est-à-dire les changements explicables par la nécessité d'avoir une meilleure façon de vivre même dans son travail. Il s'agit des cas de maladies, de pressions insupportables au travail, des distances trop longues entre le service et le domicile qui peuvent avoir ou ont des effets négatifs sur la vie familiale, etc.

En croisant cette nouvelle variable c'est-à-dire l'univers de référence avec la

précédente qui est le "Type d'Ancrage", nous obtenons la matrice suivante (tableau III) :

Tableau III : Matrice "Types de Maîtrise" / Univers de référence

"Types de Maîtrise" Univers de Référence	Changements subis	Changements réactifs	Changements choisis	Nombre de changements
L'Organisation (O)	14	26	-	40
La Profession, le Métier (P)	-	5	6	11
Le Marché (M)	-	2	4	6
La Qualité de Vie (QV)	-	9	-	9
TOTAL :	14	42	10	66

Que nous apprend cette matrice ? La lecture de la colonne de droite nous apprend que sur les 66 changements qui ont été opérés, 40 (soit 60,60 %) ont été faits en référence à l'organisation, 11 en référence à la profession ou au métier, 6 en référence au marché et 9 en tenant compte de la qualité de vie. L'intérieur du tableau montre, par ailleurs, que ces changements qui se font en référence à l'organisation sont tous, soit subis, soit réactifs. Ces deux observations vont dans le sens des critiques adressées par Dany à la thèse des carrières « nomades ». Cet auteur, rappelons-le, montre que les parcours professionnels concrets des cadres sont fortement contraints par le contexte organisationnel à travers l'organisation du travail, les règles de gestion, etc.

Les développements qui précèdent ont pris comme unité d'analyse les 66 changements effectués par les 25 cadres de notre échantillon. Adoptons maintenant une autre unité d'analyse : celle du cadre.

2.2. Les comportements individuels du cadre

Dans le tableau IV, nous indiquons : le nombre de changements que le cadre a connu dans la première colonne ; les changements qu'il a subis (et s'il s'agit du premier et/ou du deuxième, etc.) et leur univers de référence (O pour organisation, P pour profession, M pour marché et QV pour qualité de vie), dans la deuxième colonne ; les changements réactifs et leur univers de référence dans la troisième colonne ; les changements choisis et leur univers de référence dans la quatrième colonne.

Ce point nous permet de dire que les cadres n'évoluent pas tous, dans leur carrière, de la même façon. Certains cadres ont connu des changements monocatégoriels alors que d'autres ont connu des changements pluricatégoriels.

Tableau IV : Les 25 cadres et leurs comportements de carrière

Cadre	"Type de Maîtrise"	Nombre de changements	changements subis	changements réactifs	changements choisis
Edouard		1	-	-	1 ^{er} (P)
Entity		1	-	-	1 ^{er} (P)
Adéoti		2	1 ^{er}	2 ^e (QV)	-
Akouété		2	2 ^e	-	1 ^{er} (M)
Alain		2	-	2 ^e (O)	1 ^{er} (P)
Armel		2	-	1 ^{er} et 2 ^e (O)	-
Blandine		2	-	1 ^{er} et 2 ^e (O)	-
Carole		2	-	1 ^{er} et 2 ^e (QV)	-
Célestin		2	1 ^{er}	2 ^e (P)	-
Ghislain		2	1 ^{er}	2 ^e (O)	-
Jean		2	-	1 ^{er} et 2 ^e (O)	-
Nafissath		2	1 ^{er}	-	2 ^e (M)
Paul		2	1 ^{er} et 2 ^e	-	-
Raouf		2	-	1 ^{er} et 2 ^e (O)	-
Thomas		2	-	1 ^{er} (P) 2 ^e (QV)	-
Cossi		3	-	1 ^{er} et 2 ^e (O)	3 ^e (P)
Laurette		3	2 ^e	1 ^{er} (O) et 3 ^e (QV)	-
Martial		3	-	3 ^e (O) 1 ^{er} et 2 ^e (M)	-
Maxime		3	3 ^e	1 ^{er} et 2 ^e (O)	-
Mesmin		3	3 ^e	1 ^{er} (O) et 2 ^e (P)	-
Narcisse		3	1 ^{er}	2 ^e et 3 ^e (O)	-
Flavien		4	2 ^e	1 ^{er} et 3 ^e (P); 4 ^e (O)	-
François		4	-	2 ^e et 4 ^e (QV)	1 ^{er} et 3 ^e (P)
Maurice		5	1 ^{er}	2 ^e , 3 ^e et 5 ^e (O); 4 ^e (O + P)	-
Damas		7	3 ^e	1 ^{er} et 6 ^e (O); 5 ^e et 7 ^e (QV)	2 ^e et 4 ^e (M)
TOTAL : 25 cadres		66	14	42	10

2.2.1. Les changements monocatégoriels

Il s'agit des cas où les cadres ont suivi les mêmes modalités de changement au cours de leur trajectoire ; soit sur le mode « subi », soit sur le mode « réactif », soit sur le mode « choisi ».

- *Les changements subis* : Des 25 cadres, un seul (Paul) a subi ses deux changements d'entreprises. Toutefois, nous avons enregistré 13 cadres sur 25 qui sont concernés par cette façon de changer et dont la toute grande majorité se répartira en fonction des deux autres agencements-types que nous avons évoqués. Voici le parcours de Paul:

☺Paul :

Avec son diplôme de technicien supérieur en statistique et planification qu'il a obtenu depuis 11 ans, Paul est actuellement dans sa troisième entreprise avec au total 10 années d'expériences. Il avait passé 5 ans dans sa première entreprise, 1 an dans la deuxième et est dans sa troisième entreprise depuis 3 ans. Entre deux il faisait de la consultance en tant qu'indépendant.

Paul nous parle de sa carrière comme une succession d'étapes qu'il a dû subir. Il débute son parcours en tant que assistant technique dans une ONG. Le programme sur lequel il travaille, a pris fin après cinq années ; «le programme était arrivé à sa fin et les

responsables n'ont pas procédé rapidement à son renouvellement» nous expliquait-il. La justification de son deuxième changement était simple : il s'agit encore d'une fin de programme, «là également, le programme s'est achevé et tout le monde a été remercié», nous a-t-il confié ; c'était un programme dans lequel il avait occupé le poste d'assistant suivi évaluation et renforcement des capacités des ONG à la base. C'est armé de ces deux expériences, qu'il débuta à 'Faune' en tant que chef service planification, suivi et évaluation, poste qu'il n'a pas changé depuis 3 ans qu'il y travaille.

En conclusion, Paul n'a encore jamais choisi de quitter une entreprise et un peu comme lui, 12 des 24 cadres restant n'ont pas eu le choix pour un de leurs changements.

- *Les changements réactifs*: Des 25 cadres, 7 cadres dont 2 femmes n'ont fait que des choix en réaction à des situations qu'ils vivaient ; il s'agit de Armel, Blandine et Raouf qui ont changé deux fois et ont tous réagi en référence à l'organisation, de Thomas et Jean qui ont changé également deux fois mais Thomas la première fois en référence à la profession et la deuxième fois en référence à la qualité de vie, tandis que Jean l'a fait la première fois en référence à l'organisation et la deuxième fois en référence au marché; de Martial qui a changé trois fois, l'a fait les deux premières fois en référence au marché et la troisième fois en référence à l'organisation puis de Carole qui a réagi à la qualité de vie toutes les deux fois qu'elle a changé. Pour cet ensemble, nous vous racontons l'histoire de Blandine, que nous trouvons intéressante car ses changements ont tous été faits en référence à l'organisation et cette logique argumentaire a été développée par la grande majorité des cadres de ce groupe.

😊Blandine

Après, son Diplôme de Technicien Supérieur en gestion des entreprises obtenu depuis 5 ans, Blandine a effectué un stage pratique dans une entreprise de micro-finance de la place. A la suite de ce stage elle a obtenu un DESS en gestion des micro-entreprises. Elle est dans sa troisième entreprise en tant que chargée de crédit, depuis 11 mois, avec au

total, 3 ans 8 mois d'années d'expérience dont 2 mois dans la première entreprise et 2 ans 7 mois dans la deuxième. Blandine nous parle de son parcours comme une succession d'étapes et de choix qui lui ont permis de se sentir plus apte à construire et réussir sa carrière. Elle débute son parcours dans le secteur des banques avec la société 'Bancof' qu'elle quitta après un stage d'observation de deux mois devant déboucher sur sa titularisation dans l'entreprise.

La justification de son changement est ceci : «Je devais être retenue à la suite de cette période d'observation, mais l'entreprise avait des difficultés qui devaient conduire à sa liquidation. Donc, je n'avais pas voulu m'engager dans une organisation qui allait droit à la faillite. Tous les signes indiquaient qu'elle devait mourir dans quelques années; c'était finalement un plan de subvention étatique qui lui a permis de survivre» ; donc c'était à cause d'une incertitude du lendemain qu'elle a pris ses dispositions.

Elle en arrive à trouver un emploi à 'Microfine' en tant que Agent de Crédit pendant 2 ans 7 mois. Mais ici, les choses n'étaient pas si simples car elle n'arrivait plus à tenir par rapport au climat social qui régnait dans l'organisation et aux relations entre subordonné et supérieur hiérarchique puis entre collègues. Voici sa version des faits : «j'étais à la fin d'un CDD et on voulait me faire signer un CDI J'ai refusé car la méthode de GRH surtout par rapport aux relations entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés ainsi qu'entre collègues. Il y avait une atmosphère de méfiance et de mensonge qui régnait. Il y avait plusieurs camps: les amis du directeur, les amis du chef crédit, les amis du chef d'agence... J'ai quitté 'Microfine' sans avoir une autre corde à mon arc et je préférais quitter même pour un emploi moins rémunéré.» Ainsi, après quelque mois de chômage, Blandine a débuté dans sa troisième entreprise depuis 11 mois en tant que chargée de crédit.

- *Les changements choisis* : Deux cadres sur les 25 de notre échantillon, ont été purement proactif. Il s'agit d'Edouard et Entity qui n'ont changé qu'une fois chacun d'entreprise. Nous vous exposons le cas d'Entity :

☺Entity

Diplômé depuis 10 ans d'une maîtrise en sciences de gestion (baccalauréat plus 4 ans d'études universitaires réussies), Entity nous expose sa carrière comme une succession de choix et d'étapes réussies avec au total 7 ans 5 mois d'années d'expérience. Il débute son parcours dans le secteur agroalimentaire avec une entreprise de commercialisation de lait dans laquelle il a travaillé pendant 5 ans en tant que responsable commercial de zone (ensemble de quatre départements territoriaux). Entity quitta 'Lactos' parce qu'il a choisi d'aller faire un DEA en sciences de gestion dans une université qui n'était pas dans la ville où il travaillait. Et après avoir obtenu son DEA en gestion, il a cherché et trouvé un emploi dans une entreprise, également du secteur de l'agroalimentaire qui fabrique et commercialise de l'huile végétale. Il travaille à 'Vitale' depuis 2 ans 5 mois en tant que assistant du directeur commercial chargé de la coordination.

En somme, sur les 25 cadres de notre échantillon, 1 a purement subi, 7 ont réagi et 2 ont choisi tous leurs changements. Il nous reste 15 cadres sur lesquels nous allons statuer dans la suite de notre développement par rapport aux changements pluricatégoriels.

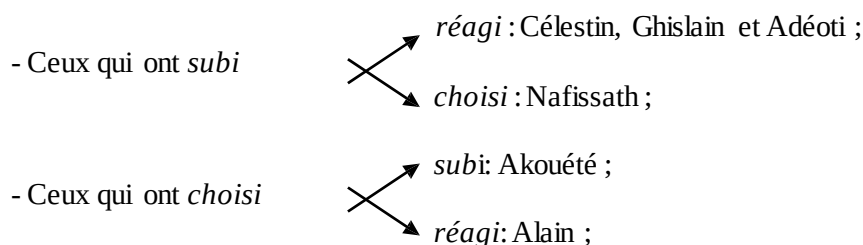
2.2.2. Les changements pluricatégoriels

Nous parlons de changements pluricatégoriels pour désigner les cadres qui au cours de leur carrière vivent des changements de nature différente. Dans ce qui suit, nous nous intéressons à l'ordre des changements en tenant compte du nombre, de la nature et de l'orientation des changements.

Les changements pluricatégoriels nous intéressent en lien avec la thèse du nomadisme. Cette thèse nous amène à prédire que les cadres évolueraient depuis des changements subis ou réactifs vers des changements choisis, compte tenu des évolutions environnementales. Qu'en est-il ?

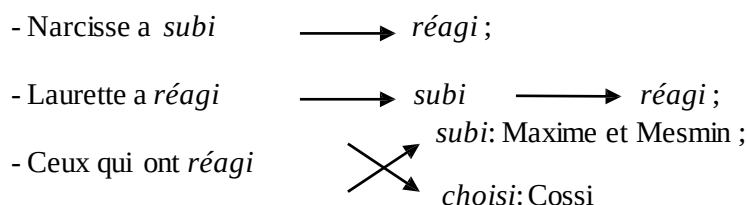
i) Parmi ceux qui ont changé deux fois, on a les cas suivants selon la nature et

l'ordre des changements :



ii) Parmi ceux qui ont changé trois fois, on a les cas suivants selon la nature et l'ordre

des changements :



iii) Parmi ceux qui ont changé plus de trois fois, on a les cas suivants selon la nature et l'ordre des changements :

- Maurice a subi $\longrightarrow$ réagi (5 changements)
- Flavien a réagi $\longrightarrow$ subi $\longrightarrow$ réagi (4 changements)
- François a choisi $\longrightarrow$ réagi $\longrightarrow$ choisi $\longrightarrow$ réagi (4 changements)
- Damas a réagi $\longrightarrow$ choisi $\longrightarrow$ subi $\longrightarrow$ choisi $\longrightarrow$ réagi (7 changements)

Nous avons les regroupements ci-après, sans l'ordre et de la nature des changements : tenir compte du nombre mais simplement de

Groupe 1: Ceux qui ont subi $\longrightarrow$ réagi ; il s'agit de Célestin, Ghislain, Adéoti, Narcisse et Maurice ;

Groupe 2 : Ceux qui ont réagi $\longrightarrow$ subi ; il s'agit de Maxime, Mesmin, Laurette et Flavien ;

Groupe 3 : Ceux qui ont choisi $\longrightarrow$ réagi ; il s'agit de Alain et François ;

Groupe4 : Les cas singletons ; il s'agit de :

- Cossi qui a réagi $\longrightarrow$ choisi (3 changements : 2 et 1) ;
- Akouété qui a choisi $\longrightarrow$ subi (2 changements) ;
- Nafissath a subi $\longrightarrow$ choisi (2 changements) ;
- Flavien a réagi $\longrightarrow$ subi $\longrightarrow$ réagi (4 changements : 2, 1 et 1)
- Damas a réagi $\longrightarrow$ choisi $\longrightarrow$ subi $\longrightarrow$ choisi $\longrightarrow$ réagi (7 changement : 1, 1, 1, 1 et 3).

Ces différents regroupements nous montre en suivant l'ordre des changements que dans l'évolution de leur carrière, la grande majorité des cadres finissent par faire des changements réactifs ou subis. Cette tendance a été confirmée par les données de l'étude longitudinale. En effet, nous avons suivi ces cadres sur une période de deux années après la première série d'entretiens. A l'issue de cette période, les résultats ont montré que seulement 5 cadres sur ces 25 ont encore changé et les 5 ont opéré des changements subis et/ou réactifs.

Pour illustrer ces changements pluricatégoriels nous présentons le cas Damas car il est le membre de notre échantillon

ayant le plus changé d'entreprise 7fois (selon la première série d'entretien) et ayant fait l'expérience des trois façons de changer que nous avons retenues pour notre analyse :

😊Damas

Diplômé depuis près de 14 ans en expertise comptable, Damas a commencé à travailler il y a au moins 12 ans en entreprise en même temps qu'il gère son cabinet d'expertise comptable qu'il a créé après avoir quitté sa première entreprise. Il nous parle de sa carrière en termes d'un cheminement marqué par de nombreuses mobilités, une succession de choix et d'étapes plus ou moins

réussis. Damas débute son parcours dans une entreprise de recyclage où il était le directeur administratif et financier et responsable de la structure. Un an et demi plus tard, il décida de quitter cette première entreprise parce que le propriétaire confondait la caisse de l'entreprise avec sa poche ce qui l'entraînait lentement mais sûrement vers la faillite. A propos, Damas expliquait : *« les règles de gestion n'était pas respectées. L'aspect essentiel, c'était la trésorerie ; on avait tout le temps des problèmes d'approvisionnement car quand le patron arrivait, en l'absence du responsable de la structure qui était le DAF, il prenait un million, deux millions dans la caisse. Nous avons donc eu une altercation et je suis parti car je prévoyais la faillite de l'entreprise »*. C'est ainsi qu'il a réagi en référence à l'organisation et alla créer son cabinet d'expertise comptable. Damas bien qu'il travaillait pour le compte de son cabinet, était parti pour sa deuxième entreprise qui est une agence de voyage qu'il quitta 2 mois plus tard. La justification qu'il donna pour ce deuxième changement est simple : *« Il n'y avait pas de problème. Quand j'allais à 'Chic Voyage', j'avais un dossier d'agrément pour un établissement financier en instance, l'agrément a été donné, j'ai négocié mon départ, et je suis parti en de bons termes »*, c'était pour une raison personnelle ; Damas fit ainsi son premier choix en référence au marché. Cette troisième entreprise finit par être liquidée ; Damas n'y passa qu'une année en tant que responsable administratif et financier. Trois mois après, il trouva un quatrième emploi dans une entreprise du secteur agroalimentaire, toujours en tant que directeur administratif et financier. Damas quitta cette entreprise parce qu'il a trouvé mieux ailleurs en matière de salaire. Il venait ainsi de faire un changement délibéré en référence au marché. Après ce deuxième choix en référence au marché, Damas n'a fait que des changements réactifs. En effet, dans sa cinquième entreprise qui est une industrie de fabrication de tissu, où il a passé deux ans toujours en tant que directeur administratif et financier et où il gagnait le double de son salaire précédent, Damas expliquait : *« je suis parti pour des raisons personnelles ; l'ambiance était difficile à supporter et pour maintenir de bons rapports avec le directeur qui était un ami personnel, je suis parti ; En fait il y avait un CA très présent, les méthodes étaient un peu militaires. Par*

exemple, on vous prévient à 16 H qu'il y aura CA à 19 H et que vous devez produire tel document alors que matériellement ce n'était pas faisable... Il y a des abus et cela devenait pénible » ; il venait de démissionner en référence à la qualité de vie qu'il avait dans ce travail. Damas démissionna de sa sixième entreprise qui était également une entreprise industrielle, deux ans après pour des problèmes organisationnels et de gestion. Enfin, pour se retrouver dans sa huitième entreprise où nous l'avons rencontré pour faire cet entretien avec lui, Damas est parti de sa septième entreprise pour s'occuper de sa famille parce qu'il était absent sur une longue période de la semaine, l'entreprise étant dans un pays voisin.

Ainsi, Damas dans son parcours n'a occupé que le poste de directeur ou responsable administratif et financier ; il a fait au maximum deux ans dans chacune de ses entreprises. Pour sept changements qu'il a effectués, il a subi une fois, réagi deux fois en référence à l'organisation, réagi également deux fois en référence à la qualité de vie et a choisi deux fois en référence au marché. Statistiquement et en tenant compte de l'ordre des changements, Damas a changé plus en réaction à une contrainte qu'il n'a fait de choix visant des intérêts personnels.

Les cas pluricatégoriels nous montrent que 6 cadres, ont tous fait au moins une fois un changement de l'ordre du choisi. Mais en faisant une lecture approfondie, nous constatons que pour cet ensemble de 6 cadres, 4 ont eu comme derniers changements, des changements de nature « réactif ou subi » (dont 2 ont commencé par choisir et deux qui ont choisi entre deux) et 2 ont eu comme dernier changement un changement « choisi ». Les comportements des cadres ne relèvent donc pas fondamentalement de la proactivité.

IV. - DISCUSSION ET CONCLUSION

Les analyses nous apprennent que dans leur trajectoire professionnelle, les cadres connaissent plus et finissent plus par des changements subis et réactifs que par des changements choisis. Ce qui va à l'encontre de la thèse des nouvelles carrières qui stipule que les cadres adoptent de plus en plus des comportements nomades (proactifs : choisis) et

que la carrière organisationnelle ne permet pas de comprendre les mutations en cours. En effet, l'idée qui se dégage de cette recherche est que les justifications de la mobilité externe des cadres révèlent que les cadres « nomades » sont marginaux dans l'ensemble de notre échantillonnage. Les changements d'entreprises ont été plus faits en référence à l'organisation et étaient réactifs ou subis. Cela nous permet de retenir que les trajectoires professionnelles des cadres béninois ne s'expliquent pas par les goûts et intérêts personnels des cadres concernés comme le prédit la théorie des carrières « nomades ». Elles s'expliquent plutôt par des éléments de contexte interne (politiques de gestion) aux organisations, ainsi que le montrent notamment Dany et Falcoz, de trois façons :

1. Les changements réactifs et/ou subis sont dominants : 56 sur 66 ;
2. Les changements choisis sont marginaux : 10 sur 66 avec seulement deux cadres nomades mais qui n'ont changé qu'une fois d'entreprise ;
3. Les changements choisis ne sont pas plus fréquents au fur et à mesure que le cadre avance dans sa carrière contrairement à ce que prédit la théorie des carrières « nomades ».

Ces conclusions s'expliquent par les différents types de variables contextuelles relevées dans l'analyse des justifications : les modes de GRH arbitraire et d'organisation du travail non valorisante, l'insécurité de l'emploi, la mauvaise qualité de vie au travail, la monotonie par rapport au contenu du travail, etc. Les résultats montrent que la culture communautaire et la précarité du marché de l'emploi qui caractérisent le contexte béninois influencent encore les décisions des cadres en matière de carrière et conduisent, à modérer les propos sur les comportements nomades et mercenaires des cadres, à éclairer les entreprises sur les raisons des départs des cadres (hommes clé) et à favoriser l'amélioration des pratiques de gestion des cadres dans les organisations au Bénin. Nous pouvons tirer comme conclusion que dans le domaine de la GRH le courant des carrières organisationnelles semble être encore d'actualité en Afrique et au Bénin en particulier, dans l'analyse des trajectoires professionnelles des cadres.

Pour évoluer dans nos conclusions, il serait intéressant de mener d'autres études, auprès d'un échantillon plus large de cadres mobiles, portant sur les caractéristiques de la culture et du marché de l'emploi associées aux justifications des comportements et selon le secteur d'activités économiques.

Toutefois, cette lecture des trajectoires professionnelles des cadres béninois, renseigne clairement sur les facteurs explicatifs des comportements de carrières de ces employés et rend moins imprévisibles les départs des cadres, un comportement très préjudiciable à la réussite des entreprises, départs dont elles se plaignent. Avec les changements actuels, les repères sont moins flous en matière de gestion des cadres et les entreprises disposent d'éléments intéressants pour faciliter leur développement.

BIBLIOGRAPHIE

1. Arthur M.B. and Rousseau D.M., 1996. *The Boundaryless Career: a New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press.
2. Cadin L., Guérin F., Pigeyre F., 2002. *Gestion des Ressources Humaines : Pratiques et éléments de théorie*. Paris : Dunod.
3. Cadin L., Bender A-F. et de Saint-Giniez V., 2003. *Carrières nomades : Les enseignements d'une comparaison internationale*. Paris : Vuibert.
4. Dany F., 2002. « L'individu ou l'organisation : qui gère réellement la carrière des cadres ? ». *Revue française de gestion* ; 137 : 9-26.
5. Dany F., 2004. « La théorie des carrières : d'où venons-nous et où allons-nous ? », in Guerrero S., Cedin J-L et Roger A., (eds), *la gestion des carrières : Enjeux et perspectives*. Paris : Vuibert, pp.335-349.
6. Dany F. et Rouban L., 2004. « Les cadres sont-ils nomades ? », in Karvar A. et Rouban L. (éds), *Les cadres au travail : Les nouvelles règles du jeu*. Paris : La Découverte, pp.89-110.
7. Falcoz C., 2002. « La gestion des cadres à haut potentiel ». *Revue française de gestion*. 28 (138) : 21-31.
8. Falcoz C., 2004. « Pour un modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion de carrière au sein des marchés internes du travail », in Guerrero S., Cedin J-L et Roger A., (éds), *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives*. Paris : Vuibert, pp.17-34.
9. Nkakleu R. et Kamdem E., 2007. « Quand la tontine d'entreprise crée la coopération au

- travail : le cas d'une PME camerounaise », in Nizet J. et Pichault F. (éds), *Les performances des organisations africaines : Pratiques de gestion en contexte incertain*, Paris : L'Harmattan, pp.121-132.
10. Ongodo Fouda M., 2006. « Différences culturelles et relations d'affaires entre pays d'Afrique et pays émergents d'Asie ». *Revue française de gestion* ; 32 (167) : 65-84.
 11. Ouedraogo A., 2006. « La gestion stratégique dans les entreprises africaines : une question de contingence », *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève, 13-16 juin, pp. 1-21.
 12. Usunier J-C, Easterby-Smith M. et Thorpe R., 1993. *Introduction à la Recherche en Gestion*. Paris : Economica.
 13. Young R. A., Marshall S. K. et Valach L., 2007. « Making Career Theories More Culturally Sensitive: Implications for Counseling ». *The Career Development Quarterly* ; 56 : 4-18.
 14. Zune M., 2003. «La constitution des trajectoires professionnelles : les professionnels des TIC face au modèle des "carrières nomades" », Thèse de Doctorat en Sociologie, Université de Liège, 384p.