THESE DE DOCTORAT DE L'ETABLISSEMENT UNIVERSITE BOURGOGNE FRANCHE-COMTE

PREPAREE A L'UNIVERSITE DE BOURGOGNE

Ecole doctorale n°593

Ecole Doctorale DGEP (Droit, Gestion, Economie et Politique)

Doctorat de sciences de gestion

Par

Madame Axelle LUTZ

ETUDE DE LA GESTION DES CARRIERES EN CONTEXTE TRANSFRONTALIER : LE CAS DU RHIN SUPERIEUR

Thèse présentée et soutenue à « Mulhouse, par visioconférence », le « 6 novembre 2020 »

Composition du Jury :

Pr. Patrice LAROCHE	Université de Lorraine	Président
Pr. Anne BARTEL-RADIC	Sciences Po Grenoble	Rapporteur
Pr. Marc VALAX	Université de Côte d'Azur	Rapporteur
Pr. Éric DAVOINE	Université de Fribourg	Examinateur
Pr. Samuel MERCIER	Université de Bourgogne	Directeur de thèse
Pr. Marc BOLLECKER	Université de Haute-Alsace	Codirecteur de thèse
Dr. Sophie WODOCIAG	Université de Haute-Alsace	Co-encadrante de thèse

ECOLE DOCTORALE
DGEP

Titre : Etude de la gestion des carrières en contexte transfrontalier : le cas du Rhin supérieur

Mots clés : carrière, travailleurs transfrontalier, compétences, employabilité

Résumé : La gestion des carrières des ressources humaines semble aujourd'hui se tourner vers l'internationalisation (Chanlat, 2007 ; Davoine et Ravasi, 2013a ; Davoine et al, 2015). Il est désormais question de permettre à ses employés de connaitre une expérience internationale. En revanche certains travailleurs vivent une mobilité internationale quotidienne puisqu'ils traversent tous les jours la frontière pour aller travailler. Ce sont des travailleurs transfrontaliers, qui ne sont ni des expatriés ni des commuters internationaux. La relation à l'emploi et la carrière ne sont pas appréhendées alors qu'elles sont essentielles dans la recherche en gestion des ressources humaines internationales (GRHI), notamment celle qui s'intéresse aux facteurs de réussite et de risque des stratégies d'expatriation (Barmeyer et Davoine, 2012). Cependant, même en sciences de gestion, les formes de mobilité internationale alternative à l'expatriation, comme la mobilité transfrontalière, sont surtout abordées au regard de la littérature existante sur le management international, au détriment de l'approche comparative de la gestion des carrières (Cerdin et al., 2012). Or, la gestion des ressources humaines est perçue différemment selon les individus et notamment lorsqu'il s'agit de leur carrière (Cerdin, 2004) d'autant plus que les travailleurs transfrontaliers semblent constituer une catégorie professionnelle spécifique.

Ce qui peut également impacter sur leur relation au travail et, notamment, sur leur perception des attentes des organisations vers lesquels ils décident de se tourner et donc, également, sur les attentes qu'ils peuvent avoir face à ces organisations. Cela implique donc une vision modifiée la relation d'échange entre l'employé et son organisation (Pennaforte, 2012) et donc sur la carrière de ces travailleurs transfrontaliers.

A partir de ce constat, cette étude repose sur la problématique suivante : Quelle(s) gestion(s) des carrières existe-t-il dans une région transfrontalière ?

Mobilisant le courant du contrat psychologique, soit la correspondance des attentes des employeurs avec celles des employés (Pennaforte, 2012) et de l'évolution d'une promesse de carrière vers une promesse d'employabilité (Dany, 2002), nous avons essayé d'analyser et de comprendre les attentes des différentes parties prenantes du contrat psychologique (employés et employeurs), que nous avons ouvert ensuite au marché du travail transfrontalier.

UBFC
UNIVERSITE
BOURGOGNE FRANCHE-COMTE

Université Bourgogne Franche-Comté
32, avenue de l'Observatoire
25000 Besançon

ECOLE DOCTORALE
DGEP

Title: Study of quarry management in a cross-border context: the case of the Upper Rhine

Keywords: career, cross-border workers, skills, employability

Abstract: Human resources career management seems today to be moving towards internationalisation (Chanlat, 2007; Davoine and Ravasi, 2013a; Davoine et al, 2015). It is now a question of enabling employees to gain international experience. On the other hand, some workers experience daily international mobility since they cross the border every day to go to work. These are cross-border workers, who are neither expatriates nor international commuters. The relationship to employment and career is not apprehended, although it is essential in international human resources management (IHRM) research, particularly that which looks at the success and risk factors of expatriation strategies (Barmeyer and Davoine, 2012). However, even in management sciences, alternative forms of international mobility to expatriation, such as cross-border mobility, are mainly addressed in the existing literature on international management, to the detriment of the comparative approach to career management (Cerdin et al., 2012). However, human resources management is perceived differently from one individual to another, particularly when it concerns their career (Cerdin, 2004), especially since cross-border workers seem to constitute a specific occupational category.

This may also have an impact on their relationship at work and, in particular, on their perception of the expectations of the organisations they decide to turn to and, therefore, also on the expectations they may have of these organisations. This therefore implies a modified vision of the exchange relationship between the employee and his or her organisation (Pennaforte, 2012) and therefore of the career of these cross-border workers.

On the basis of this observation, this study is based on the following issue: What career management(s) exist in a cross-border region?

Using the psychological contract, i.e. the correspondence of the expectations of employers with those of employees (Pennaforte, 2012) and the evolution of a career promise towards a promise of employability (Dany, 2002), we tried to analyse and understand the expectations of the various stakeholders in the psychological contract (employees and employers), which we then opened up to the cross-border labour market.

UBFC
UNIVERSITE
BOURGOGNE FRANCHE-COMTE

Université Bourgogne Franche-Comté
32, avenue de l'Observatoire
25000 Besançon

ETUDE DE LA GESTION DES CARRIERES EN CONTEXTE TRANSFRONTALIER : LE CAS DU RHIN SUPERIEUR

« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »

REMERCIEMENTS

Ce travail n'est pas que le mien. Il est également celui de Moritz et Edgar, qui m'auront soutenue mais surtout supportée tout au long de ces trois années de thèse. Cela n'aura pas toujours été facile, puisqu'un tel travail a pris autant de place que l'arrivée d'un bébé dans notre famille, et qu'il a souvent été plus aisé de gérer Edgar que la thèse. Alors, encore merci à vous deux d'avoir été à mes côtés au quotidien et de m'avoir permis de prendre l'air régulièrement. Merci de ne pas m'avoir détestée et d'être restés à mes côtés. Merci aussi d'avoir mis vos vies un peu de côté pour que je puisse accomplir ce travail, qui m'a parfois fait penser à Sisyphe. Merci beaucoup.

Me voilà donc arrivée au bout de ce travail de thèse. Le chemin n'aura pas été des plus simples mais il en valait la peine. En effet, rien ne me prédestinait à rédiger une thèse jusqu'à ce que je rencontre Sophie Wodociag. Merci à elle de m'avoir montré que c'était possible et de m'avoir alors offert cette opportunité. Merci également de m'avoir soutenue tout au long de ce travail.

Je remercie également mes directeurs de thèse, Samuel Mercier et Marc Bollecker, sans qui celle-ci n'aurait pu voir le jour. Sans leurs précieux conseils et soutiens, je n'aurais pas pu avancer correctement dans ce travail. Je les remercie d'avoir pris le temps de me guider et de m'avoir éclairée de leurs expériences.

Je tiens également à remercier mes collègues doctorantes, Emmanuelle, Aranzazu et Marion, avec qui j'ai pu échanger tout au long de ma recherche. Nous avons pu partager nos expériences, nos recherches, nos trouvailles et découvertes, nos douleurs aussi parfois, mais aussi nos joies et bonnes nouvelles (un questionnaire envoyé, une publication acceptée, une communication acceptée, etc.). Je les remercie d'avoir constitué un groupe de soutien.

Merci également à mes collègues du département des Hautes Études de Gestion à la Faculté des Sciences Économiques, Juridiques et Sociales de l'Université de Haute-Alsace. Ils m'ont accueillie dans leurs bureaux et m'ont apporté leur soutien pendant toute ma recherche. Ils

m’auront également permis de voir du monde, car la thèse peut parfois être un travail très solitaire.

Je remercie aussi tous mes autres collègues du CREGO, de Dijon, rencontrés au cours des conférences et congrès. Les rencontrer m’a permis d’avancer grâce à des conseils, des partages d’informations, d’expériences ou tout simplement leur présence.

Je voulais aussi remercier ma famille, sans qui je n’aurais peut-être pas osé me lancer dans cette aventure. C’est parce qu’elle était derrière moi que j’ai pu faire ce saut dans le vide, car c’est bien de cela qu’il s’agit au départ, une complète découverte de ce monde de la recherche. Je la remercie donc d‘avoir été là pour me soutenir, pour me relire, pour m’entendre râler mais aussi pour partager mes joies et mes bonnes nouvelles. Merci à eux tous.

Enfin, je ne les oublie pas, je remercie mes amis qui ont accepté de ne plus me voir pendant ces trois années de thèse, sans m’en tenir rigueur. Au contraire, ils m’ont soutenue et sont restés malgré tout très présents. Merci.

Merci à tous d’avoir permis que ce travail se fasse, et ce, dans les meilleures conditions possibles. Cela n’aura pas toujours été évident, mais nous y sommes arrivés, j’y suis arrivée et c’est aussi grâce à vous.

Pour conclure, je remercie également les membres de mon jury de thèse, Pr. Valax, Pr. Bartel-Radic, Pr. Laroche et Pr. Davoine, pour le temps précieux qu’ils ont accepté de me consacrer.

Cette thèse, je la partage avec vous tous.

RESUME DE LA RECHERCHE

La gestion des carrières des ressources humaines semble aujourd'hui se tourner vers l'internationalisation (Chanlat, 2007 ; Davoine et Ravasi, 2013a ; Davoine et al, 2015) pour beaucoup d'organisations. Il est désormais question de permettre à leurs employés de connaitre une expérience internationale. Il s'avère néanmoins que certains travailleurs vivent une mobilité internationale quotidienne, de manière personnelle et non suite à une volonté organisationnelle, puisqu'ils traversent tous les jours la frontière pour aller travailler. Ce sont des travailleurs transfrontaliers, qui ne sont donc ni des expatriés ni des *commuters* internationaux.

Pourtant, on trouve peu de littérature en sciences de gestion relative à ces travailleurs et au contexte trinational dans lequel ils évoluent, en particulier dans le Rhin supérieur. Cependant, ce territoire est composé de trois pays (France, Allemagne et Suisse) qui ne partagent pas la même langue, le même système éducatif ou encore le même système économique ce qui peut créer des barrières. Or, les travailleurs transfrontaliers semblent capable d'aller au-delà et ainsi trouver un emploi dans le pays voisin et y évoluer (Brahimi, 1980 ; Krämer, 2004 ; Hamman, 2005). Ces travailleurs suivent une carrière transfrontalière et donc internationale sans qu'il s'agisse d'une expatriation. Néanmoins, en sciences de gestion, les formes de mobilité internationale alternative à l'expatriation (comme la mobilité transfrontalière par exemple) sont surtout abordées au regard de la littérature existante sur le management international, au détriment de l'approche comparative de la gestion des carrières (Cerdin et al., 2012).

Or, la gestion des ressources humaines est perçue différemment par les organisations selon les employés concernés et notamment lorsqu'il s'agit de leur carrière (Cerdin, 2004) d'autant plus que les travailleurs transfrontaliers semblent constituer une catégorie professionnelle spécifique : ils travaillent à l'international sans être des expatriés ou des commuters internationaux. Ce profil peut également avoir un impact sur leur relation au travail et, notamment, sur leur perception des attentes des organisations vers lesquelles ils décident de se tourner et donc, également, sur les attentes qu'ils peuvent avoir face à ces organisations.

Cela implique une vision modifiée de la relation d'échange entre l'employé et son organisation (Pennaforte, 2012) et donc de la carrière de ces travailleurs transfrontaliers.
À partir de ce constat, cette étude repose sur la problématique suivante : **De quelle manière la gestion des carrières transfrontalières dans le Rhin supérieur est-elle spécifique pour les différentes parties concernées ?**

Mobilisant le modèle du contrat psychologique, soit la correspondance des attentes des employeurs avec celles des employés (Pennaforte, 2012) et d'une potentielle évolution d'une promesse de carrière vers une promesse d'employabilité (Dany, 2002), nous analysons et apportons des éléments de compréhension sur les attentes des différentes parties concernées par le contrat psychologique (employés et employeurs), que nous avons ensuite élargis au marché du travail transfrontalier.

Notre positionnement épistémologique est celui du positivisme aménagé. Ce positionnement permet de discerner des connexions légitimes et raisonnablement constantes entre les faits sociaux, se trouvant dans les esprits, et la vérité du fait de la complexité de l'objet d'étude (Miles et Huberman, 1994). Notre méthodologie est triple, reposant sur trois articles différents. Chacun s'intéresse à une des attentes des parties concernées (employés, employeurs et territoire) par la gestion des carrières. Ils cherchent à répondre aux questionnements suivants :

- Quelle trajectoire de carrière suivent les travailleurs transfrontaliers français en Suisse alémanique ?
- Quelle mise en application des dispositifs de gestion des carrières suisses auprès des travailleurs transfrontaliers français ?
- Quelle adéquation peut-on appréhender entre attentes des individus et attentes du marché du travail transfrontalier, notamment en termes de compétences ?

Chaque article suit une méthodologie qualitative, mêlant, selon les articles, raisonnements abductif et inductif. Pour tous, des entretiens semi-directifs ont été menés, puis analysés.

Il ressort, ainsi, qu'une carrière réussie pour les travailleurs transfrontaliers est une carrière linéaire et verticale. En effet, les compétences sont renforcées et les activités de travail sont développées par un parcours vertical. De plus, la précarité de l'emploi influence cette carrière

à trajectoire traditionnelle. Du point de vue des attentes des organisations, il apparait qu'une mise en avant des compétences est observée ainsi que des possibilités de développement des individus. Cela est rendu possible, car la mise en place de dispositifs de formation et de développement des compétences est facilitée. En outre, l'évolution est basée sur le travail bien fait et les compétences. En Suisse, les organisations proposent à leurs employés des formations en interne et en externe pour les développer. Enfin, concernant le marché de l'emploi transfrontalier, nous avons pu observer une adéquation des attentes concernant les compétences transversales. En revanche, il perdure une diversité des représentations des compétences interculturelles ainsi que des divergences d'opinion quant à leur importance. Effectivement, un amalgame est fait entre compétences transversales et compétences interculturelles. De plus, ces dernières, lorsqu'elles sont reconnues, restent individuelles.

La gestion des carrières dans la région du Rhin supérieur semble donc également être trinationale. Les attentes des différentes parties prenantes de cette gestion se recoupent, hormis en matière de compétences interculturelles, puisqu'il y a un manque de consensus quant à leur définition (Bartel-Radic, 2014). Ce dernier fausse leur reconnaissance en tant que telle.

« *Malgré tout ce qui sépare – le Rhin, les mentalités et langues différentes, malgré les guerres passées, les adversaires alternants et les frontières variables, le fait de partager le même bassin de vie unit ceux qui y habitent. Les habitants du Rhin supérieur franchissent la frontière au quotidien, que ce soit pour travailler dans le pays voisin ou pour y faire des achats. Lors des nombreux contacts, ils se rendent compte que leur mentalité est à la fois si proche et si différente de celles des voisins, qu'ils se sentent français, allemands ou suisses mais qu'en même temps, ils partagent le même bassin de vie et ont les mêmes intérêts et les mêmes espoirs que leurs voisins, qu'ensemble ils forment une communauté avec un même passé et un avenir commun.* »

Conférence franco-germano-suisse du Rhin supérieur, 2020

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE **12**

1. Le contexte de la recherche 12

1.1. Le Rhin supérieur 12

1.2. Le contexte transfrontalier et ses travailleurs 16

1.3. Constats des manques dans la recherche 21

2. L'objet de la recherche 23

2.1. La gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers dans le Rhin supérieur 23

2.2. Une analyse sous trois angles : employés, employeurs et territoire 25

3. Une recherche aux multiples intérêts 27

3.1. Le territoire transfrontalier comme ajout aux cadres théoriques existants 28

3.2. Des attentes différentes qui façonnent la gestion des carrières 28

3.3. Thèse par article : une combinaison d'études et de méthodologies 30

4. Organisation de la recherche 31

4.1. Démarche et plan de thèse – thèse par articles 31

4.2. Structure de la recherche 33

CHAPITRE 1 : LA GESTION DES CARRIERES DANS UN CONTEXTE TRANSFRONTALIER, LE RHIN SUPERIEUR **34**

1. Le Rhin supérieur, région transfrontalière 34

1.1. Le Rhin supérieur 34

1.2. Un espace transfrontalier 35

1.3. Un espace au-delà des frontières 36

2. Employabilité et compétences : une combinaison importante dans un tel contexte 37

2.1. Compétences et qualifications : des notions qui divergent selon les pays du Rhin supérieur 38

2.2. Employabilité : une relation tripartite tenant compte du contexte 41

3. Des compétences pour faire carrière 45

3.1. La notion de carrière 45

3.2. Des carrières aux différentes trajectoires 47

3.3. Une gestion des carrières à différents niveaux 49

4. Les travailleurs transfrontaliers : un profil atypique 58

4.1. Les travailleurs transfrontaliers 58

4.2. La mobilité pendulaire 59

4.3. Les commuters internationaux 61

4.4. Les mobilités internationales et transfrontalières 61

4.5. Les expatriés 63

CHAPITRE 2 : ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE **68**

1. Un positionnement épistémologique positiviste aménagé 68

2. Une méthodologie qualitative et exploratoire 70

2.1. Des études qualitatives 70

2.2. Une démarche exploratoire en trois parties 72

3. Le courant du contrat psychologique comme fil conducteur de cette recherche 75

CHAPITRE 3 : ARTICLE 1. LES TRAJECTOIRES DE CARRIERE DES TRAVAILLEURS TRANSFRONTALIERS FRANÇAIS EN SUISSE **87**

1. Travailleurs transfrontaliers : étude de leurs trajectoires de carrière 90

2. Une trajectoire de carrière traditionnelle 117

CHAPITRE 4 : ARTICLE 2. LA GESTION DES CARRIERES DES TRAVAILLEURS TRANSFRONTALIERS FRANÇAIS PAR LES ORGANISATIONS SUISSES **119**

1. Dispositifs de gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers 122

2. Une gestion globale des carrières 147

CHAPITRE 5 : ARTICLE 3. LES COMPETENCES ATTENDUES POUR FAIRE CARRIERE SUR LE MARCHE DE L'EMPLOI TRANSFRONTALIER **150**

1. Les compétences interculturelles au cœur des attentes du marché de l'emploi ? 153

2. Des compétences interculturelles attendues, mais mal identifiées 176

CHAPITRE 6 : CONCLUSION GENERALE - UNE GESTION DES CARRIERES QUI REPOSE AVANT TOUT SUR LES MOYENS NATIONAUX DISPONIBLES PLUTOT QUE SUR UNE VOLONTE DE DIFFERENCIATION **179**

1. Des trajectoires de carrière traditionnelles gérées de manière commune et basées sur les compétences, notamment interculturelles 181

1.1. Des trajectoires traditionnelles de carrière 181

1.2. Des dispositifs de gestion des carrières communs à tous les employés 182

1.3. Des compétences interculturelles mal discernées bien qu'attendues 183

2. Un contexte transfrontalier à mobiliser dans la gestion des carrières 185

2.1. Une trajectoire de carrière traditionnelle malgré des profils nomades 185

2.2. Des dispositifs de gestion suisses tournés vers les compétences 187

2.3. Les compétences au cœur des carrières du territoire transfrontalier 189

3. Apports de la recherche 192

3.1. Des cadres théoriques complétés et adaptés 192

3.2. Une mise en exergue des différentes attentes des parties prenantes de la gestion des carrières dans le Rhin supérieur 194

3.3. Une méthodologie de thèse qui repose sur différents articles 195

3.4. Une gestion transfrontalière des carrières 196

4. Limites de la recherche 199

4.1. Limites théoriques 200

4.2. Limites méthodologiques 200

4.3. Limites empiriques 201

5. Pistes de recherche 202

5.1. Des critères méthodologiques à faire varier 202

5.2. Les compétences au centre de travaux de recherche futurs 203

5.3. Réussir sa carrière transfrontalière 204

BIBLIOGRAPHIE **207**

ANNEXES **233**

1. Guides d'entretien de chaque étude 233

1.1. Guide d'entretien de l'étude 1 233

1.2. Guide d'entretien de l'étude 2 235

1.3. Guide d'entretien de l'étude 3 237

2. Justificatifs de publications des articles si publiés 240

2.1. Article 1. Travailleurs transfrontaliers : étude de leurs trajectoires de carrière 240

2.2. Article 3. Les compétences interculturelles au cœur des attentes du marché de l'emploi ? 242

3. Justificatifs de soumission à une conférence internationale 243

3.1. Article 2. Dispositifs de gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers 243

INTRODUCTION GENERALE

« L'espace du Rhin supérieur peut être considéré comme modèle pour une région métropolitaine en Europe, au vu de ses capacités économiques et de sa coopération transfrontalière efficace. » (Conférence du Rhin Supérieur, Groupe de travail – Aménagement du territoire, 2006). De par cette volonté de faire en sorte que les frontières n'en soient pas réellement, la région du Rhin supérieur est intéressante à prendre en considération lorsqu'il est question de la gestion des carrières en contexte transfrontalier. En effet, cette gestion peut alors être influencée par ce contexte particulier.

Nous allons étudier ce territoire transfrontalier, ainsi que la gestion des carrières de ses travailleurs. Dans cette partie, nous poserons, tout d'abord, le contexte de notre recherche, puis nous décrirons notre objet de recherche, ensuite nous nous intéresserons aux intérêts attendus de ce travail et nous terminerons avec son organisation.

1. Le contexte de la recherche

1.1. Le Rhin supérieur

La région du Rhin supérieur comprend l'espace transfrontalier franco-germano-suisse. Il s'étend alors au-delà des frontières purement nationales des pays qui le composent (Halter et Wolff, 2019). Il est alors partagé entre les quatre territoires suivants : Alsace, Suisse du Nord-Ouest avec ses cinq cantons (Bâle-Ville, Bâle-Campagne, Argovie, Jura et Soleure), Sud du Palatinat et une partie du Pays de Bade (Région Métropolitaine Trinationale du Rhin supérieur, Trinationale Metropolregion Oberrhein, 2020). La région du Rhin supérieur est ainsi définie par les frontières intérieures et extérieures de l'Union européenne, mais également par deux espaces linguistiques, ainsi que des systèmes administratifs et judiciaires qui diffèrent. Dans cet espace se rencontrent les cultures de trois pays. Ces divergences font de cette région un territoire riche (Halter et Wolff, 2019).



Source : filmenrhinsuperieur.eu

Avec sa superficie de 21 526 km² et plus de six millions d'individus (Conférence franco-germano-suisse du Rhin supérieur, 2020), cette région, malgré une importante partie montagneuse, connait une forte densité de population globale de 287 habitants au km². Le poids de l'agglomération bâloise explique la densité de population très élevée de la Suisse du Nord-Ouest (414 habitants au km²). Suit le Pays de Bade avec 307 habitants au km². L'Alsace (227 habitants au km²) et le Palatinat du Sud (204 habitants au km²) sont moins densément peuplés (Conférence franco-germano-suisse du Rhin supérieur, 2020).

Ce territoire est organisé de manière polycentrique avec les centres urbains de Bâle, Mulhouse, Freiburg im Breisgau, Colmar, Strasbourg, Offenbourg, Baden-Baden, Lörrach et

Karlsruhe. Les grandes, moyennes et petites villes font preuve d'équilibre et de cohésion territoriale. En effet, elles exercent des fonctions urbaines supérieures tout en étant solidaires de l'espace rural (Espaces transfrontaliers, 2020). En revanche, le Rhin supérieur est marqué par le vieillissement progressif de sa population, la part des personnes âgées de plus de 65 ans (17,9%) s'avère plus élevée que celle de l'ensemble de l'Union européenne (Royaume-Uni compris) (17,4%) (Espaces transfrontaliers, 2020).

Le territoire du Rhin Supérieur occupe une situation géostratégique avantagée. Il se situe sur l'axe Londres-Milan, entre Europe du Nord et Europe du Sud, à la jonction des mondes francophone et germanique. De par sa situation centrale, au croisement des transversales européennes Est-Ouest et Nord-Sud, il possède des relations performantes avec les centres économiques avoisinants (Frankfurt, München, Stuttgart, Zürich, Lyon, Paris…). Grâce à cela, un fort niveau d'accessibilité est présent et permet au territoire d'être attractif et de disposer d'un facteur de croissance capital (Région Métropolitaine Trinationale du Rhin supérieur, Trinationale Metropolregion Oberrhein – RMTMO, 2020).

Sur les six millions d'habitants de ce territoire, 2,8 millions sont actifs (Espaces transfrontaliers, 2020). L'espace du Rhin supérieur représente un bassin de vie tri-culturel dynamique qui lui donne le potentiel de devenir l'un des principaux espaces économiques européen. Il s'agit d'un espace de vie trilingue qui favorise différents échanges, tels que ceux de l'emploi, du commerce, du logement, du tourisme et de la culture (RMTMO, 2020). L'économie de ce territoire se base sur des compétences en sciences et ingénierie. On retrouve des entreprises leader en nanotechnologie et la photonique, technologie de la communication et également en sciences de la vie. Dans cet espace dirigé vers l'international, nombre d'entreprises de notoriété internationale se sont implantées. Le Rhin supérieur attire également par sa richesse culturelle, de patrimoine et de diversité naturelle et se trouve être une région très touristique (RMTMO, 2020).

L'espace économique du Rhin supérieur est diversifié et est composé de différents secteurs d'activité. Dans le Sud palatinat, on retrouve l'industrie automobile, la viticulture, l'agriculture et le tourisme. Dans le Pays de Bade, ce sont la technologie, la recherche, la science, la raffinerie, la construction automobile, les médias, l'industrie pharmaceutique, l'environnement et les énergies renouvelables, la technologie médicale, les génies mécanique et électrique, ainsi que le tourisme qui ressortent principalement. Dans le Nord-Ouest de la

Suisse, on peut trouver l'industrie pharmaceutique, la Life science, la technologie, la recherche et la science, l'environnement et les énergies renouvelables, les technologies médicales, les génies mécanique et électrique et également le tourisme. Dans le Haut-Rhin, on peut noter la présence de l'industrie automobile, du génie mécanique, de l'industrie alimentaire, du papier, du carton, de matières plastiques et caoutchouc, de la chimie et également du tourisme. Et enfin, dans le Bas-Rhin, il y a la présence de l'industrie alimentaire, du génie mécanique, de la filière électronique, de la métallurgie et de l'industrie, de la pharmaceutique et aussi du tourisme (Halter et Wolff, 2019). Ainsi, beaucoup de secteurs se retrouvent sur différents territoires qui composent le Rhin supérieur, ce qui permet la cohésion de cette région, mais également un marché de l'emploi démultiplié (Observatoire des territoires, 2017).

Un tel regroupement d'entreprises peut être reconnu sous le terme de « système territorial de production » (Chabault, 2006), décrit par Maillet (2003 : 8) comme « *un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large (entreprises industrielles et de services, centres de recherche et de formation, organismes d'interface, organisations professionnelles, etc.), qui entretiennent des rapports marchands et non marchands d'intensité plus ou moins forte et qui génèrent une dynamique productive d'ensemble* ». Les systèmes territoriaux de production sont considérés comme de réels outils de développement économique et leur développement serait alors dû à leur impact positif sur la performance des entreprises, sur la croissance économique régionale et sur la compétitivité des pays (Rocha, 2004). Le Rhin supérieur peut potentiellement être ainsi reconnu comme un tel système, ou du moins en possibilité de le devenir.

Le plus fort taux d'activité est détenu par la Suisse du Nord-Ouest (81,2 %), devant le Bade-Wurtemberg (78,1 %) et l'Alsace (73,7 %) (Bundesamt für Statistik, 2018). Ce territoire génère des déplacements d'actifs : près de 100 000 personnes franchissent quotidiennement une frontière pour travailler dans un pays voisin (Bundesamt für Statistik, 2018). La Suisse du Nord-Ouest est la plus attractive aux yeux des Alsaciens (40 949 frontaliers) et des Bade-Wurtembergeois (36 500 frontaliers) (Bundesamt für Statistik, 2018). Ces deux flux représentent chacun environ 4 % des 860 000 emplois de la Suisse du Nord-Ouest. Le PIB total du Rhin Supérieur s'élève à 272 milliards d'euros en 2016, soit 44 580 par habitant (Conférence franco-germano-suisse du Rhin supérieur, 2020). Pourtant, les situations

économiques varient d'une région à l'autre. En effet, alors que le Pays de Bade génère 40 058 euros par habitant, l'Alsace, 30 223 euros et le Palatinat du Sud, 33 286 euros, la Suisse du Nord-Ouest engendre 73 002 euros par habitant (Conférence franco-germano-suisse du Rhin supérieur, 2020). De même, tandis que le taux de chômage dans la Suisse du Nord-Ouest est de 3,2% ; 3,6% dans le Palatinat du Sud ; 3,9% dans le pays de Bade, il est de 10,8% en Alsace, ce qui crée des écarts importants et engendre un taux de 5,4% dans l'ensemble du territoire en 2018 (Espaces transfrontaliers, 2020).

Ce territoire est donc attractif et connait des flux de travailleurs transfrontaliers très importants. En 2016, plus de 97 000 travailleurs transfrontaliers vivent dans le Rhin Supérieur (Conférence franco-germano-suisse du Rhin supérieur, 2020). Ces travailleurs se déplacent principalement de l'Allemagne et de la France vers la Suisse ainsi que de la France vers l'Allemagne. En 2018, ce sont 36 500 badois qui vont travailler en Suisse du Nord-Ouest, ainsi que 40 949 alsaciens (Bundesamt für Statistik, 2018). On dénombre également 25 500 alsaciens qui travaillent du côté allemand du Rhin Supérieur (Bundesagentur für Arbeit, 2018). À cela s'ajoutent d'autres flux moins importants de travailleurs transfrontaliers, tels que 1 300 Allemands qui se rendent en France, 500 Suisses en Allemagne et seulement 100 Suisses en France (Bundesamt für Statistik, 2018).

Ceci démontre que le Rhin supérieur est une région trinationale dynamique, qui présente un intérêt pour notre recherche car il constitue un contexte multiculturel (Hall, 2007) dans lequel évoluent des travailleurs au profil atypique (Krämer, 2004).

1.2. Le contexte transfrontalier et ses travailleurs

En fonction de son territoire, qu'il soit dépendant d'un ou de plusieurs pôles, ou qu'il soit à urbanisation diffuse, chaque région transfrontalière possède des caractéristiques qui lui sont propres. Or, dans la majorité des régions transfrontalières de l'Union européenne, trop peu d'efforts sont encore fournis pour permettre d'entrevoir un système fonctionnel de ces régions, soit un système qui permettrait d'unir les différents schémas urbains ou encore de mettre en place des réseaux interurbains transfrontaliers pertinents et homogènes. Cela favoriserait un « polycentrisme » transfrontalier irrigué également par des transports

transfrontaliers (GéoConfluences, ENS de Lyon, 2020). La frontière reste une limite dans plusieurs régions ce qui influence négativement les conditions de vie, politiques ou encore économiques des espaces frontaliers (GéoConfluences, ENS de Lyon, 2020).

La région du Rhin supérieur, qui comprend l'espace transfrontalier franco-germano-suisse constitué par quatre territoires (Alsace, Suisse du Nord-Ouest, Sud du Palatinat et une partie du Pays de Bade), semble se démarquer de ce schéma. Pour comprendre en quoi et comment elle s'en sort en comparaison des autres régions transfrontalières, nous allons commencer par expliciter chaque terme en débutant avec une des notions centrales de cette recherche : le transfrontalier.

Le terme transfrontalier signifie qu'il existe un lien entre deux frontières. Ces dernières limitent un territoire, elles constituent une construction idéologique au fort contenu symbolique, mais également une construction concrète dans l'espace (Denert et Hurel, 2000). La frontière est devenue géographique et visible (Denert et Hurel, 2000). Les frontières existent pour marquer la différence entre de multiples territoires. Ainsi, une frontière peut être géographiquement commune à plusieurs territoires, on parle alors de régions frontalières. Or la volonté d'une échelle communautaire entraine une modification des espaces : « *L'espace frontalier orienté à 180° devient un territoire transfrontalier orienté à 360°. La frontière cesse d'être strictement une ligne pour devenir un espace transitoire d'amplitude variable entre deux ordres nationaux.* » (Denert et Hurel, 2000 : 4).

L'adjectif transfrontalier retranscrit la traversée, le passage, la transgression. Ainsi, il correspond à tout mouvement, toute relation à travers une frontière politique entre deux États. Néanmoins, la notion de transfrontalier est fortement attachée à celle de proximité, les relations entre deux États sont issues généralement du transnational. Les relations transfrontalières se placent alors entre des zones spatiales qui appartiennent à deux régions limitrophes, séparées par une limite d'État (Hypergeo, 2014).

Si on parle d'espace transfrontalier, on part du postulat que la frontière est reconnue en tant que telle par les États (ligne stable), qu'il n'y a plus de conflits en son sein (frontière apaisée) et qu'elle présente notamment un certain degré de porosité (l'ouverture l'emporte sur la

fermeture) (Hypergeo, 2014). Les géographes pensent la frontière comme un concept complexe, qui permet de comprendre les mutations actuelles, telles que : la disparition des frontières au sein de la Communauté européenne ; la survenue de nouvelles frontières entre pays riches et pays pauvres ; l'apparition de nouvelles discontinuités linguistiques, culturelles ; les frontières à l'épreuve des mobilités des individus, mais également des mobilités virtuelles par le biais d'internet (GéoConfluences, ENS de Lyon, 2020). Ces transformations nous poussent à voir plus loin que les frontières nationales ou encore internationales et d'aller vers des frontières différentes. Celles-ci seraient alors d'ordre de divisions plus floues, moins lourdes car moins institutionnalisées (Géoconfluences, ENS de Lyon, 2020). Ainsi, ces nouveaux espaces induisent une nouvelle politique et une nouvelle vision territoriale. Un territoire ne s'arrête plus forcément à une frontière géographique (Denert et Hurel, 2000). Au contraire, il s'étend au-delà et trouve une nouvelle frontière d'ordre parfois politique, culturel ou encore social.

Parce que les frontières ne sont plus les mêmes, les conditions de vie des habitants de ces espaces se voient prendre une tournure différente. Il n'est plus forcément question de vivre d'un côté ou de l'autre de la frontière, mais au contraire vivre des deux côtés. De ce fait, les opportunités de travail se multiplient (Observatoire des territoires, 2017). Cela s'observe plus particulièrement dans l'Union Européenne, au sein de laquelle l'espace Schengen facilite et organise la libre circulation des personnes (Observatoire des territoires, 2017).

En 2017, ce sont 355 000 travailleurs Français qui passent tous les jours une frontière pour se rendre sur leurs lieux de travail (Mironova et Villaume, 2019). Bien entendu, les Français ne sont pas les seuls concernés par ces déplacements et tous les pays voisins voient une partie de leur population partir travailler quotidiennement de l'autre côté d'une de la frontière. En 2016, ce sont 93 972 travailleurs du Rhin supérieur qui se rendent de l'autre côté d'une frontière pour aller travailler (INSEE, 2016). Parmi des derniers, on dénombre 66 449 Français qui se rendent en Allemagne et en Suisse, dont 40 949 en Suisse soit plus de 61% d'entre eux (Bundesamt für Statistik, 2018).

Il est important de noter que « *les travailleurs transfrontaliers sont des personnes qui travaillent dans un État membre de l'UE tout en résidant dans un autre État membre. Il convient toutefois de souligner que la définition du travailleur transfrontalier peut varier d'un*

domaine à l'autre (droit fiscal, droit de séjour, droit aux prestations sociales, par exemple) » (Commission européenne). De ce fait, les frontières européennes sont qualifiées par le biais de critères structurels fondamentaux : économiques (PIB par habitant), démographiques (part de jeunes et part de séniors), et sociaux (taux de chômage). Ces quatre variables permettent d'établir une typologie des espaces frontaliers européens.

L'observatoire des territoires (2017) observe ainsi une première opposition entre, d'une part, les régions frontalières caractérisées par des niveaux de richesse élevés et, d'autre part, les régions dont le PIB est relativement plus faible. Pour permettre les échanges entre deux pays, il est important que les deux soient complémentaires. Il n'est pas nécessaire que leur démographie ou encore leurs profils socio-économiques soient les mêmes, mais une certaine complémentarité entraine une possibilité de flux de frontaliers (Observatoire des territoires, 2017). Là est l'avantage d'un espace transfrontalier, il engendre la possibilité de combiner les avantages d'un pays avec ceux de l'autre. C'est le cas notamment entre la France et l'Allemagne, avec d'un côté des espaces plutôt jeunes, et de l'autre des régions vieillissantes mais plus riches. Les frontaliers à destination de l'Allemagne font partie des frontaliers les plus âgés. En effet, le manque de renouvellement de ces travailleurs est observé depuis l'an 2000 avec une diminution du nombre de frontaliers allant travailler en Allemagne. En revanche, la Suisse accueille des travailleurs dont le profil est relativement plus jeune que la moyenne des actifs frontaliers (Espaces transfrontaliers, 2020). Les profils socioéconomiques des actifs transfrontaliers allant vers l'Allemagne sont principalement constitués d'ouvriers (49 % des actifs), et beaucoup travaillent dans le secteur industriel (46 % des actifs). À l'inverse, la Suisse se distingue de l'Allemagne par son attractivité tournée vers les cadres (20% des travailleurs frontaliers contre 15% en France). Les services du partenariat s'étendent sur toute la région du Rhin Supérieur (Alsace, sud du Palatinat, pays de Bade et Suisse du Nord-Ouest) dans laquelle plus de 93.000 frontaliers et frontalières traversent tous les jours une frontière pour se rendre à leur travail (Bundesamt für Statistik, 2018).

Forts d'une coopération transfrontalière ancienne, les acteurs français, allemands et suisses, ont pris la décision de créer la Région métropolitaine trinationale du Rhin supérieur afin de mettre en place une stratégie commune de développement (Région Métropolitaine Trinationale du Rhin supérieur, Trinationale Metropolregion Oberrhein, 2020). Les

représentants politiques, scientifiques, économiques et de la société civile ont souhaité débuter par l'élaboration d'une stratégie commune transfrontalière avec l'objectif de faire du Rhin supérieur une région exemplaire et un laboratoire de l'intégration européenne (Espaces transfrontaliers, 2020). En effet, de nombreux enjeux sont présents sur ce territoire et ces derniers sortent des circonscriptions administratives et des compétences territoriales existantes. De plus, ce territoire a besoin d'une gouvernance nouvelle, adaptée à ses spécificités et en capacité de s'ouvrir à différents types de partenariat. Une étude a été réalisée en 2006 pour le compte du groupe de travail « Aménagement du territoire » de la Conférence franco-germano-suisse du Rhin supérieur. Elle a conclu que l'espace du Rhin supérieur peut être regardé comme une référence en matière de région métropolitaine transfrontalière en Europe, pour ses capacités économiques et l'efficacité de sa coopération transfrontalière. Suite à cette étude, le Comité directeur de la Conférence du Rhin Supérieur a créé un groupe *ad hoc* « région métropolitaine » pour développer la dimension et la visibilité du Rhin supérieur en tant que pôle d'attraction européen. En Janvier 2008, à l'occasion du 11ème Congrès tripartite, les principaux responsables politiques, économiques, universitaires et scientifiques du Rhin supérieur ont signé une déclaration commune appelant à la constitution d'une Région métropolitaine trinationale. Celle-ci a été créée en 2010, rassemblant la Confédération suisse, l'Etat fédéral Allemand et l'Etat Français (Déclaration d'Offenburg) (Conférence franco-germano-suisse du Rhin supérieur, 2020). La région du Rhin supérieur est donc une région transfrontalière organisée.

Ainsi, le Rhin supérieur est un territoire transfrontalier composé de trois frontières. Ces dernières sont la plupart du temps quasiment inexistantes entre la France et l'Allemagne et peu contraignantes entre la Suisse et la France, mais en cette période de crise sanitaire (virus Covid-19), démarrée en mars 2020 en France, ces dernières sont réapparues et se sont refermées. Le Rhin supérieur est donc devenu un territoire transfrontalier aux frontières fermées. Or, comme vu précédemment, la particularité d'un tel territoire est justement l'absence de frontières géographiques. Ainsi, cette crise sanitaire revoit l'essence même du territoire et oblige les travailleurs transfrontaliers, qui ont besoin de naviguer aisément d'un pays à l'autre pour aller travailler, à revoir les modalités de leur mobilité quotidienne. En effet, il est aujourd'hui essentiel de prouver tous les jours que le fait de traverser une frontière est nécessaire et qu'ils disposent d'une autorisation pour le faire (généralement une dérogation

de la part de l'employeur). Les trois frontières du territoire du Rhin supérieur sont redevenues ce qu'elles étaient : des barrières à franchir afin de pouvoir circuler d'un pays à l'autre.
Cette crise sanitaire et ses conséquences n'ont pas été directement prise en compte lors de ce travail de thèse, ce dernier était terminé avant qu'elle n'intervienne. Il est tout de même pertinent de la mentionner, puisqu'elle a pu avoir un impact a postériori sur les enjeux et les résultats de cette recherche. Nous allons donc la mentionner, sans qu'elle soit étudiée en tant que telle dans ce travail.

1.3. Constats des manques dans la recherche

Cette région trinationale cherche à mettre en avant les avantages de se trouver dans un tel contexte. En effet, le marché du travail se trouve multiplié (Observatoire des territoires, 2017), les opportunités de vie sont doublées, voire triplées. En effet, d'après la littérature, le Rhin supérieur est donc une région transfrontalière dynamique, qui offre de multiples opportunités à ses habitants (Observatoire des territoires, 2017). En revanche, cette littérature est principalement issue de la géographie (GéoConfluences, 2020 ; Denert et Hurel, 2000 ; Observatoire des territoires, 2017), de l'économie (Bundesagentur für Arbeit, 2018 ; Bundesamt für Statistik, 2018 ; Conférence franco-germano-suisse du Rhin supérieur, 2020 ; Espaces transfrontaliers, 2020 ; Région Métropolitaine Trinationale du Rhin supérieur, 2020 ou encore Halter et Müller-Wolff, 2019) ou de la sociologie (Krämer, 2004), mais aucunement de la gestion. Le transfrontalier est un contexte spécifique, qui n'a pas encore été abordé en sciences de gestion.

De plus, certains des habitants du Rhin supérieur profitent de cette situation avantageuse pour se rendre quotidiennement de l'autre côté d'une frontière afin de retrouver leur lieu de travail. Ces habitants sont les travailleurs transfrontaliers. Ces derniers décident de tirer avantage de la proximité de ce marché du travail étendu. Cependant, il existe peu de littérature en sciences de gestion qui aborde ce profil de travailleurs. On retrouve des travaux en sciences politiques et en sociologie (Brahimi, 1980 ; Krämer, 2004 ; Hamman, 2005) qui sont plus particulièrement orientés vers l'individu. Or, ces personnes suivent une vie professionnelle particulière, puisqu'ils se tournent vers le pays voisin pour trouver un emploi.

La carrière de ces travailleurs doit alors être particulière, puisqu'il s'agit là d'une carrière internationale. Or, en terme de carrière internationale, nous trouvons des études, telles que celles de Cerdin (2004, 2012), Dejoux et Wechtler (2012) ou encore Fabre et al. (2012). Généralement, elles abordent les profils des expatriés (Attia et Melin, 2017 ; Walther et al., 2017 ; Vignal, 2015 ; Cerdin, 2011) ou celles des commuters internationaux (Desmarais et al., 2012 ; Guillaume et Pochic, 2010). Cependant, les formes de mobilité internationale alternative à l'expatriation, comme la mobilité transfrontalière sont abordées, en sciences de gestion, sous l'égide de la littérature actuelle sur le management international, au désavantage de l'approche comparative de la gestion des carrières (Cerdin et al., 2012). Ainsi, on ne retrouve que peu de littérature en sciences de gestion concernant les carrières des travailleurs transfrontaliers et la manière dont elle est gérée.

Nous retrouvons une littérature importante sur la gestion des carrières. Certains proposent des définitions générales (Guerrero, 2001 ; Ferrary, 2014), d'autres font le lien avec différents contextes (Dejoux, 2000 ; Cerdin, 2004 et 2012 ou encore Dany et al., 2013). Baruch et Peiperl (2000) regroupent même un ensemble de pratiques organisationnelles de gestion des carrières. On retrouve également des textes sur les différences de trajectoires de carrière (Cadin et al., 2000 et 2003 ; Bender et al., 2009). Cependant, on ne trouve que peu de littérature quant à la gestion des carrières dans un contexte trinational et transfrontalier.

En effet, la littérature évoque souvent le développement de carrière des cadres (Dany, 2001 ; McCall et Hollenbeck, 2002 ; Cerdin, 2004). Ainsi, selon certains auteurs de la Gestion des Ressources Humaines, la gestion des carrières met l'accent sur la préparation des futurs dirigeants, et plus fréquemment la gestion des « élites » (Dany, 2001). Les formations accordées, comme l'accumulation d'expériences, appuient les carrières de certains en leur permettent de développer et de prouver leurs compétences. Les organisations qui repèrent des cadres proposent des réseaux relationnels qu'ils développent grâce à certaines responsabilités (Dany, 2001). Dany (2001), McCall et Hollenbeck (2002) ou encore Cerdin (2004) abordent également tous le développement de la carrière des cadres par le biais d'une expérience à l'international, mais les autres catégories socio-professionnelles ne sont que peu abordées. Ce travail de recherche s'intéresse aussi bien aux cadres qu'aux autres catégories

afin de comprendre de manière globale la gestion des carrières dans un contexte transfrontalier

De plus, nous avons pu constater que la région du Rhin supérieur est une région trinationale relativement bien établie, ce qui lui permet d'avoir une harmonisation partielle de la gestion du territoire (Conférence franco-germano-suisse du Rhin supérieur, 2020). Cependant, on trouve peu de littérature en sciences de gestion quant à l'influence de ce territoire sur les carrières des travailleurs transfrontaliers. On trouve également peu de littérature quant à la gestion de ces carrières. Les travaux de Davoine et al (2011) et Davoine et Ravasi (2013) abordent surtout la gestion des carrières dans le contexte d'une frontière franco-suisse francophone et non dans un contexte trinational et trilingue comme celui du Rhin supérieur.

Ainsi, il y a peu de littérature en sciences de gestion qui aborde la question des travailleurs transfrontaliers, de leurs carrières et de la gestion de ces carrières.

2. L'objet de la recherche

Dans cette partie, nous allons exposer l'objet de notre recherche, ainsi que la manière dont nous allons l'aborder pour répondre au mieux à notre problématique générale.

2.1. La gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers dans le Rhin supérieur

Dans cette recherche, nous allons tenter de pallier ce manque en nous intéressant à la gestion des carrières dans une région transfrontalière. Pour cela, nous examinerons une catégorie spécifique de travailleurs, les travailleurs transfrontaliers. En effet, puisque ces derniers traversent quotidiennement une frontière pour se rendre sur leur lieu de travail (Hamman, 2005), la gestion de leur carrière est impactée par, ce que je nomme, cette « transfrontalièrité ».

La notion de carrière qui nous intéresse est celle décrite par Giraud et Roger (2011) qui décrivent le parcours professionnel d'une personne au sein d'une ou de plusieurs organisations, dans une profession, ou plus largement en prenant en compte l'ensemble de ses expériences au cours du temps. Cette carrière peut connaitre deux trajectoires : (1) traditionnelle (Arthur et al., 1999 ; Cadin et al., 2003) : promotion verticale avec ascension à

des postes supérieurs tout en respectant les codes de l'organisation. Progression hiérarchique au sein d'une même organisation, trajectoire ascendante ; (2) nomade (Cadin, et al., 2003) – dite aussi sans frontières (Arthur et Rousseau, 1996) : carrière non linéaire, qui dépasse les frontières seules de l'organisation.

Pour faire carrière, il semblerait que les compétences aient un rôle important à jouer. Nous examinerons les compétences transversales : compétences de soutien aux compétences métier (méta-compétences) (Chauvet, 2001). Nous considérerons, avec attention également, les compétences interculturelles : capacité de l'individu à instaurer une attitude efficace, à agir et communiquer de façon adaptée dans un contexte multiculturel (Deardorff, 2006).

Ces dernières permettent de pouvoir développer son employabilité sur un ou plusieurs marchés de l'emploi. L'individu est amené à cultiver son potentiel à être recruté, à évoluer au sein de son emploi ou à en changer (Hillage et Pollard, 1998), c'est-à-dire à cultiver son employabilité. L'employabilité est partagée entre les trois parties qui participent à la relation d'emploi : l'employeur, l'individu et le territoire (Saint-Germes, 2006).

Cette employabilité prend une place de plus en plus importante, en France notamment. En effet, la trajectoire de carrière traditionnelle semblerait laisser la place à une carrière plus nomade dans laquelle l'individu deviendrait gestionnaire de sa propre carrière via l'adoption d'une posture plus proactive (Ventolini et Mercier, 2015 : 118). Se pose alors la question de l'influence d'une région transfrontalière, qui connait différents schémas de carrière, sur une telle gestion. C'est pourquoi dans ce travail de recherche, nous essayerons de répondre à la problématique suivante :

De quelle manière la gestion des carrières transfrontalières dans le Rhin supérieur est-elle spécifique pour les différentes parties concernées ?

Pour ce faire, nous allons aborder cette recherche sous différents angles. Trois plus précisément, qui reprennent partiellement les parties concernées par l'employabilité selon Saint-Germes (2006) : employé, employeur et territoire.

2.2. Une analyse sous trois angles : employés, employeurs et territoire

Afin de répondre le plus clairement possible à notre problématique, nous avons pris la décision d'aborder le sujet sous trois angles distincts mais liés les uns aux autres. Chaque angle correspond aux attentes des différentes parties prenantes de l'employabilité et du contrat psychologique : employé, employeur et territoire. Dans le cas de l'employabilité, ces trois parties prenantes sont liées les uns aux autres (Saint-Germes, 2006). Dans le cas du contrat psychologique, les deux premières sont liées par un besoin de concordance entre les attentes de l'un et de l'autre (Schein, 1985), tandis que le territoire est le facteur externe que nous choisissons dans ce travail de thèse ; facteur externe qui peut avoir une influence positive ou négative sur la relation d'emploi des deux autres protagonistes.

- Premier angle d'analyse : les trajectoires de carrière suivies par les travailleurs transfrontaliers en Suisse (attentes des employés)

Nous allons, tout d'abord, nous intéresser aux attentes des travailleurs transfrontaliers quant à leur carrière en répondant à la question suivante : quelle trajectoire de carrière suivent les travailleurs transfrontaliers français en Suisse alémanique ? En effet, il nous semble intéressant de comprendre ce qui pousse ces individus à se rendre dans le pays voisin pour trouver un emploi, puis ce qui les conforte dans leur choix. Ces derniers font toute leur carrière, ou en grande partie, à l'étranger. Ils doivent donc se tourner vers le pays d'à côté pour trouver quelque chose qu'ils ne trouvent pas dans leur pays d'origine. Il est pertinent d'appréhender ces trajectoires de carrières afin de comprendre au mieux les attentes de ces individus.

- Deuxième angle d'analyse : les dispositifs de gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers déployés par les organisations suisses (attentes des employeurs)

Ensuite, nous nous pencherons sur les attentes des organisations suisses qui emploient des travailleurs transfrontaliers. Nous allons répondre à la question suivante : quelle mise en application des dispositifs de gestion des carrières suisses auprès des travailleurs transfrontaliers français ? En effet, les organisations suisses se retrouvent avec une main d'œuvre internationale qui n'est ni expatriée ni commuters internationale. Nous savons que ces travailleurs disposent de permis de travail spécifiques, tels que le permis G, renouvelable

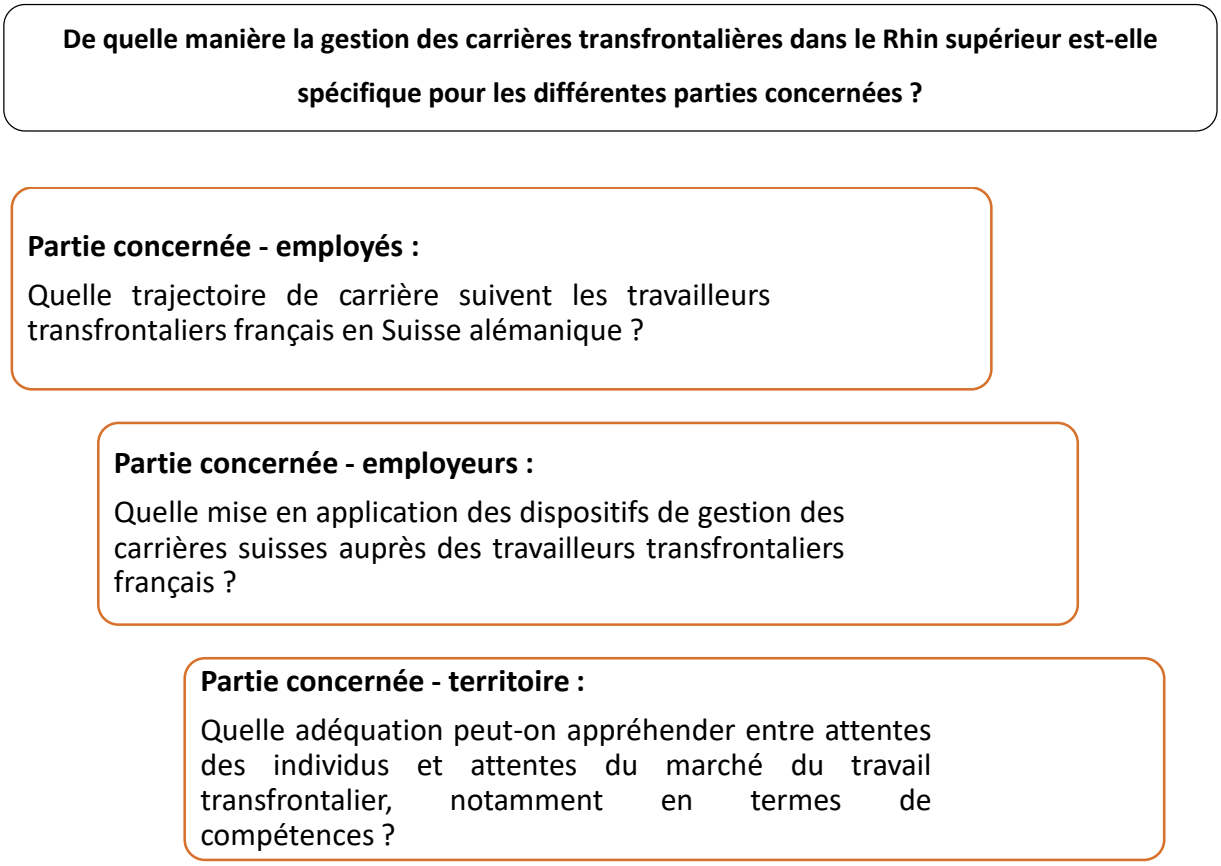
tous les cinq ans (France Diplomatie, Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères). Il est alors intéressant de se demander si les dispositifs de gestion (décrits dans le chapitre 1, partie « *3.3. Une gestion des carrières à différents niveaux* ») mis en place au sein des organisations suisses qui emploient des travailleurs transfrontaliers sont adaptés ou non à ces derniers.

- Troisième angle d'analyse : les attentes du marché du travail transfrontalier

Pour finir, troisième palier de notre recherche, nous analyserons les attentes du marché du travail transfrontalier en prenant celui du Rhin supérieur. Nous nous poserons la question de l'adéquation des conceptions des individus quant aux attentes du marché, particulièrement au niveau des compétences, selon leur filtre culturel et le rôle qu'ils endossent. Le Rhin supérieur est, comme nous avons pu le voir, spécifique. Nous nous attendons donc à ce que ses attentes le soient tout autant, notamment concernant les compétences attendues pour pouvoir être une personne au profil intéressant, sur les trois territoires qui composent le Rhin supérieur. Nous nous focaliserons alors sur les compétences interculturelles, puisqu'elles permettent aux individus d'avoir une interaction adaptée avec autrui dans un milieu multiculturel (Deardorff, 2006). Or, comme Hall (2007) l'a exprimé, le contexte transfrontalier est un contexte multiculturel.

Le schéma ci-après résume ces différents angles d'analyse et les lient les uns aux autres :

Schéma 1 : Une recherche sous différents angles d'analyse



3. Une recherche aux multiples intérêts

Notre travail de thèse a pour objectif d'apporter des réponses à une problématique non traitée en sciences de gestion : la gestion des carrières dans un contexte transfrontalier. Pour ce faire, différentes études ont été menées. Elles sont au nombre de trois pour permettre l'analyse du sujet de recherche sous les trois angles cités précédemment : attentes des employés, attentes des employeurs et attentes du marché du travail transfrontalier. Afin d'obtenir des résultats les plus pertinents possibles, il était préférable de séparer les études et de focaliser chacune d'entre elles sur un angle différent. Chaque étude a alors permis de récolter différents éléments de réponse qui, assemblés, répondent à la problématique générale de ce travail de thèse. Plusieurs intérêts sont attendus quant à cette recherche. Nous les exposons, ci-après, selon les trois critères suivants : théorique, managérial et méthodologique.

3.1. Le territoire transfrontalier comme ajout aux cadres théoriques existants Intérêts théoriques attendus

Cette recherche compte apporter des éléments théoriques issus des résultats des différentes études menées. Différents intérêts théoriques ressortent de ce travail de thèse. Ces intérêts apporteront des réponses aux questions relatives à la gestion des carrières dans un contexte transfrontalier en se concentrant sur celle des travailleurs transfrontaliers selon la vision des organisations, des employés, mais également du marché du travail transfrontalier.

Tout d'abord, notre volonté de travailler sur la dimension transfrontalière est un apport en soi, puisque ce sujet n'a pas été encore abordé en sciences de gestion. Ainsi, aucun cadre théorique n'a encore pris en compte cette dimension dans leurs critères. Nous avons donc la volonté d'apporter cette notion du transfrontalier dans les différents cadres théoriques mobilisés au cours de cette recherche.

De plus, nous analyserons sous un prisme différent la gestion des carrières par les organisations (chapitre 4), mais aussi par les individus (chapitre 3). Nous aborderons également les différentes pratiques de gestion appliquées au sein des organisations suisses pour gérer les carrières des employés aussi bien nationaux que transfrontaliers afin de comprendre leur possible adaptation selon le profil des employés (chapitre 4).
En outre, nous allons nous appuyer sur le courant du contrat psychologique, que nous développerons dans la partie « La théorie du contrat psychologique comme fil conducteur de cette recherche » (chapitre 2). Ce contrat prend en compte deux parties prenantes : les employeurs et les employés (Argyris, 1960). Il repose sur la concordance des attentes des uns et des autres (Rousseau, 2001). Or, des facteurs externes peuvent influencer une telle relation. Nous nous focaliserons sur le facteur « territoire », soit le contexte territorial. Nous allons ajouter la dimension « territoire » au courant du contrat psychologique. Par ailleurs, cette recherche ne présente pas seulement des intérêts théoriques mais aussi managériaux.

3.2. Des attentes différentes qui façonnent la gestion des carrières

Pour Pras (1983), les sciences de gestion ont une vocation précise qui est de mieux comprendre le fonctionnement de groupes sociaux afin d'en ressortir des connaissances. En

effet, selon lui, « *la recherche en gestion, qui a pour objectif d'expliquer, prévoir et maîtriser le comportement de groupes sociaux organisés, a une finalité essentiellement concrète et pratique ; et le développement de la connaissance doit déboucher, à terme, sur une aide à la prise de décision* » (p. 73). Il est donc important que tout travail en gestion puisse apporter des éléments pertinents afin de pouvoir les appliquer ou les utiliser par la suite.

Dans ce travail de recherche, nous pouvons exposer différents intérêts managériaux. Tout d'abord, nous nous intéressons à une catégorie spécifique de travailleurs. Celle-ci n'a pas encore été analysée sous le prisme de la gestion. Il s'agit des travailleurs transfrontaliers. Ainsi, en regardant tout particulièrement ces derniers, nous pourrons donner des éléments de description pour mieux les appréhender. Ceci permettra aux organisations de mieux comprendre leurs attentes afin de pouvoir gérer au mieux cette catégorie de travailleur. En effet, ces derniers traversent une frontière pour acquérir ce qu'ils ne trouvent pas en France. Ainsi, par exemple, les organisations françaises pourront mieux cerner ces profils et leur proposer des offres qui correspondent mieux à leurs attentes afin d'éviter de les voir fuir vers le pays voisin et perdre une main d'œuvre importante.

De plus, nous ne nous contenterons pas seulement de décrire qui sont ces travailleurs, mais nous allons également analyser leur carrière et plus précisément leurs attentes quant à leur carrière. Nous tâcherons de comprendre quelles trajectoires de carrière ils décident de suivre, ce qu'ils cherchent en traversant la frontière pour trouver un emploi et ce qu'il y a dans ce pays voisin qui les retient. Cela permettra aux organisations qui emploient des travailleurs transfrontaliers de mieux cibler leurs attentes quant à leur évolution professionnelle.
En outre, puisque cette catégorie de travailleurs prend la décision de se rendre dans le pays voisin pour travailler, il sera intéressant d'appréhender les potentiels dispositifs de gestion des carrières des organisations qui les accueillent afin de prendre en compte qu'elles sont leurs spécificités par rapport au pays d'origine du frontalier. Puisque dans cette recherche, nous nous focaliserons tout particulièrement sur les organisations suisses qui accueillent des travailleurs transfrontaliers français, nous apporterons alors des éléments qui permettront de mieux cibler les dispositifs de gestion des organisations suisses et leur application auprès de nos travailleurs. Ce qui permettra alors de voir ce qui est transposable au sein des

organisations françaises afin de garder cette main d'œuvre, plutôt que de la voir traverser la frontière.

Nous allons également, étudier les attentes du marché de l'emploi transfrontalier. Nous nous focaliserons tout particulièrement sur les compétences interculturelles, puisque le Rhin supérieur est un espace multiculturel (Hall, 2007) et que ces compétences sont celles que l'on mobilise pour répondre au mieux à une situation multiculturelle (Deardorff, 2006). Cela permettra ainsi de pouvoir pointer plus précisément les attentes du marché du travail transfrontalier pour ensuite permettre aux individus de pouvoir répondre correctement à ces dernières.

Pour finir, notre objet de recherche est la gestion des carrières dans un contexte transfrontalier. Grâce à l'ensemble des trois études qui composent cette recherche, nous pourrons apporter des réponses. Pour ce faire, nous rassemblerons les différentes attentes que sont celles des travailleurs transfrontaliers, des organisations qui les accueillent et du marché de l'emploi du Rhin supérieur. Une fois combinées, elles fourniront les éléments nécessaires à une meilleure appréhension de la gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers dans la région du Rhin supérieur. Mieux comprendre la manière dont sont gérées les carrières des travailleurs transfrontaliers fournira des éléments de gestion aux différentes organisations les employant. Si cette gestion n'est pas commune aux trois pays qui composent le Rhin supérieur, alors des manières de faire pourraient être adaptées ou encore partagées afin de gérer de façon pertinente la carrière des travailleurs qui préfèrent traverser une frontière pour trouver un emploi faute de mieux chez eux. Cette recherche permettra donc de comprendre ce qu'il existe en matière de gestion des carrières dans les organisations des pays voisins afin de comprendre si cela peut être adapté ou retranscrit par les organisations au niveau national.

3.3. Thèse par article : une combinaison d'études et de méthodologies

Ce travail de recherche prend la forme d'une thèse par article, également nommée thèse sur papiers (Dumez et al., 2015). Ce type de thèse expose les résultats essentiels de la recherche sous forme d'articles publiés dans des revues scientifiques, ou sous forme d'articles acceptés pour publication, dans le domaine de recherche du doctorant (Ecole doctorale Droit, Gestion,

Sciences économiques et Politiques, 2020). Cependant, il est également possible qu'il s'agisse de chapitre d'ouvrage ou encore de communication dans un colloque renommé, national ou international (Dumez et al., 2015). Les parties indispensables à la compréhension générale de la recherche doivent également composer le travail de thèse.

Ainsi, ce type de thèse permet de combiner plusieurs études pour répondre de façon la plus pointue à un sujet. Dans notre recherche, chaque étude permet d'analyser le sujet sous un angle différent afin d'étendre au maximum notre vision et de la sorte obtenir une réponse ou des réponses les plus pertinentes et précises possibles.

De plus, un tel travail permet de combiner des méthodologies différentes mais complémentaires et de mobiliser des cadres méthodologiques distincts mais liés les uns aux autres par un courant de recherche commun. Le travail de thèse par article pousse donc à maîtriser correctement tous ces outils. Les différentes études de cette recherche combinent des raisonnements abductif et inductif, selon les articles rédigés, qui permettent de raisonner sur plusieurs niveaux. Ainsi, à la fois les données fournissent la connaissance (induction selon Anadon et Guillemette, 2007), mais elles permettent également d'élaborer une hypothèse qui présume d'une règle qu'elle ne peut encore évaluer (Patino-Lakatos, 2019). Cela apporte des regards différents, mais complémentaires afin de répondre à une problématique de recherche commune.

4. Organisation de la recherche

Comme expliqué précédemment, ce travail de recherche repose sur une thèse par article. Nous allons décliner cette démarche afin de l'expliciter. Pour ce faire, nous exposerons chacun des travaux qui composent cette thèse, puis nous résumerons le tout sous forme d'un schéma.

4.1. Démarche et plan de thèse – thèse par articles

Notre thèse sur article repose sur trois travaux. Chacun de ces travaux traite d'une thématique différente afin de répondre à la problématique générale de notre recherche sous différents axes. Dans cette partie, nous allons les expliquer.

4.1.1. Les trajectoires de carrière des travailleurs transfrontaliers

Notre première étude s'intéresse aux attentes des travailleurs transfrontaliers quant à leurs emplois et leurs carrières. Nous nous focaliserons sur les trajectoires de carrière de ces individus. Nous nous demanderons quel type de trajectoire de carrière souhaitent suivre les travailleurs transfrontaliers une fois qu'ils trouvent un emploi sur le marché du travail du pays voisin. Ceci permettra de comprendre quel modèle de carrière ces travailleurs recherchent et trouvent en traversant la frontière.

4.1.2. La gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers par les organisations

Notre deuxième étude est tournée vers la mise en œuvre des dispositifs de gestion des carrières appliqués dans les organisations suisses auprès des travailleurs transfrontaliers qu'elles emploient. Nous souhaitons comprendre s'il existe une spécificité induite par le statut « international » des travailleurs transfrontaliers ou bien si la mise en application des dispositifs de gestion des carrières reste la même pour tous les employés, nationaux ou internationaux.

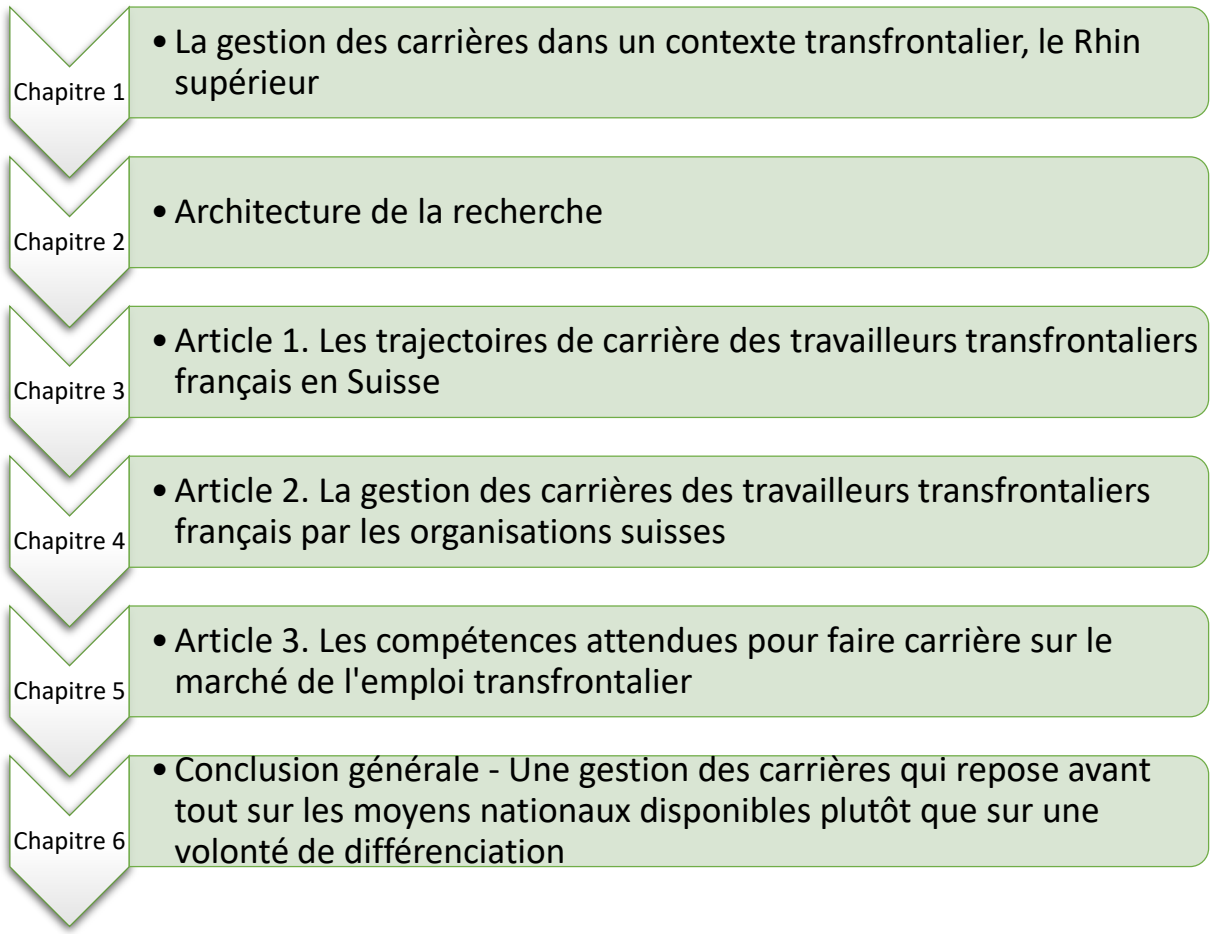
4.1.3. Compétences attendues pour faire carrière sur le marché de l'emploi transfrontalier

Cette troisième étude s'oriente vers les compétences attendues sur le marché de l'emploi transfrontalier et tout particulièrement vers les compétences interculturelles. En effet, ces dernières correspondent aux capacités d'un individu à interagir avec autrui dans un milieu multiculturel (Deardorff, 2006) tel que celui du Rhin supérieur. Nous émettons l'hypothèse que les travailleurs transfrontaliers ont développé ces compétences, ce qui leur donne l'avantage de pouvoir traverser facilement la frontière franco-suisse pour trouver un emploi. Nous souhaitons donc appréhender la place des compétences interculturelles au sein des attentes du marché de l'emploi transfrontalier afin de comprendre leur importance lors de la gestion des carrières dans un contexte transfrontalier.

Ainsi, notre travail de recherche repose sur plusieurs chapitres qui recoupent les différentes dimensions de la gestion des carrières dans un contexte transfrontalier.

4.2. Structure de la recherche

Notre recherche se décompose selon la structure suivante :



CHAPITRE 1

LA GESTION DES CARRIERES DANS UN CONTEXTE TRANSFRONTALIER, LE RHIN SUPERIEUR

« *La gestion des carrières est la traduction, au niveau individuel, de l'articulation entre les besoins de l'entreprise et les intérêts et les compétences des salariés. De ce fait, elle s'intègre dans une nécessaire congruence systémique avec les autres pratiques et outils de GRH, notamment, le recrutement, la formation, l'évaluation et la rémunération.* » (Ferrary, 2014). Dans ce travail de recherche, nous partons également du principe que l'environnement dans lequel se trouve une organisation peut avoir une influence sur sa gestion des carrières.

Tout d'abord, nous allons rappeler quelques éléments importants pour comprendre le contexte du Rhin supérieur, territoire trinational et transfrontalier sur lequel repose ce travail de thèse. Ensuite, nous mettrons en avant l'importance des compétences et de l'employabilité dans un tel contexte, ainsi que leur apport à la carrière. Pour finir, nous décrirons le profil de participants qui nous intéresse tout particulièrement, les travailleurs transfrontaliers.

1. Le Rhin supérieur, région transfrontalière

1.1. Le Rhin supérieur

La région du Rhin Supérieur comprend l'espace transfrontalier franco-germano-suisse constitué par les quatre territoires : Alsace, Suisse du Nord-Ouest, Sud du Palatinat et une partie du Pays de Bade. Ce territoire couvre 21 526 km² et compte plus de 6 millions d'habitants en 2016. La densité de population est en moyenne de 287 habitants au km² pour l'ensemble des 1 731 communes du Rhin Supérieur et ce, malgré une forte partie montagneuse (CCI de la métropole d'Alsace, 2020). Le territoire représente une puissance économique de 202 milliards d'euros, ce qui est bien supérieur à la moyenne de l'Europe occidentale. Ainsi, le Rhin Supérieur possède la capacité de devenir l'un des principaux

espaces économiques en Europe (Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur, 2020).

D'après les derniers recensements (2017) de l'INSEE, 355 000 travailleurs français passent la frontière tous les jours pour aller travailler dans le pays voisin. Ils représentent jusqu'à un tiers des actifs en France (Observatoire des territoires, 2017).

La région du Rhin supérieur est un espace dirigé vers l'international. Cela en fait un pôle d'attractivité pour nombre d'entreprises à renommée mondiale. Celles-ci regroupent une main-d'œuvre très qualifiée, qui sort des plus grandes écoles et universités. Ainsi, parmi les plus de six millions d'habitants, 2,8 millions sont actifs. Cet espace propose alors un incontestable bassin de vie triculturel qui dispose d'un potentiel économique d'envergure (Espaces transfrontaliers, 2020).

De ce fait, on y observe donc des flux de frontaliers très importants : plus de 64 000 travailleurs transfrontaliers, dont 36 100 de la France vers la Suisse (Isel et Kuhn, 2016). En revanche peu de Suisses et d'Allemands se tournent vers la France (Durr, Isel et Kayali, 2014).

1.2. Un espace transfrontalier

Tout d'abord, si nous parlons d'espace transfrontalier, nous partons du postulat que la frontière est reconnue en tant que telle par les Etats (ligne stable), qu'il n'y a plus de conflits en son sein (frontière apaisée) et qu'elle présente notamment un certain degré de porosité (l'ouverture l'emporte sur la fermeture) (Hypergeo, 2014).

Les frontières limitent un territoire, elles constituent une construction idéologique au fort contenu symbolique, mais également une construction concrète dans l'espace (Denert et Hurel, 2000). La frontière est devenue géographique et visible (Denert et Hurel, 2000). Les frontières existent pour marquer la différence entre de multiples territoires. Ainsi, une frontière peut être géographiquement commune à plusieurs territoires, on parle alors de régions frontalières. Or, la volonté d'une échelle communautaire entraine une modification des espaces : l'orientation à 180° d'un espace frontalier est devenue une orientation à 360° correspondant à tout un territoire transfrontalier. La frontière n'est donc plus une simple ligne, mais a évolué en un espace de transition de taille variable entre deux régions nationales (Denert et Hurel, 2000).

Le transfrontalier signifie qu'il existe un lien entre deux frontières. L'adjectif transfrontalier se rapporte à la traversée, au passage, à la transgression : il comprend toute connexion et tout mouvement limité politiquement par deux états. Cependant, le concept de transfrontalier est fortement lié à celui de proximité. Les relations entre deux Etats sont considérées comme transnationales. Ainsi, les relations transfrontalières s'installent entre deux espaces territoriaux limitrophes, séparés par une limite étatique (Hypergeo, 2014).
Ces nouveaux espaces induisent alors une nouvelle politique et une nouvelle vision territoriale. Un territoire ne s'arrête plus forcément à une frontière géographique (Denert et Hurel, 2000). Au contraire, il s'étend au-delà et trouve une nouvelle frontière d'ordre parfois politique, culturel ou encore social.

1.3. Un espace au-delà des frontières

Parce que les frontières ne sont plus les mêmes, les conditions de vie des habitants de ces espaces se voient prendre une tournure différente. Il n'est plus forcément question de vivre d'un côté ou de l'autre de la frontière, mais au contraire vivre des deux côtés. De ce fait les opportunités de travail se multiplient (Observatoire des territoires, 2017). Cela s'observe plus particulièrement dans l'Union européenne, au sein de laquelle l'espace Schengen facilite et organise la libre circulation des personnes (Observatoire des territoires, 2017). Il est vrai, le fait que les qualifications professionnelles acquises dans un autre pays soient reconnues dans l'Union Européenne tout entière est un facteur clé de la mobilité des travailleurs.

Toutefois, pour permettre les échanges entre deux pays, il est important qu'ils soient complémentaires. Il n'est pas nécessaire que leur démographie ou encore leurs profils socio-économiques soient les mêmes, mais une certaine complémentarité entraine une possibilité de flux de frontaliers (Observatoire des territoires, 2017). Là est l'avantage d'un espace transfrontalier, il engendre la possibilité de combiner les avantages d'un pays avec ceux de l'autre. C'est le cas notamment entre la France et l'Allemagne, avec du côté français des espaces plutôt jeunes, et du côté allemand des régions vieillissantes, mais plus riches. De ce fait, la jeune population française peut se tourner vers l'Allemagne pour trouver un emploi et ainsi combler le déficit en personnes actives dû au vieillissement de la population (Observatoire des Territoires, 2017).

En conséquence, de nombreux frontaliers naviguent entre les pays, comme si les frontières n'en étaient plus. Ils passent d'un côté ou de l'autre pour des activités personnelles ou juste pour se rendre sur leurs lieux de travail. Pour pouvoir se permettre une telle mobilité, ces frontaliers ont dû développer un certain nombre de compétences, qui favorisent l'adaptation dans le pays dans lequel ils se trouvent.

En effet, au niveau d'un territoire, des personnes et des compétences circulent et interfèrent avec d'autres de manière plus ou moins proche. On observe alors une mise en continuité et/ou un développement de connaissances, ou bien une rupture (Crevoisier et Jeannerat, 2009). Ainsi, le concept de dynamique territoriale de connaissance peut prendre tout son sens sur un territoire tel que celui du Rhin supérieur, puisque la connaissance est alors vue comme une dynamique sociale et territoriale et qu'elle favorise les interactions sociales du territoire concerné (Crevoisier et Jeannerat, 2009). Une économie territoriale peut de ce fait plus facilement se développer grâce à ce partage de connaissance.

2. Employabilité et compétences : une combinaison importante dans un tel contexte

Les compétences permettent aux individus de se démarquer et de trouver plus facilement un emploi. La compétence est rattachée à la situation de travail (Ben Abdallah et Ben Ammar-Mamlouk, 2007). Elle peut être transposable à d'autres situations de travail ou enfermée dans l'action, puisqu'indissociable de celle-ci (Veltz et Zarifian, 1994), et dans son contexte (Ben Abdallah et Ben Ammar-Mamlouk, 2007). L'employabilité est directement liée aux compétences, puisqu'elle représente « *l'ensemble de compétences et des conditions de GRH nécessaires et suffisantes permettant de retrouver un emploi en interne ou en externe (Saint-Germes, 2010) »* (Loufrani-Fedida et al., 2015 : 18). Ainsi, les deux notions sont étroitement liées et dépendent toutes deux du contexte dans lequel elles évoluent. Nous allons, dans cette partie, définir les différents concepts en prenant en compte le territoire du Rhin supérieur.

2.1. Compétences et qualifications : des notions qui divergent selon les pays du Rhin supérieur

Sur un territoire tel que celui du Rhin supérieur, les compétences semblent importantes pour permettre aux habitants de pouvoir naviguer aisément entre les trois pays qui le composent. Ces déplacements sont aussi bien personnels que professionnels. Ce sont ces derniers qui nous intéressent le plus dans ce travail de thèse. Pour pouvoir aller travailler dans le pays voisin, un certain nombre de compétences spécifiques au territoire serait nécessaire. A cette notion de compétence sont liées celle de qualification et d'employabilité. Nous allons développer ces différents points et leur lien entre eux dans ce qui suit.

2.1.1. De la compétence à la compétence interculturelle

Aujourd'hui, les compétences sont une notion centrale dans bien des secteurs (Coulet, 2011), il existe une multitude de définitions, qui varient selon les domaines (sciences de gestion, sociologie, sciences de l'éducation, psychologie…). Nous retiendrons qu'elles se définissent comme « *le fait de disposer d'aptitudes, de capacités, de connaissances ou d'une formation suffisantes pour assurer un comportement approprié, en paroles ou en actes, dans une situation particulière* » (Deardorff, 2011). Elles correspondent à un savoir-faire efficace et opérationnel. Elles entrainent une modification des comportements dans le milieu professionnel. La compétence interculturelle, notamment, ressort souvent lorsqu'il s'agit d'un milieu professionnel international tel que celui de notre étude. Bartel-Radic (2009, p. 15) définit cette dernière comme : *« la capacité de comprendre les spécificités d'une situation d'interaction interculturelle et de s'adapter à cette spécificité de manière à produire un comportement qui permette que le message émis soit interprété de la manière souhaitée »*. Le développement de cette dernière permettrait alors aux individus de s'adapter à un territoire transfrontalier et donc interculturel.

2.1.2. La qualification selon les trois pays qui composent le Rhin supérieur

À la notion de compétence est souvent liée celle de qualification. Cette dernière est détachée d'un poste de travail, met l'accent sur l'individu et englobe tout son savoir-être. Elle est contextualisée, dynamique et négociée tout comme la compétence (Oiry, 2005). Il est possible de qualifier des compétences pour leur donner une valeur (Oiry, 2005). Pour l'auteur, les

notions de compétence et de qualification sont interdépendantes. La qualification correspond à l'analyse scrupuleuse via des dispositifs spécifiques de l'activité au travail d'un individu. Il s'agit de qualifier les tâches de ce dernier, son habileté professionnelle, ses connaissances, son savoir-faire technique ou ses traits de personnalité (Buscatto, 2006). En France, cette qualification repose sur des compétences reconnues. Lorsqu'un personnel qualifié se désintéresse d'un secteur, ce dernier doit trouver des membres non qualifiés mais motivés. Ils disposent de compétences mais pas du diplôme attendu. Ils se forment alors « sur le tas » et il est question de rechercher « *un ensemble de qualités et de savoir-faire non formalisé*s » (Boltanski et Chiapello, 1999). On passe alors d'une logique de qualifications à une logique de compétences (Bigote, 2006). Leur travail n'est pas aussi bien reconnu que celui d'une personne diplômée. La différence se fait au niveau des rémunérations, de l'évolution de carrière (Bigote, 2006). Leur employabilité est amoindrie puisque les compétences seules ne suffisent pas pour évoluer dans un emploi. Cela n'est pas le cas en Suisse et pourrait expliquer le choix des Français d'aller là-bas pour trouver un emploi, une rémunération et un statut plus intéressants.

En Suisse, la qualification représente le résultat d'un processus qui lie des possibilités attachées au travail et les missions qui lui sont attribuées (Marti, 2007). La qualification correspond à une reconnaissance des compétences. Celle-ci repose sur la détention du certificat fédéral de capacité (CFC) et sur des formations « *sur le tas* » ou en interne. Une loi suisse (1978/2002) sur la formation professionnelle, via son article 41, permet à des adultes en cours de carrière de se présenter au CFC en respectant quelques conditions (une ancienneté, suivre des cours, une validation des acquis, etc.) (Marti, 2007). Il est parfois possible de détenir un CFC dans une autre branche, de suivre une formation interne (entre quelques mois et une année) et travailler dans une nouvelle branche (Marti, 2007). Cette possibilité est ouverte aux travailleurs étrangers comme les frontaliers. Les Français disposent alors d'une plus grande employabilité sur le marché du travail suisse car sans le « *bon diplôme* », mais avec les compétences requises ils peuvent trouver un emploi et évoluer dans celui-ci. La Suisse offre aux Français la possibilité de faire carrière, ce qu'ils n'ont pas en France à cause des freins liées à la primauté des diplômes.

Tandis qu'en Allemagne, les qualifications, acquises dans l'enseignement supérieur et celles acquises dans la vie professionnelle, représentent les bases structurelles des niveaux sociaux

; elles structurent les chances de mobilité collectives entre les générations et en leur sein (Mayer et al. 1998). Le système éducatif allemand, soit le système Dual, forme la base des qualifications (Lasserre, 2014). Ces dernières se situent au cœur de la gestion des ressources humaines (Lasserre, 2014). Ces qualifications sont le miroir du ou des domaines de compétences des individus et leur permet d'être reconnus en tant que spécialistes dans ce ou ces domaines (Mayer et al., 1998). Ces qualifications sont évolutives et peuvent s'adapter au marché (Lasserre, 2014). En effet, le terme de « *qualifications-clés transversales* » est apparu en Allemagne dans les années 70 au travers des recherches de Mertens (1974). Cela représentait des travailleurs plus flexibles, qui possédaient un éventail de compétences, dites de base, plus important pour modeler leur employabilité (Dietzen et Tschöpe, 2019). Ainsi, la qualification en Allemagne se base sur les compétences et les aptitudes des individus, ce qui rappelle le système suisse.

2.1.3. Compétences et territoire, deux notions en relation

Les compétences sont donc liées à l'individu et à l'environnement qui l'entoure. Dans un contexte comme celui du Rhin supérieur, les compétences pourraient dépendre d'une échelle territoriale. La notion de territoire renvoie à un *« espace sur lequel des acteurs ont construit un projet et qui dispose d'atouts spécifiques qui, valorisés, doivent lui permettre d'être compétitif »* (Pecqueur, 2007 dans Defélix et al., 2013). Aujourd'hui, les territoires qui fonctionnent le mieux sont ceux tournés vers ce qui les entoure (Crevoisier et Jeannerat, 2009). Être capable de voir plus loin contribue à la vitalité d'un territoire (Defélix et al., 2013). Les compétences permettent de dynamiser les interactions sociale et territoriale (Crevoisier et Jeannerat, 2009). Bel (2009) explique que « *les dynamiques territoriales sont façonnées par l'articulation d'actions individuelles et d'actions collectives, de phénomènes micro-sociaux et de cadres, institutions et réseaux nationaux.* » (Bel, 2009, p.215). Compétences et territoire sont liés pour favoriser la dynamique de ce dernier. En mettant en œuvre ou en avant les compétences des acteurs du territoire, on dynamise celui-ci (Bel, 2009). Cette territorialisation n'existe pas au sein du Rhin supérieur mais démarre doucement puisque les compétences des travailleurs français sont reconnues en Suisse.

En souhaitant développer ses compétences, l'individu fait jouer un facteur clé de l'employabilité (De Vos et al., 2011). Cette dernière correspond au développement de manière idéale des compétences individuelles d'un individu afin d'occuper, de chercher et trouver ou

encore de se créer un emploi (Loufrani-Fedida et al., 2015). Ainsi le développement de son employabilité serait une solution pour encourager le salarié à s'engager et le soutenir afin qu'il réussisse dans son travail et qu'il accomplisse ses aspirations de carrière (Zgoulli et Swalhi, 2016).

2.2. Employabilité : une relation tripartite tenant compte du contexte

L'employabilité est une notion évolutive. Celle-ci n'a pas cessé de s'adapter à son temps, à son contexte, mais également à l'évolution permanente de la demande issue du marché de l'emploi (Baruel Bencherqui, Kefi, Le Flanchec, Mullenbach Servayre, 2012). Elle est passée d'une notion « *d'espérance objective ou probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un* » (Ledrut, 1966,p.58) à un « *Ensemble des compétences de gestion des ressources humaines et des modalités organisationnelles et sociétales nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de se maintenir en situation d'emploi, dans des délais et des conditions raisonnables, dans un contexte dynamique et contraignant de mobilités professionnelles* » (Laizé, 2007, p.7). On peut ainsi constater que la définition ne correspond plus seulement aux capacités de l'individu, mais que la demande du marché du travail est devenue une composante de l'employabilité. De plus, il ne s'agit plus seulement d'une condition pour trouver un emploi, mais également pour le garder lorsque l'on est en poste. L'employabilité est donc devenue une notion à prendre en compte lors de la recherche d'emploi, mais également lorsque l'on est en poste. De plus, selon le type d'acteurs (individus, entreprises, partenaires sociaux, institutions), la notion et le sens du mot employabilité diffèrent. Il en va de même selon les enjeux concernés : économiques, sociaux ou politiques (St Germes, 2006).

L'évolution de l'employabilité concerne également celle de l'individu, pour qui il est devenu primordial de développer son employabilité afin de faire face à l'évolution permanente du marché du travail. C'est cette même évolution du marché du travail qui a rendu nécessaire la « *course folle* » à l'employabilité (Baruel Bencherqui et al., 2012). Avec l'employabilité, le salarié devient l'acteur, voire « *l'entrepreneur* » (Pihel, 2010, p.204) de sa carrière professionnelle. L'individu « employable » est celui qui possède certaines caractéristiques, lesquelles sont organisées en trois dimensions selon Fugate et Ashforth (2003) : l'adaptabilité, l'identité professionnelle et de carrière et le capital social et humain. Ainsi, l'employabilité permet d'adapter les individus au marché du travail, mais aussi de les accompagner dans les

mutations internes de l'entreprise et de faciliter leur adaptation aux transformations de l'environnement.

Il existe deux types d'employabilité, telles que l'initiative et l'interactive.

« L'employabilité initiative » est envisagée comme la valorisation d'un ensemble d'éléments discriminants, de caractéristiques psychologiques qui prédisposent un individu à s'adapter de façon proactive à son travail et sa carrière et à saisir les opportunités (de carrière) qui s'offrent à lui (Fugate et al., 2003, 2004, 2008).

« L'employabilité interactive », axée sur les attributs individuels et psychologiques, met davantage l'accent sur les caractéristiques du marché du travail et le jeu des acteurs institutionnels dans la mesure où l'employabilité est envisagée comme « *la capacité que possède un individu d'obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail* » (Canadian Labor Force Development Board, 1994 ; Grazier, 1999). Elle intègre aussi les facteurs individuels, les facteurs organisationnels et les facteurs collectifs, économiques, sociologiques et politiques (St. Germes, 2006, p.15). Par conséquent, les entreprises sont parties prenantes dans le développement de l'employabilité de leurs salariés. C'est par ailleurs ce que mettent en exergue différentes études montrant que l'employabilité des salariés est considérée, par bon nombre d'entreprises, comme une priorité (Baruel, Bencherqui et al., 2011 ; Chappert et Martinet, 2008 ; Dietrich et Parlier, 2007).

En 2012, Ben Hassen et Hofaidhllaoui abordent une possible dualité de la notion d'employabilité :

« L'employabilité absolue », qui peut se dégrader avec le ralentissement de la conjoncture économique et « l'employabilité relative », qui dépend des conditions et des lois de l'offre et de la demande sur le marché de l'emploi.

En outre, l'employabilité englobe deux dimensions de nature différente (St Germes, 2004) : (1) un état, la situation professionnelle, soit un élément perceptible ; (2) une probabilité : les possibilités professionnelles, soit des anticipations et des croyances.

D'après ces différentes versions de la notion d'employabilité, on peut faire ressortir le fait que celle-ci dépend de différents facteurs que sont l'individu lui-même, l'organisation dans laquelle il se trouve, mais également le contexte économique. Il s'agit d'un tout et comme le

citait Saint-Germes (2006) : « *L'employabilité devrait être partagée entre les trois parties qui participent à la relation d'emploi : l'employeur, l'individu et le territoire* ».

D'après Reynaud, (2001), ce qui est en jeu au sein du concept d'employabilité correspond à la relation d'emploi entre employeur et employé. Cette relation représente alors la gestion des compétences. Or, le contexte économique actuel n'est pas des plus constants et des plus sûrs en ce qui concerne la stabilité de l'emploi. Ceci fragilise la loyauté de l'employeur envers son organisation, et notamment la loyauté de l'organisation envers son employé. Des données empiriques montrent des conséquences en termes de diminution de l'engagement envers l'Organisation (Vandenberghe, 1998). Désormais, même avec un CDI, l'employé n'est plus assuré de la pérennité de son emploi. Le « contrat psychologique » (Cavanaugh & Noe, 1999 ; Lemire & Saba, 2005) qui engendre des attentes mutuelles implicites entre employeur et employé et des échanges équilibrés, est, dans ce cas, rompu (Saint-Germes, 2004 ; Robinson & Rousseau, 1994) car la flexibilité entre en contradiction avec la sécurité. Les images « traditionnelles » liées à l'emploi et au travail s'érodent, principalement celles de la sécurité d'emploi (Sharpe, 2003), de la loyauté de l'employeur vis-à-vis de l'employé et de l'employé vis-à-vis de l'employeur.

Le concept d'employabilité est à retravailler dans un contexte de crise et d'insécurité. L'organisation doit trouver comment assurer un poste et donc une situation sécuritaire à son employé afin qu'il souhaite rester et ne cherche pas quelque chose de plus stable ailleurs. En situation de crise, la confiance d'un salarié envers son organisation se perd ou du moins se fragilise. Il est donc important pour l'organisation de garder la loyauté de cet employé intact pour ne pas risquer de le voir partir vers la concurrence (Véniard, 2011). Pour ce faire, une nouvelle forme d'employabilité, de relation organisation – salarié est à envisager.

C'est dans ce contexte de défiance que les rôles des managers et des DRH doivent être redéfinis. Ils deviennent alors les gestionnaires de champs de tensions, de véritables garants du lien intra-organisationnel. « *Pour réussir l'implication, il faut la rendre possible en réunissant les conditions nécessaires que sont la cohérence, la réciprocité et l'appropriation. (…) La réciprocité est un principe assez évident : personne ne s'impliquera dans une entreprise s'il n'a pas le sentiment qu'elle s'implique vis-à-vis de lui (Ellig, 1998). Ce sentiment s'éprouve bien sûr à travers la rémunération, mais aussi à travers le respect, la reconnaissance, l'écoute, toutes choses dont la hiérarchie détient les clés* » (Thévenet, 2003). Les termes du nouveau

contrat définissant un nouveau modèle social d'emploi/employabilité doivent développer un scénario gagnant-gagnant (Ellig, 1998) : les individus ont la responsabilité de faire de leur mieux pour améliorer leur employabilité et les employeurs, celle de conseiller, d'orienter, de fournir les programmes de formation appropriés (Germes, 2004). Ainsi, le manager devient un facilitateur, un accompagnateur, et plus seulement un donneur d'ordre ou d'objectifs (Véniard, 2011). Le DRH doit être l'initiateur ou le promoteur d'une culture managériale. Il doit également veiller aux indicateurs du climat social (Véniard, 2011). Employeurs et salariés cherchent aujourd'hui à redéfinir la nature même de leurs contrats. Par exemple, la substitution de la notion « d'employabilité » à celle de « carrière » s'inscrit dans cette évolution (Herrbach, 2000).

En effet, l'optimisation de cette employabilité a fait naître de nouvelles méthodes tel que le bilan de compétences qui permet d'accroître son employabilité pour permettre un accès ou un retour à l'emploi, mais également une mobilité professionnelle ou une gestion de carrière (Gaudron & Croity-Belz, 2005). Or, Bricler (2009) constate que les individus ne sont pas égaux devant l'employabilité et la sécurisation d'un parcours professionnel exempt de période de chômage significative. Il fait ainsi l'hypothèse que certaines compétences acquises par les individus favorisent une « employabilité durable » leur permettant de se mouvoir dans des activités économiques qui changent rapidement.

Raymond Ledru (1966) distingue en particulier deux aspects de l'employabilité. Tout d'abord, l'employabilité moyenne, qui dépend des conditions générales de l'économie et de la société (en temps de crise, l'employabilité moyenne de ceux qui recherchent un emploi est plutôt faible). Puis, l'employabilité différentielle qui est, quant à elle, liée aux caractéristiques des travailleurs (une personne peut disposer d'aptitudes, de compétences plus importantes que d'autres pour accéder à un type d'emploi). Cependant, l'employabilité différentielle est sous l'influence de l'employabilité moyenne.

En d'autres termes, si l'on possède une employabilité différentielle très élevée mais qu'il n'y a pas de travail, le risque de rester au chômage est grand. Il ne faut donc jamais perdre de vue que « l'employabilité durable » est soumise à l'environnement économique.

Bricler (2009) : *« L'employabilité durable est la capacité d'un individu, à tout moment de sa vie professionnelle, de conserver, de trouver ou de retrouver un emploi dans des délais raisonnables tenant compte de la situation économique. »*

L'employabilité est donc une relation entre l'individu, l'emploi et la situation économique. Or il est possible d'approfondir cette question en interrogeant le concept de l'« employabilité durable » qui pourrait être liée aux compétences de l'individu. Les Français se tourneraient alors vers la Suisse et l'Allemagne où leurs compétences sont reconnues en tant que telles afin de pouvoir y faire carrière. Les personnes qui souhaitent profiter d'une telle opportunité sont appelées « travailleurs transfrontaliers ».

3. Des compétences pour faire carrière

Ces travailleurs transfrontaliers se tournent alors vers le pays voisin pour trouver un emploi et y faire carrière. Nous allons alors expliquer ce qu'est la carrière, puis comment elle peut se décliner et enfin de quelles manières les organisations et les individus la gèrent.

3.1. La notion de carrière

La carrière est décrite par Hall (1976) comme « *la perception individuelle d'une succession d'attitudes et de comportements associés à des expériences et à des activités reliées au travail tout au long de la vie de la personne* ». Ainsi, la carrière correspond au parcours professionnel d'une personne dans une profession, au sein d'une ou plusieurs organisations ou encore à l'ensemble de ses expériences au cours du temps (Giraud et Roger, 2011). La succession d'emplois qui diffèrent par un nombre infini de caractéristiques compose les carrières (Jenck, Permans & Rainwater, 1988).

La carrière se décline selon différents types, tels que le type vertical (mouvements pour atteindre le sommet de l'organisation), le type horizontal (mouvements entre fonctions du même niveau) et le type radial (mouvements vers le cœur de l'organisation, là où se prennent les décisions) (Schein, 1971). Le développement de la carrière de l'individu tourne alors notamment autour de ses valeurs, ses « ancres de carrière » (Schein, 1990). Huit ancres de carrière ont été définies par Schein (1978, 1990). Elles décrivent ce à quoi un individu n'est pas prêt à renoncer lors de son choix de carrière (Cerdin, 2004).

- L'ancre technique correspond à la dimension technique du travail d'un individu.
- L'ancre compétence managériale représente un focus sur le management et une méfiance sur la spécialisation technique.

- L'ancre autonomie / indépendance concerne les individus souhaitant devenir plus autonomes ou leur propre patron et travailler à leur rythme.
- L'ancre sécurité / stabilité se tourne vers une carrière apportant une situation stable et avec un emploi sur le long terme.
- L'ancre créativité / stabilité concerne les profils d'entrepreneurs et qui ont besoin d'un environnement leur permettant d'être créatifs.
- L'ancre dévouement à une cause représente ceux qui se dévouent à une cause et souhaitent améliorer le monde.
- L'ancre défi pur se tourne vers les individus ayant besoin de surmonter des obstacles et résoudre des problèmes complexes pour avancer.
- L'ancre qualité de vie décrit ceux qui travaillent à faire coïncider leur carrière, leur style de vie et leur vision du monde.

A ces huit ancres, Cerdin (2007) ajoute l'ancre internationale, qui reprend l'effet de la mondialisation sur la mobilité des individus et les invite à considérer le travail à l'étranger comme une valeur ou une attente fondamentale (Dahan et Dufour, 2012).

Ainsi, au fil de l'avancement dans le parcours professionnel, l'ancre de carrière symbolique peut évoluer. En effet, elle ne dépend plus de l'organisation, mais des valeurs et motivations de l'individu (Dahan et Dufour, 2012). Ces valeurs mènent alors aux différents types de cheminement décrits par Brusseau et al. (1996) :

- La conception linéaire correspond à une valorisation du prestige, du pouvoir du poste et des responsabilités administratives qui lui sont rattachées. Le succès équivaut à une mobilité ascendante linéaire.
- La conception homéostatique concerne une valorisation de la compétence professionnelle et technique et de la sécurité de l'emploi. Le succès passe par un développement dans un champ professionnel restreint et ciblé très tôt dans la carrière.
- La conception transitoire représente des cycles d'une durée moyenne de trois à cinq ans. Il n'est pas ici question d'ascension hiérarchique mais de découverte de nouveaux champs professionnels et d'un certain maintien de l'indépendance.
- La conception spiralée met l'accent sur la croissance professionnelle et personnelle.

Ces conceptions soulignent alors qu'il existe différentes possibilités de trajectoire de carrière.

3.2. Des carrières aux différentes trajectoires

Il est donc question d'analyser quelle voie décide de suivre un individu quant à la gestion de sa carrière. Deux concepts ressortent aujourd'hui, celui de la carrière traditionnelle (Arthur, Inkson et Pringle, 1999 ; Cadin, Bender et St Giniez, 2003) et celui de la carrière sans frontière (Arthur et al., 2005) ou nomade (Cadin et Guérin, 2003. Je retiendrai le terme de nomade pour faciliter la lecture et la compréhension puisqu'il s'agit de la même trajectoire de carrière.

Pendant longtemps, faire carrière relevait de la promotion verticale signifiant une ascension à des postes supérieurs tout en respectant les codes de l'organisation. Cela correspond aux caractéristiques d'une carrière traditionnelle. En effet, elle se base sur la sécurité de l'emploi, l'ancienneté dans l'organisation, le développement de compétences spécifiques, le salaire et les promotions. Elle représente une progression dans la hiérarchie d'une même organisation (Pralong, 2009). Elle offre cependant peu de liberté aux employés qui doivent supporter d'importantes contraintes et normes (Dany, 2003) car elle est gérée par l'employeur (Dany, 2002, 2003 ; Falcoz, 2001). La carrière traditionnelle est donc conforme aux besoins de l'organisation. L'employé se voit gravir les échelons en répondant correctement aux attentes de son entreprise jusqu'à atteindre une certaine place dans la hiérarchie, place qui déterminera son niveau de réussite (Dahan et Dufour, 2012). On parle alors de trajectoire ascendante.

Aujourd'hui, la trajectoire de carrière n'est plus aussi linéaire. Une approche qui amène à dépasser les frontières de l'organisation apparait : la carrière nomade. Il est alors question d'une prise en main par l'individu de sa carrière ce qui engendre un bouleversement de la gestion des carrières au sein des organisations (Ventolini et Mercier, 2015). La carrière nomade représente des parcours comprenant aussi bien de l'auto-emploi, des mobilités entre métiers et/ou entreprises ou encore des interruptions de carrière. Les changements d'entreprise sont plus fréquents et sont induits pas de nouvelles formes d'évolution non plus seulement verticales mais également horizontales. Les individus deviennent alors plus indépendants, ils sont en charge de la gestion de leur carrière (Giraud et Roger, 2011). Une vision relationnelle de la carrière (Baley, 1989) est donc nécessaire. Elle serait le résultat de rencontres et de saisie d'opportunités au travers des réseaux professionnels et personnels (Arthur et Rousseau, 1996). Cette nouvelle approche induit une modification de posture chez l'individu qui l'encourage à faire face à de nouvelles situations. Il n'est plus alors question de

« carrière à vie » mais de carrière composée d'un cumul d'expériences nécessaires au bon développement personnel et professionnel de l'individu (Dahan et Dufour, 2012). Or ces nouvelles approches induisent un changement de comportement afin de faire face à ces nouvelles situations. Il est désormais nécessaire de développer une flexibilité et des compétences adaptées, ce qui peut entrainer du stress et une discrimination pour ceux et celles qui n'auraient pas les compétences et la flexibilité requises (Hirsch & Shanley, 1996 ; Nicholson, 1996).

Sullivan (1999) a proposé sept critères pour différencier la carrière traditionnelle de la carrière nomade.

- La relation d'emploi repose sur un échange entre sécurité de l'emploi offerte par l'entreprise contre fidélité de ses salariés pour la carrière traditionnelle. Elle repose sur le développement de l'employabilité des salariés pour augmenter leur performance et leur flexibilité dans la carrière nomade.
- Les frontières (organisationnelles) correspondent au nombre de frontières franchies par les salariés entre différentes entreprises. Seulement une ou deux entreprises connues pour une carrière traditionnelle et de multiples pour une carrière nomade.
- Les compétences sont plutôt spécifiques à une entreprise dans le cadre d'une carrière traditionnelle alors qu'elles sont transférables et en perpétuelle évolution dans une carrière nomade.
- Le succès de carrière se mesure de manière objective pour la carrière traditionnelle via le salaire ou les promotions, alors qu'elle est davantage subjective pour la carrière sans frontières via un travail qui a du sens.
- La responsabilité de la carrière est gérée par l'entreprise dans la carrière traditionnelle, alors que l'individu devient acteur dans la carrière nomade.
- La formation est matérialisée par des programmes formels pour la carrière traditionnelle et s'effectue sur le terrain pour la carrière nomade.
- L'âge est l'élément déterminant de la carrière traditionnelle, alors qu'il s'agit de l'apprentissage permanent pour la carrière nomade.

Ces éléments seront repris par la suite par Dahan et Dufour (2012) dans leur modèle de comparaison des carrières traditionnelles et nomades.

Cerdin (2004) souligne alors que le contexte influe également sur ces critères, puisqu'en fonction de ces derniers, il est possible de jongler entre éléments de la carrière traditionnelle et éléments de la carrière nomade. De plus, selon le profil de l'individu, il suivra une trajectoire plutôt que l'autre.

3.3. Une gestion des carrières à différents niveaux

Se pose alors la gestion des carrières de ces individus, puisque celle-ci occupe une place centrale dans la gestion des ressources humaines (Cerdin, 2004) et qu'il est important de valoriser le capital humain (Bender et al., 2009). Cette gestion est d'autant plus stratégique dans ce contexte d'altération du lien organisation-individu (Ventolini et Mercier, 2015).

La gestion des carrières représente le management par l'organisation des parcours professionnels de leurs employés en leur sein depuis leur recrutement jusqu'à leur départ (Ferrary, 2014). Cette proposition de carrière participe au contrat psychologique entre l'organisation et ses employés (Rousseau, 1989). Cette gestion des carrières a un effet sur la trajectoire de carrière, qui correspond à l'équilibre entre les besoins de l'organisation et les compétences et aspirations de l'individu (Ferrary, 2014). Ainsi, individu et organisation ont un rôle à jouer dans la gestion des carrières. La question est de savoir quel est le degré d'intensité de ces investissements.

3.3.1. Gestion des carrières par les organisations

La gestion des carrières se trouve au centre de la gestion des ressources humaines (Cerdin, 2004). Cette gestion reposerait sur un système représentant un lien essentiel entre le système de planification des ressources humaines, plan pour aboutir aux objectifs des ressources humaines, et les systèmes opérationnels de gestion des ressources humaines qui exécutent ce plan (Guérin et Wils, 1992), soit le niveau de compétences ciblées dans le recrutement par exemple (Lemire et Gagnon, 2002). Ce système de gestion des carrières est utile car il contribue à la satisfaction des besoins organisationnels (Guérin et Wils, 1992). En effet, la gestion des carrières comprend la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle de la mobilité du personnel à l'intérieur d'une organisation. Elle s'intéresse et gère les mouvements de promotion du personnel (verticaux ascendants), les mouvements horizontaux et les verticaux descendants (Lemire et Gagnon, 2002). Pour se faire,

l'organisation se doit d'être stratégique et d'avoir mis en place un plan stratégique des ressources humaines afin d'exprimer clairement ses besoins (Guérin et Wils, 1992).

Longtemps, la carrière était gérée par l'organisation et était envisagée comme une évolution ascendante (Hennequin, 2009). Or, de par les transformations du monde économique actuel, pousse la carrière « traditionnelle » au sein d'une même organisation à se tourner vers une carrière prenant en compte principalement le choix individuel (Cadin et al., 2003). Ces modifications doivent être considérées par la gestion des ressources humaines car elles représentent de nouveaux objectifs pour les individus et les organisations (Guérin et Wils, 1992). À partir de cette nouvelle approche de la gestion des carrières, les individus deviennent les premiers acteurs de cette gestion. C'est pourquoi, l'organisation doit, « *dans un premier temps, initier et encadrer le processus de gestion des carrières* » (Lemire et Gagnon, 2002 : 98). Ainsi, allier attentes des employés concernant leur carrière avec les objectifs organisationnels, tels que la qualité du travail ou encore l'implication des individus en récompensant leurs efforts est primordial pour l'organisation (Hennequin, 2009). La gestion des carrières peut alors influencer les programmes de développement des compétences issues des programmes de formation et la reconnaissance du travail accompli lors de l'évaluation du rendement (Lemire et Gagnon, 2002). Ainsi, mettre en place un système de gestion des carrières permet d'équilibrer les aspirations de carrière des employés et les carrières qu'offre l'organisation (Guérin et Wils, 1992). Il est donc important pour l'organisation de faire en sorte que le potentiel de l'employé soit bien identifié, développé et bien utilisé afin d'assurer une relève à tous les niveaux hiérarchiques et ainsi de garantir son bon fonctionnement (Lemire et Gagnon, 2002). Il est nécessaire de montrer que les chances d'avancement données au personnel sont déterminantes pour le développement de l'organisation (Lemire et Gagnon, 2002).

Les carrières peuvent être « structurées », c'est-à-dire qu'un contexte peut les influencer (Cerdin, 2004). Ce contexte repose sur l'organisation, mais également sur l'environnement ou le système éducatif (Cerdin, 2004). Livian (2004) explique que le système éducatif structure la carrière de trois manières différentes : (1) établissement de qualifications reconnues par le marché du travail et qui le structurent ; (2) contribution à la construction des identités professionnelles ; (3) contribution à l'établissement de classements dans des hiérarchies (professionnelles, salariales ou symboliques). Cette structuration des carrières par le système

éducatif est reprise lors de l'identification et le développement de carrière des hauts potentiels (Evans et al., 1989 ; Evans et al., 2002). Ces modèles sont : le japonais, le latin, le germanique et celui de l'entreprise internationale. Nous les reprenons dans le chapitre 3 de ce travail de thèse. Cependant, Cerdin (2004) souligne que ces modèles ne prennent pas forcément en compte un contexte qui s'internationalise de plus en plus. Ainsi, le contexte aurait une influence directe sur les modèle de gestion des carrières. Notre travail de recherche couvre un terrain transfrontalier et trinational et questionne donc les possibles conséquences sur la gestion des carrières sur un tel territoire.

La gestion des carrières repose notamment sur le soutien de carrière, qui regroupe tous les éléments, qui permettent à l'individu de faire carrière au sein de son organisation. Les soutiens à 360° exprime cette possibilité de carrière grâce à l'apport d'aide venant aussi bien de l'individu lui-même que des membres de son organisation (pairs, subordonnés, supérieur direct) ou des membres de son entourage (réseau, famille) (Cerdin, 2000a). La carrière serait alors un processus commun entre organisation et individu.

De plus, les nouvelles trajectoires de carrière liées à de plus fortes mobilités soulignent l'enjeu important de la fidélisation (Guerrero, 2001). La fidélisation est des plus importantes pour une organisation et elle doit faire face à l'intention de quitter, mais également à deux variables des modèles de turnover, à savoir la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle (Allen et al., 2010 ; Maertz & Boyar, 2012). En effet, en devenant un nomade, l'individu n'est plus forcément fidèle à son entreprise. Or, la fidélisation, état psychologique qui traduit une forme d'attachement du salarié à l'organisation (Thévenet & Neveu, 2002), est des plus importantes pour une organisation et elle doit faire face au turnover. Ce dernier correspond à l'intention délibérée d'un individu de quitter son entreprise (Giraud, 2015). Celle-ci doit donc apprendre à gérer ces nouvelles ressources humaines de manière à pouvoir continuer de répondre à ses propres besoins et attentes.

Pour ce faire, différents dispositifs sont mis en place par les organisations afin de faciliter la gestion des carrières de leurs employés. Nous allons les développer dans la partie suivante.

3.3.2. Gestion des carrières via des dispositifs spécifiques

Un système pertinent de carrière devrait aussi bien prendre en compte les besoins de l'organisation et ceux des individus ainsi que leurs projets personnels (Baruch, 2007). Généralement, les pratiques de carrière sont gérées par les organisations qui essaient d'équilibrer aussi bien leurs besoins que ceux de leurs employés (Herriot et Pemberton, 1996). Prendre en compte ces différentes pratiques permet à l'organisation de gérer au mieux les carrières de ses employés tout en répondant à ses propres besoins (Baruch, 2007). Selon Baruch (2007), le système de carrière au sein des organisations se retrouve sur trois niveaux : stratégique, politique et pratique (Baruch, 2004). C'est cet aspect pratique que nous développons dans cette partie.

Guérin et Wils (1992) ont proposé une typologie qui permet de classifier les activités de gestion des carrières suivant une logique qui est celle : (1) du processus de management et (2) des responsabilités que doivent assumer les gestionnaires en matière de gestion des carrières. Ainsi, ces auteurs (Guérin et Wils, 1992 : 15) proposent une typologie des activités de gestion des carrières selon le tableau suivant :

Tableau 2 : Typologie des activités de gestion des carrières (Guérin et Wils, 1992 : 15)

	Planification des carrières	**Mise en œuvre des carrières**	**Evaluation des carrières**
Aide aux processus individuels	Aide à la planification (individuelle) de carrière	Aide à la résolution de problèmes (individuels) de carrière	Redéfinition du succès (individuel) de carrière
Gestion des processus organisationnels	Plans de développement de carrière	Développement de carrière	Contrôle des carrières

- Aide à la planification (individuelle) de carrière : elle repose sur une démarche personnelle qui permet à l'individu de mieux se connaitre et de mieux cerner son projet de carrière et ce qui existe au sein de son organisation afin de se fixer des objectifs (Guérin et Wils, 1992).
- Plans de développement de carrière : il permet de tenir compte des besoins de l'organisation afin qu'elle aligne les carrières individuelles sur ses besoins pour atteindre ses objectifs (Guérin et Wils, 1992). Elle peut soit être « participative » et partir des besoins de ses employés pour les concilier avec ses exigences ou bien être « autoritaire » et met

l'accent sur ses besoins et recrute les individus les plus pertinents pour y répondre (Guérin et Wils, 1992).

- Aide à la résolution de problèmes (individuels) de carrière : proposition d'un certain nombre de programmes qui permettent d'aider l'individu à régler ses problèmes de carrière afin d'affirmer, voire de renforcer sa performance au travail (Guérin et Wils, 1992).
- Développement de carrière : il convient de proposer différents éléments aux employés afin qu'ils puissent développer leur carrière tout en continuant de contribuer aux objectifs de l'organisation via des formations ou encore des promotions en interne (Guérin et Wils, 1992).
- Redéfinition du succès (individuel) de carrière : communiquer avec les employés afin de maintenir un équilibre entre leurs attentes et ce que l'organisation peut leur offrir. Il est important que leur définition de succès de carrière corresponde à ce que l'organisation leur propose au risque de les voir se tourner vers une autre organisation (Guérin et Wils, 1992).
- Contrôle des carrières : contrôle de la cohérence du développement réalisé (Slavenski et Bucker, 1988) soit assurer un suivi de carrière de l'arrivée de l'individu à son départ (programme de gestion de fin de carrière et de préparation à la retraite si départ à la retraite) (Guérin et Wils, 1992).

Cette typologie est intéressante et correspond au fondement des pratiques de carrière reprise par Baruch (2007), telles que : la publicité des emplois vacants, les formations et cours payés par l'entreprise, l'évaluation de performance à la base du plan de carrière, les conseils du manager, les rotations de postes, les conseils des RH, la préparation à la retraite, le plan de succession, l'attribution d'un mentor, les plans de carrière, la double échelle, les brochures et documents, les plans de carrière individuels par écrit, les centres d'évaluation, l'évaluation par les pairs, les ateliers sur les carrières, l'évaluation montante, les comités d'évaluation, les programmes de formation pour les cadres, les programmes d'orientation, les besoins particuliers (couples professionnels), l'établissement de contrats psychologiques et les détachements. Ces différents dispositifs sont le fruit d'un regroupement des résultats de différentes études menées par Baruch et Peiperl (2000), Baruch (1996) et Gutteridge et al. (1993).

Baruch et Peiperl (2000) proposent de les classer en catégories que nous regroupons dans le modèle suivant :

Tableau 3 : Modèle des pratiques de gestion de carrière (issu de Baruch et Peiperl, 2000)

	Multi-directionnel Evaluation par les pairs Evaluation montante Plan de carrière	
Formalisation Plan de carrière individuel par écrit Double échelle Brochure et documents de carrière	**Gestion Active** Centres d'évaluation Attribution d'un mentor Ateliers sur les carrières	**Planification Active** L'évaluation de la performance à la base du plan de carrière Conseils de carrière par le supérieur hiérarchique, par le service des RH Plan de succession
	Basique Publicité des emplois vacants Formations et cours payés par l'entreprise Préparation à la retraite Rotations de postes	

- **Basique** : ils représentent les éléments de base de la gestion des carrières
- **Planification active** : représente un engagement actif de la part de l'organisation
- **Gestion active** : démontre un processus de recherche d'informations par l'organisation pour ses employés
- **Formalisation** : souligne un mode d'officialisation des informations de la part des organisations pour ses employés
- **Multidirectionnel** : mode de gestion plus ancré dans l'organisation

Ces pratiques doivent être prises de manière collective et non de manière isolées. Elles font partie d'un ensemble qui permet de gérer au mieux les carrières des employés. Elles ne peuvent pas être prises individuellement ou en seraient bien moins efficaces (Baruch, 2007).

En 2009, Pralong reprend certaines de ces pratiques en parlant d'outils de gestion des carrières : accord de classification des emplois (créé en 1999), référentiel des emplois et des compétences, répertoire des carrières types (créés en 2003). Ces outils sont homogènes.

Dans ce travail de recherche, nous analyserons de plus près les pratiques de gestion de carrière proposées par Baruch et Peiperl (chapitre 4). Nous ferons le lien avec le profil des travailleurs transfrontaliers. Ce qui nous amène à nous pencher sur la gestion des carrières par les individus même, ce que nous décrivons dans la partie suivante.

3.3.3. Gestion des carrières par les individus

Si on observe le comportement de l'individu, la proactivité ressort. La proactivité correspond au comportement d'un individu, en réponse à une situation et qui peut évoluer au cours du temps en fonction des changements du contexte et de l'individu lui-même ressort (Gatignon Turnau et al., 2015). La proactivité serait le « bon » comportement à adopter face à l'avenir. Elle serait basée sur deux phases, qui sont : une phase de planification (Orpen, 1994 ; Noe, 1996 ; Kossek et al. 1998 ; Sturges et al., 2000, 2002 ; King, 2004), une phase d'anticipation (De Vos et al., 2009). D'après Gatignon Turnau et al. (2015) « *ces deux conceptions présentent deux lectures différentes du rapport que l'individu entretient avec son environnement professionnel et de l'objet de son anticipation. Ainsi, dans l'approche fondée sur la planification, l'individu cherche à anticiper les conséquences de ses propres actions, tandis que, dans celle fondée sur l'anticipation, il cherche à anticiper les évènements extérieurs*. »
Ainsi en étant proactif un individu va choisir de rester dans une entreprise ou bien de s'en aller. Dans ce dernier cas nous parlons alors de turnover, qui peut s'exprimer comme le départ volontaire du salarié (Giraud, 2015). Ceci serait à éviter et donc à travailler par le biais de la fidélisation.

Par ailleurs, la trajectoire de carrière nomade serait une réponse au nouveau contrat psychologique qui lie les employés à leurs organisations au XXIème siècle (Pichault et al., 2018). Ainsi, il est devenu question de gérer la carrière d'individus qui ne seront souvent que de passage au sein de l'organisation (Pichault et al., 2018). Or, au départ, le contrat psychologique, lié à la relation d'emploi et à la trajectoire de carrière traditionnelle, se caractérise par une sécurité du travail de la part des organisations pour leurs employés

(Cerdin, 2015). C'est pourquoi, il est intéressant de constater que Pichault et al. (2018) proposent une alternative à cette dualité de gestion des carrières (gestion organisationnelle et gestion individuelle) : les intermédiaires du marché du travail. Ces derniers sont des acteurs tiers qui accompagnent les travailleurs de projet en projet, leur permettant de s'assurer une carrière continue, mais pas forcément linéaire (Pichault et al., 2018).

De plus, on note une évolution des contrats psychologiques et une prise en main de leur carrière par les individus ce qui engendre un bouleversement de la gestion des carrières au sein des organisations (Ventolini et Mercier, 2015). Malheureusement, on trouve peu de littérature quant à la vision des organisations sur l'évolution de la gestion des carrières. Pourtant, il est connu qu'il existe un besoin de la part de celles-ci de fidéliser certains collaborateurs afin d'avoir des salariés qui gardent la mémoire et les ressources organisationnelles (Ventolini et Mercier, 2015). Cependant, lorsqu'il est question de carrière, organisation et individu n'ont pas forcément la même définition et n'attendent pas les mêmes résultats.

Ainsi, une dualité de gestion des carrières voit le jour : gestion organisationnelle vs. gestion individuelle. Cerdin (2015) propose un troisième mode de gestion : la cogestion de carrière, soit la gestion coopérative entre l'organisation et l'individu (Cerdin, 2015). L'objectif est de faire en sorte que chacune des parties prenantes (organisation et individu) de cette gestion des carrières trouvent la solution la plus adaptée à leurs besoins propres (Cerdin, 2015). Ainsi, cela amène à s'interroger sur la notion de succès ou réussite de carrière.

L'évolution des modèles de carrière influence la définition du concept de succès. Le premier modèle cité, le traditionnel, correspond aux besoins de l'organisation. L'employé répond convenablement aux attentes de son entreprise et franchit ainsi les étapes menant à des postes supérieurs lui permettant d'atteindre un niveau synonyme de réussite de carrière. Il est alors question de trajectoire ascendante et linéaire (Dahan et Dufour, 2012). A l'inverse, le second modèle, le nomade, se concentre sur l'individu, ses valeurs et la satisfaction de ses attentes. Il s'agit alors de trajectoire inter-organisationnelle (Dahan et Dufour, 2012). Puisque l'individu choisi lui-même son parcours afin d'atteindre ses objectifs de carrière, le succès est plus subjectif. Il ne dépend plus de l'organisation mais de l'individu et ses perspectives. Un

sentiment de réussite professionnelle peut alors se développer (Dahan et Dufour, 2012). On retrouve notamment le modèle de succès centré sur la satisfaction des attentes à la fois organisationnelles et individuelles : on parle d'équilibre gagnant-gagnant.

Or l'individu se dirigerait plus vers une conception du succès de carrière plus individuelle et contextuelle. La réussite de la carrière est vue selon ses propres codes, selon son étape de vie, ses attentes à l'instant t. Ses propres souhaits et un certain contexte influencent donc l'individu dans son avancée de carrière (Dahan et Dufour, 2012).

Le succès de carrière reposerait à la fois sur les perspectives et besoins de l'individu mais également sur ceux de l'organisation. Les défis sont à relever en commun afin de garantir la réussite de tous.

En outre, Fabi et al. (2011 : 215) rappellent que *« la satisfaction au travail […] peut se définir comme l'attachement d'un individu à l'égard de son emploi, que ce soit de façon globale ou par rapport à différentes facettes de celui-ci (Tett & Meyer, 1993) ou encore comme un état émotionnel positif ou agréable découlant de l'évaluation qu'un individu fait de son travail (Locke, 1976)* ».

De ce fait, si un salarié se sent bien dans son travail, il restera fidèle à son organisation. Or il s'avère que la fidélisation semble plus ou moins prononcée selon l'étape de carrière de l'individu.

L'étape de carrière est une phase particulière que traverse un salarié au cours de son cheminement professionnel (Super, 1957). Ainsi, « *les expériences, les besoins, les valeurs et les situations de tous les individus changent au fur et à mesure que ceux-ci évoluent, ce qui permet de raisonnablement concevoir la carrière comme une série d'étapes ou de phases uniques* » (Greenhaus et al., 2010 : 28). Selon ces étapes, l'individu se sent donc plus ou moins proche de son organisation.

La gestion des carrières se situe donc à différents niveaux : organisation, dispositifs spécifiques et individu. Tous sont liés les uns aux autres et permettent une gestion des carrières qui satisfasse au maximum les attentes de chacun. Le contexte transfrontalier peut alors avoir son influence sur cette gestion, puisque les individus qui traversent une frontière pour trouver un emploi peuvent avoir des attentes différentes de celles des travailleurs nationaux.

Ainsi, il est pertinent de se concentrer sur le profil des travailleurs transfrontaliers afin d'appréhender au mieux leur rapport à leur carrière.

4. Les travailleurs transfrontaliers : un profil atypique

Les travailleurs transfrontaliers représentent une catégorie de travailleurs particulière et encore peu étudiée en sciences de gestion. Dans ce travail de recherche, nous avons pris le parti de les prendre comme objet d'étude afin de comprendre la gestion des carrières dans un contexte transfrontalier. Nous allons donc définir qui ils sont, en nous appuyant sur des littératures avoisinantes telles que celles en géographie et sociologie sur ce profil de travailleur, mais également celles sur des catégories de travailleurs proches (commuters internationaux et expatriés) et des mobilités similaires (pendulaires et internationales).

4.1. Les travailleurs transfrontaliers

Dans une région frontalière, les obstacles linguistiques, par exemple, sont très peu présents. L'individu transfrontalier s'adapte donc plus facilement à son environnement (Krämer, 2004). Il trouve donc certains avantages à aller travailler dans le pays voisin, tel que la nature du travail, le salaire, les conditions de travail ou encore le niveau de vie (Brahimi, 1980 : p.457). En revanche, étant façonné par une certaine socialisation nationale, il doit apprendre à s'intégrer hors de sa société d'origine et cette intégration n'est jamais totalement acquise (Krämer, 2004). Ainsi, il jongle entre inclusion et exclusion.

D'un point de vue juridique, notamment, la situation des frontaliers reste complexe. En effet, les régimes de protection sociale, chômage, invalidité, retraite, etc., ne suivent pas le même schéma entre les différents états et entrainent donc des traitements inégaux entre les populations concernées (Hamman, 2003). Pourtant, les frontaliers sont souvent vus comme des êtres privilégiés pouvant jouir d'un bon revenu et coûtant cher à la France. Or il s'agit ici d'une forme d'exportation bénéfique pour la France, puisqu'elle permet notamment de faire diminuer le taux de chômage (Hamman, 2005). Sachant que si les frontaliers se tournent vers le pays voisin pour trouver un travail cela peut être dû à un attrait salarial existant, mais également à une possible « fuite » : fermetures d'entreprise ou bien marché du travail non attractif et sans débouchés dans le pays d'origine (Saadaoui, 2007). Hamman (2005) rappelle aussi que le statut de transfrontalier apporte tout autant d'avantages que d'inconvénients tels que des temps de travail ou de trajet supérieurs à ceux d'un travailleur national. En outre, le

travail transfrontalier représente parfois un « choix imposé » par une zone frontalière connaissant des difficultés économiques et non une véritable opportunité. À ce titre, le transfrontalier peut être considéré à la fois comme un être privilégié, mais également comme un être précaire (Hamman, 2005).

La littérature en sciences de gestion demeure peu fournie au sujet des travailleurs transfrontaliers. Des catégories de personnel avoisinantes sont abordées par la gestion des ressources humaines internationales. Nous nous proposons de poursuivre un raisonnement analogique pour tenter de décrire la population des transfrontaliers. Ces derniers peuvent ainsi être à la fois rapprochés des commuters internationaux qui effectuent des migrations pendulaires et des expatriés qui inscrivent la mobilité internationale dans leur parcours de carrière.

4.2. La mobilité pendulaire

La mobilité pendulaire, également nommée « navette » ou bien « migration alternante » correspond au déplacement d'un individu entre ses lieux de résidence et de travail. Elle concerne donc une partie de la population, celle active dont la commune de travail est différente de la commune de résidence (Commenges et Fen-Chong, 2017). Ces personnes sont nommées des « pendulaires » ou encore des « navetteurs ». Nous emploierons le terme de « pendulaire » pour rester claires.

En 2013, en France, on dénombre 16,7 millions de personnes, soit deux personnes ayant un emploi sur trois, qui vont travailler quotidiennement dans un lieu de travail différent de leur lieu de résidence. La moitié d'entre elles travaille à plus de 15 kilomètres de son habitat (Coudène et Levy, 2016).

Les travailleurs effectuent ces migrations pendulaires de façon plus ou moins régulière par obligation, et ce pour des raisons d'ordres professionnels (Schwengler, 2003). Coudène et Levy (2016) ont pu observer que la part des pendulaires ayant des enfants est forte (69 % contre 64 % en moyenne) et qu'il en est de même pour ceux en couple dont les deux travaillent (69 % contre 61 % lorsque le ménage ne comporte qu'un seul actif occupé). En revanche, on ne dénombre que 55 % de personnes seules pendulaires.

Parmi ces pendulaires, Ravalet et al. (2015) constatent que les personnes hautement qualifiées et avec un bon revenu sont deux fois plus mobiles que le reste de la population. Elles seraient donc plus nombreuses, mais n'effectueraient pas forcément ce genre de mobilité sur du long terme contrairement au reste de la population.

Les pendulaires seraient donc des personnes qui se sont tournées vers un métier à déplacements fréquents sur de plus ou moins longues distances et qui le vivent de manière plus ou moins positive (Ravalet et al., 2015). En effet, si la mobilité n'est pas un but en soi, elle peut représenter une alternative au chômage et ainsi favoriser la situation de certains sur le marché de l'emploi (Amara et al., 2016). La mobilité géographique devient alors une condition à remplir pour réaliser une mobilité professionnelle qui comprend ou non un changement de métier ou d'entreprise (Amara et al., 2016).

La mobilité pendulaire peut ainsi être nationale mais également internationale. Le lieu de résidence peut donc se situer dans un pays et le lieu de travail dans un autre. En 2013, 383 000 personnes parmi la population active quittent la France pour aller travailler à l'étranger (soit 1,5 % des actifs) (Coudène et Levy, 2016).

Considérée alors comme une forme de mobilité, la migration pendulaire renvoie à une certaine catégorie de migrants (OCDE, 2007). Faire des allers-retours tous les jours entre le pays où l'on réside et celui où l'on travaille constitue une alternative à une migration permanente dans un autre pays. Les migrations pendulaires correspondent donc à un certain type d'emplois qui s'apparient à certains profils de travailleurs (Barbonne et al., 2008). La migration pendulaire transfrontalière présente des avantages pour les organisations comme pour les individus. Pour les premières, elle permet d'exploiter l'offre de la main-d'œuvre au-delà du marché du travail local. Pour les seconds, le partage entre deux pays apporte certains avantages, tels que le salaire et le niveau de vie, la nature du travail, les conditions de travail ou encore la capacité d'adaptation (Brahimi, 1980, p.457).

La mobilité pendulaire caractérise initialement les commuters internationaux. Ici, nous nous intéressons aux travailleurs transfrontaliers qui semblent plus particulièrement en situation de mobilité internationale quotidienne.

Comparer les travailleurs transfrontaliers aux commuters internationaux pourrait nous apporter d'autres éléments pour mieux les décrire et les comprendre. Nous allons donc décrire les commuter internationaux dans la partie qui suit.

4.3. Les commuters internationaux

La migration pendulaire ou mobilité pendulaire est effectuée par une catégorie de travailleurs nommés les commuters internationaux. Ce sont des travailleurs internationaux, qui font régulièrement des allers-retours entre leur pays de résidence et un autre pays. Cela relève d'un choix personnel, aucune demande n'est issue de l'entreprise. En effet, s'engager dans une forme de mobilité n'est pas toujours un choix (Diaz, 2014). Cette expérience de la mobilité géographique leur permet de s'inscrire dans des stratégies individuelles et familiales de mobilité (Guillaume et Pochic, 2010). Celle-ci est souvent envisagée comme une valeur ajoutée au parcours professionnel des « talents » et des personnes ayant de fortes responsabilités (Desmarais et al., 2012). Les postes sont souvent considérés comme plus importants lorsqu'il est question de mobilité de longue distance importante (Cerdin, 2011). Cependant, les *commuters* internationaux ne sont pas forcément des cadres de haut-niveau ou des personnes occupant un poste à hautes responsabilités hiérarchiques (Desmarais et al., 2012). De par leur mobilité, les *commuters* internationaux doivent s'adapter aux différents environnements culturels et linguistiques auxquels ils seront confrontés (Cerdin, 2011). Il en va de même pour les expatriés. Néanmoins, contrairement à l'expatrié, le commuter international se déplace à l'étranger et sa famille demeure dans son pays de résidence (Petrovic et al., 2000 ; Blackhurst Polovina, 2007). Cette migration pendulaire, en ne prenant pas en compte seulement les commuters internationaux, peut être considérée comme une solution à l'émigration (Glorius, 2008) ou à l'expatriation (Desmarais et al., 2012). Il s'agit de formes de mobilité plus courtes, plus ponctuelles et moins coûteuses pour l'entreprise (Morley et Heraty, 2004).

4.4. Les mobilités internationales et transfrontalières

De par un contexte de mondialisation, les individus circulent de plus en plus à travers le monde, on parle alors de mobilité internationale.

Dans le contexte actuel, le marché du travail est de plus en plus difficile d'accès. Ainsi, la mobilité internationale permettrait de faciliter l'insertion professionnelle (Goastellec, 2016) via une favorisation de leur employabilité (Labadie et Talleu, 2015). Une mobilité internationale sera donc valorisée lors d'un recrutement (Goastellec, 2016).

Si les individus souhaitent se tourner vers ce type de mobilité, il est important de la préparer pour ne pas se retrouver confronté à des situations qui peuvent dépasser l'individu en mobilité (Labadie et Talleu, 2015). En effet, partir en mobilité internationale peut impliquer de se retrouver confronté à de nouvelles façons de faire qui peuvent freiner les individus en mobilité voire même décourager les moins préparés (Labadie et Talleu, 2015).

Lorsque la mobilité est induite par l'entreprise, dans le cadre d'expatriation par exemple, il est possible d'être préparé en amont au sein même de son organisation. Effectivement, certaines entreprises décident d'organiser le départ de leurs employés en leur proposant des cours de langue et une formation interculturelle. D'autres prennent également en compte les membres de la famille de l'expatrié en proposant de l'aide sous différentes formes : un programme d'adaptation, la recherche d'un emploi pour le conjoint, l'octroi d'un montant permettant de compenser la perte de revenu du conjoint, la recherche d'un établissement d'enseignement pour les enfants, etc. (St-Onge et al., 2002).

D'autres facteurs sont à prendre en compte lorsque l'on considère une mobilité internationale, telle la rémunération qui est un facteur important aux yeux des individus qui embrassent ce type de mobilité (St-Onge et al., 2002) ou encore l'ascension à un poste plus important (Cerdin, 1996).

La mobilité internationale est donc envisagée selon un certain plan de carrière qui rejoint une attitude de carrière sans frontière (ou nomade) (Cerdin et Le Pargneux, 2012). L'attitude de carrière sans frontière est composée de deux caractéristiques : l'état d'esprit sans frontières et la préférence pour la mobilité organisationnelle (Briscoe et al., 2006).

La mobilité physique est une caractéristique d'un contexte de carrière sans frontière (Sullivan et Arthur, 2006). Elle implique le passage de frontière. En effet, la mobilité internationale comprend une transition physique soit une traversée de plusieurs frontières aussi bien nationales qu'organisationnelles (Sullivan et Arthur, 2006).

Prenons le cas d'une mobilité induite par les organisations, puisque c'est celle que l'on retrouve dans la littérature. Lorsqu'un individu est affecté à l'étranger il se confronte à de nouvelles expériences et situations. Pour ceux dont l'attitude de carrière correspond à une trajectoire nomade, cela représente une véritable stimulation (Briscoe et al., 2006). Ces derniers souhaitent véritablement développer de nouvelles connaissances et compétences, élargir leurs réseaux et conserver leur employabilité (Bird, 1994 ; Lazarova et Tarique, 2005). Ces objectifs peuvent donc être atteints grâce à une mobilité internationale (Caligiuri et Di Santo, 2001 ; Caligiuri et Lazarova, 2001 ; Selmer, 1999).

Notons qu'il est possible d'envisager une mobilité dite transnationale et ainsi développer des compétences spécialisées dans une région, un domaine ou un métier donné (Guillaume et Pochic, 2010). Cela pourrait justement correspondre à la mobilité de nos travailleurs transfrontaliers. Nous parlerions donc plus de mobilité transfrontalière. De plus, cette catégorie de la population effectue des allers-retours quotidiens, la mobilité transfrontalière correspondrait donc à une mobilité à la fois transnationale et journalière.

4.5. Les expatriés

L'expatriation renvoie à la mobilité de long terme d'un employé dans un autre pays pour une période dépassant un an (Petrovic, Harris and Brewster, 2000). L'expatriation est envisagée du fait de la mondialisation de l'économie et donc des frontières nationales qui tendent à se dissiper. Ainsi les organisations se tournent vers une mobilité internationale de leurs employés. Dans un même temps, le personnel s'intéresse à une carrière internationale (Cerdin, 2012).

Le développement international de l'organisation, un besoin spécifique en compétences ou encore le développement professionnel des salariés sont tout autant de raisons qui invitent les entreprises à avoir recours à l'expatriation de leurs employés (Edström et Galbraith, 1977). Il semble essentiel d'acquérir une expérience et des compétences caractéristiques pour accéder aux postes de plus haut niveau au sein des organisations. (Attia et Melin, 2017). Celles-ci se développent via une mobilité internationale (Mérignac, 2009). À ce titre, l'expatriation devient une procédure habituelle dans la gestion des bons éléments des organisations afin de discerner et élargir les compétences des individus à forts potentiels qui

sont plus susceptibles d'intégrer ensuite des hauts postes stratégiques (Hocking et al., 2004 ; Tung, 2004).

Les managers acceptent donc cette mobilité, suite à des réflexions liées à leur carrière, puisqu'il s'agirait d'une étape obligatoire pour gravir les échelons hiérarchiques (Miller et Cheng, 1978). L'expatriation peut ainsi être définie comme « *un temps de carrière particulier* » (Cerdin, 2004).

En effet, l'individu décide d'aller travailler à l'étranger principalement parce que cela lui permettra de développer sa carrière (Dickmann, Doherty, Mills et Brewster, 2008). Les expatriés seraient motivés par un développement professionnel, des défis personnels et des effets positifs sur leur rémunération (Cerdin, 1996).

Le départ tout comme le retour de l'expatrié sont à préparer. En amont, il est important d'organiser sa mobilité internationale pour ne pas se retrouver confronté à des situations qui peuvent dépasser l'individu en mobilité (Labadie et Talleu, 2015). En effet, partir en mobilité internationale peut impliquer de se retrouver confronté à de nouvelles façons de faire qui peuvent freiner les individus en mobilité voire même décourager les moins préparés (Labadie et Talleu, 2015). L'expatrié doit alors développer sa capacité d'adaptation. Celle-ci se définit comme étant le processus par lequel il modifie son état d'esprit et son comportement en vue d'être en harmonie avec son nouvel environnement (Chrétien, 2003). La différence de culture de gestion des expatriés entre l'organisation d'origine et celle d'accueil peut, par exemple, agir sur la satisfaction et la performance des expatriés. De ce fait, il importe que les expatriés puissent aller au-delà de ces insatisfactions et réduire le choc culturel induit en étant préparé à mieux comprendre et accepter la culture hôte (Arcand et Hernandez Baez, 2012).

D'un point de vue de l'organisation, c'est au niveau des opportunités offertes sur place et au retour de l'employé qu'il faut s'organiser. Il s'agit donc de prévoir de bonnes conditions de travail et de vie une fois sur place, mais également une assurance de retrouver quelque chose d'équivalent voire même de mieux au retour (St-Onge et al., 2002).

Concernant le retour, celui-ci représente un enjeu important pour l'organisation puisqu'il s'agit de garder les compétences acquises à l'étranger et de les transférer (Barmeyer et Davoine, 2012). Généralement, l'enjeu de l'expatriation est ce transfert de compétences et de savoir-faire (Slama, 2014). C'est pourquoi, la reconnaissance des compétences développées

et acquises lors de la mobilité est importante tout autant pour l'individu que pour l'organisation qui l'envoie (Labadie et Talleu, 2015). Chaque entreprise se retrouve donc comparable à un ensemble d'opportunités/ contraintes qui facilite/complique la réaffectation des expatriés à un nouveau poste suite à leur retour (Vignal, 2015).

L'individu s'attend donc à trouver à son retour un poste plus intéressant, mais également une meilleure rémunération, or au fil des ans, on continue de constater que les expatriés sont généralement insatisfaits de leur rémunération (St-Onge et al., 2002). En conséquence, dans les deux ans qui suivent leur retour, entre 20% et 50% des expatriés quittent leur entreprise (Stroh, Gregersen & Black, 2000 ; Tyler, 2006 ; Yeaton & Hall, 2008). En effet, lorsque le poste de retour ne correspond pas aux attentes de l'expatrié ou ne s'inscrit pas dans son plan de carrière, les entreprises se retrouvent face à un grand nombre de départs (Jassawalla & Sashittal, 2009 ; Lazarova & Caligiuri, 2001). Pourtant, dans un contexte international, la gestion des expatriés et principalement la gestion de leur rémunération correspond à la gestion des ressources humaines pour un certain nombre de dirigeants (Reynolds, 1997). De plus, trois des quatre principales stratégies pour attirer des candidats à l'expatriation reposent sur la rémunération : (1) offrir des salaires équitables et compétitifs aux niveaux national et international ; (2) favoriser les avantages sociaux en fonction des membres de la famille des expatriés ; (3) les rémunérations doivent être distinctes pour les expatriés. La dernière stratégie correspond à des perspectives de carrière attirantes (St-Onge et al., 2002). Plusieurs perspectives sont à prendre en compte en matière de gestion de la rémunération des expatriés. Ces perspectives sont les suivantes : technique, psychologique, financière, politique, symbolique et contingente (St-Onge et al, 2002). Il est également possible de jouer sur plusieurs facteurs tels que les primes, les indemnités et allocations ou encore l'aide fiscale (St-Onge et al, 2002). La stratégie des organisations quant aux rémunérations de leurs expatriés de retour semble donc à revoir.

Nous pouvons donc noter que le « capital carrière » de l'individu est censé s'accroître pendant une expatriation et être rentable autant pour lui que pour son organisation (Cerdin, 2011). Il importe donc que l'individu se questionne sur sa carrière et estime de quelle manière l'expatriation peut favoriser son développement professionnel (Cerdin, 2012). Il n'est pas envisageable de s'expatrier si cette mobilité internationale n'est pas profitable pour la carrière de l'individu (Guillaume et Pochic, 2010).

Or contrairement aux expatriés, cette mobilité internationale n'est pas synonyme de carrière réussie pour les frontaliers, car elle ne permet pas forcément de gravir les échelons au sein d'une organisation (Attia et Melin, 2017). Elle est surtout vécue comme une assurance d'emploi et une possibilité de développement autant personnel, tels les commuters internationaux (Guillaume et Pochic, 2010), que professionnel, tels les expatriés (Edström et Galbraith, 1977).

De ces différents éléments découle une possible définition du profil des travailleurs transfrontaliers. En effet, pour résumer, le travailleur transfrontalier, tout comme le *commuter* international, choisit donc de se tourner vers l'étranger pour trouver un travail. Il n'est pas envoyé à l'international comme peut l'être l'expatrié. Il s'agit d'un choix personnel. Rester dans une zone géographique proche lui donne l'opportunité de développer des compétences qui sont spécifiques au territoire. De plus, tout comme le commuter international, le frontalier peut donc vivre une expérience internationale sans avoir à faire déménager toute sa famille. En revanche, comme les expatriés, le transfrontalier se tournerait vers l'international pour concourir à son développement professionnel. De plus, leur mobilité et leur expérience internationales sont valorisées par un meilleur poste et/ou une meilleure rémunération. Les travailleurs frontaliers profiteraient également de l'acquisition d'expérience dans le pays voisin afin de pouvoir, par la suite, la valoriser si retour dans leur pays de résidence. La promesse d'emploi semblerait donc remplacée par la promesse en matière d'employabilité (Dany, 2002).

À partir des différents aspects ressortis jusqu'alors, le transfrontalier serait donc un travailleur regroupant des caractéristiques à la fois de la migration pendulaire et de l'expatriation, du commuter international et de l'expatrié. Il regarderait vers l'étranger afin de trouver un emploi, poussé par des raisons autant personnelles que professionnelles. Contrairement aux expatriés, il traverserait la frontière tous les jours, mais tout comme eux, ce seraient parfois des objectifs de carrière tournés vers l'international qui le motiveraient. Il acquerrait alors une expérience qu'il pourrait mettre en valeur ultérieurement. Cependant, comme le commuter international, il ne serait pas obligé de changer de pays de résidence pour jouir d'une mobilité et d'une expérience internationale.

Ces travailleurs transfrontaliers se tournent alors vers les pays voisins pour trouver ce qu'ils ne peuvent obtenir dans leur pays d'origine.

Comme vu précédemment, une crise sanitaire due au virus Covid-19, a été déclarée en France en mars 2020. La fermeture des frontières a été une de ses conséquences. Cela a donc eu un impact direct sur tous les travailleurs transfrontaliers concernés par notre recherche. Avec ces frontières de nouveau existantes dans leur sens premier, la liberté de circulation a disparu pour faire place à une mobilité contrôlée et donc ralentie. Les travailleurs transfrontaliers sont donc désormais contraints de devoir prouver que le passage de la frontière leur est nécessaire. Pour ce faire, une dérogation de la part de leur employeur est essentielle. Sans cela, ils ne peuvent plus se rendre sur leur lieu de travail qui se situe dans le pays voisin.

Dans ce travail de recherche, nous n'avons pas pu prendre en compte cette crise sanitaire et ses conséquences, puisque notre travail était terminé. En revanche, il est toujours pertinent de noter qu'elle existe et qu'elle a une influence importante sur la véracité de nos dires. En effet, ces derniers sont donc à nuancer et il est bon de souligner que notre travail de thèse repose sur des faits qui existent en tant que tel en temps de paix, mais qu'en temps de crise, ici sanitaire, ils ne sont plus aussi certains. Actuellement, les travailleurs transfrontaliers se retrouvent confrontés à différents obstacles, qui n'existaient jusqu'alors : un contrôle aux frontières, un temps de trajet plus élevé dû aux ralentissements induits par les contrôles, une peur de perte d'emploi due aux difficultés liées aux ressources humaines transfrontalières sur lesquelles il est potentiellement plus difficile de compter ou encore sur la possibilité de ne plus se déplacer afin de pouvoir garder ses enfants, par exemple.

Tout ceci n'a pu être abordé dans ce travail de thèse, en revanche, il est pertinent de les citer et d'envisager une recherche future sur ces sujets.

Dans ce travail de thèse, nous allons donc nous demander quelles sont leurs attentes vis-à-vis de ces pays frontaliers afin de comprendre leurs carrières. Nous allons également nous intéresser aux attentes des organisations quant à ces travailleurs atypiques, puis nous nous tournerons vers le marché de l'emploi dans lequel ils évoluent. Ce travail de thèse vise à comprendre la ou les gestion(s) des carrières dans un territoire particulier car transfrontalier, celui du Rhin supérieur.

Dans le chapitre suivant, nous exposons l'architecture de notre recherche afin de répondre au mieux à notre problématique de recherche.

CHAPITRE 2
ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous décrivons notre démarche de recherche en précisant le positionnement épistémologique de notre thèse, puis nous décrirons la méthodologie générale mobilisée dans cette recherche. Nous expliquerons la cohérence entre notre choix épistémologique, notre approche méthodologique et notre question de recherche ainsi que notre travail de thèse. Cette cohérence permet de rendre légitime et de valider notre projet scientifique (Royer et Zarlowski, 2003).

1. Un positionnement épistémologique positiviste aménagé

Selon Martinet (1990 : 8), la réflexion épistémologique est « *consubstantielle à la recherche qui s'opère* ». Elle doit donc avoir lieu en amont, afin de justifier l'importance de l'épistémologie dans notre recherche. Elle est, pour Piaget (1967 : 6), « *l'étude de la constitution des connaissances valables* ». De ce fait, elle se différencie de la méthodologie qui est un de ses aspects et qui n'est « *qu'un aspect de l'épistémologie qui s'intéresse à la pertinence et à la validité du processus d'élaboration des connaissances mis en œuvre à l'égard de l'objectif de recherche poursuivi* » (Piaget, 1967 cité par Cherkaoui et al, 2016 : 6). L'épistémologie nous convie à définir un paradigme, c'est-à-dire une *« constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* » (Kuhn, 1962). Cette dernière, en sciences de gestion, comme toute autre science, parait incontournable (Martinet, 1990 ; Weick, 1989). Elle donne la possibilité au chercheur de rendre sa recherche légitime sur le phénomène qu'il étudie (Wacheux et Roussel, 2005). Elle permet également d'exposer les postulats implicites de cette dernière.

En sciences de gestion, il existe un certain nombre de paradigmes épistémologiques, qu'il est possible de diviser en quatre (Gavard-Perret et al., 2012). Le paradigme positiviste, qui a été fondé par Auguste Comte au XIXème siècle (Cours de philosophie positive, 1830-1842), le constructivisme, né de Kant (Critique de la raison pure, 1787), le réalisme et l'interprétativisme (Gavard-Perret et al., 2012). Pour Dumez (2012), il est plus clairement

question de langage ou cadre linguistique que de paradigme à proprement parlé. Ainsi, ces « postures » permettent de trouver le bon langage pour atteindre au mieux l'objectif fixé dans le travail de recherche (Dumez, 2012). Nous ne prendrons pas partie. Nous avons choisi une posture, que nous avons suivi pour mener au mieux cette recherche.

Le positivisme, selon A. Comte (1787), repose sur des faits, des expériences, des observations, des raisonnements et des discussions. Ainsi, ce que le chercheur connait de la réalité serait la vérité. Le positivisme part d'une théorie de la connaissance et propose une classification des sciences consacrant l'avènement de la sociologie aboutissant elle-même à une morale et à une politique (Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales, 2020). D'un point de vue méthodologique, le positivisme est rattaché à la déduction et à l'objectivité (Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013). Le positivisme peut être « modéré » ou « aménagé » lorsqu'il prend conscience des jeux d'acteurs qui interviennent dans la recherche (Ibid.). Le positivisme aménagé se situe entre le constructivisme et le positivisme (Ali Abdelwahed, 2015).

Le constructivisme est une conception de l'apprentissage fondée sur l'idée que la connaissance est développée par le participant sur la base d'une activité mentale. Cette conception vient de Kant, qui la décrivait comme une application de la stratégie mathématique afin de résoudre le problème de la connaissance. Piaget (1964) complète en ajoutant que cette théorie repose sur le postulat selon lequel nous construisons et nous élaborons notre vision personnelle du monde dans lequel nous vivons par le biais d'une réflexion sur nos expériences. La posture constructiviste se nourrit d'un double effort d'enquêtes empiriques et de réflexions théoriques. Ce qui lui donne une légitimité scientifique, qui permet l'accord intersubjectif.

Au niveau du réalisme, les phénomènes sociaux sont examinés comme intentionnels et susceptibles d'apprentissage. Leur mesure fiable est donc compliquée. Cependant, faute de pouvoir les mesurer, ils peuvent être compris, ce qui est permet à ce courant d'être le plus souvent lié aux études qualitatives (Avenier et Thomas, 2012). Ainsi, le réalisme permet de décrire et expliquer des phénomènes observables (Avenier et Thomas, 2012).

L'interprétativisme défend les études de cas unique vouées à comprendre la diversité des versions et la manière dont elles se sont élaborées (Dyer & Wilkins, 1991). Ainsi, il s'agit d'appréhender des mouvements d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans certaines situations : paradigme de la connaissance (Avenier et Thomas, 2012).

Ces nombreuses postures épistémologiques ne correspondent pas toutes à la recherche que nous menons et à la méthode qualitative que nous avons choisie. Certaines s'apparentent plus facilement à la recherche quantitative, qui mobilise les postures positivistes ou réalistes (Gavard-Perret et al., 2012). Par conséquent, les postures constructiviste et interprétativiste sont celles mobilisées dans le cadre d'une méthodologie qualitative en sciences de gestion.
Dans notre recherche, nous nous sommes tournés vers la posture positiviste aménagée, puisqu'elle suggère de percevoir des corrélations légitimes et suffisamment constantes entre les faits sociaux, se trouvant dans les esprits, et la vérité du fait de la complexité de l'objet d'étude (Miles et Huberman, 1994). Ce cadre épistémologique est cohérent avec la vision de l'organisation comme un objet complexe, or l'observation des phénomènes complexes nécessite d'aller au-delà de la discussion entre positivisme et constructivisme (Cappelletti, 2005). Ainsi, le positivisme aménagé correspond le mieux à notre étude qualitative.

Après nous être intéressés au positionnement épistémologique, nous allons préciser la posture méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche.

2. Une méthodologie qualitative et exploratoire

Dans le cadre de cette recherche, nous avons décidé d'opter pour une méthodologie qualitative, décrite dans la première partie, puis nous expliquerons la démarche exploratoire dans laquelle elle s'inscrit.

2.1. Des études qualitatives

Notre recherche mobilise une méthodologie qualitative, qui a pour objectif l'observation d'une situation pour faire ressortir un ou des phénomènes et les analyser. Cette méthode ne se définit pas par les données, du fait qu'elles peuvent être quantifiées, mais bien par sa méthode d'analyse qui n'est pas mathématique (Strauss et Corbin, 1990). Elle couvre une série

de techniques de collecte et d'analyse de données (Mucchielli, 2011). La recherche qualitative emprunte à l'expérience de la vie quotidienne et au sens commun qu'elle tente, par la suite, de normaliser (Douglas, 1976). La réalité humaine devient alors l'objet de la connaissance (Anadon, 2006). La méthode qualitative se veut souvent naturaliste. Elle s'applique dans l'analyse des phénomènes considérés dans leur état naturel (Nguyên-Duy et Luckerhoff, 2006). Creswell (1998 : 14) résume et décrit cette forme de recherche comme ceci : « *Les écrivains conviennent que l'on entreprend la recherche qualitative dans un cadre naturel où le chercheur est un instrument de collecte de données qui rassemble des mots ou des images, leur analyse inductive, met l'accent sur la signification de participants, et décrit un processus qui est expressif et convaincant dans le langage* ».

Nous avons fait le choix de la méthodologie qualitative, car cette dernière permet d'aller au contact des acteurs et d'ensuite construire une approche théorique (Dumez, 2011). Or, pour comprendre les différentes attentes des parties prenantes de ce travail de recherche, il est plus pertinent d'aller à leur rencontre afin d'échanger autour des sujets nous intéressant. De plus, si l'on compare avec les travaux sur l'expatriation (Cerdin, 2011 et 2012 ; Barmeyer et Davoine, 2012 ; Vignal, 2015 ; Walther et al., 2017), mobilité proche de la mobilité transfrontalière qui nous intéresse, la majorité se tourne vers la méthodologie qualitative afin de récolter des données dans un contexte précis (Dumez, 2011). Or, c'est justement ce contexte et ses possibles conséquences sur notre objet d'étude qui nous semble pertinent dans cette recherche.

Notre méthodologie qualitative s'inscrit dans une démarche exploratoire avec une association de raisonnements abductif et inductif. Une démarche exploratoire peut permettre de rendre plus valide un phénomène qui a déjà été plus ou moins défini. Elle peut également souscrire à la détermination du degré de recherche adapté afin de mener une étude plus ou moins étendue. La recherche exploratoire viserait alors à combler un vide, pour reprendre les termes de Van der Maren (1995). Elle peut aussi avoir lieu en amont de recherches qui nécessitent un minimum de connaissance pour se développer. Ainsi, la démarche exploratoire sert à constituer des connaissances sur des phénomènes inconnus (Trudel et al., 2006). L'abduction est un mode d'analogie mis en évidence par le philosophe C.S. Peirce. L'abduction désigne une manière de raisonner qui permet d'appréhender un phénomène ou une observation issus de

faits spécifiques. Elle est la prospection des causes, ou d'une hypothèse explicative et n'oppose pas induction et déduction mais les unit dans une construction de connaissance (Catellin, 2004). L'abduction repose sur l'émission d'hypothèses quant aux causes possibles d'un certain phénomène observé (Locke K., 2010). Les hypothèses, ainsi déterminées, devront ensuite être testées, à travers une sévère critique théorique et des examens empiriques (Bhaskar, 1998). L'induction, quant à elle, part du cas particulier pour arriver à une généralité (Gohau, 1992). Elle correspond à la généralisation d'une série d'observations spontanées ou provoquées. Elle permet ainsi l'élaboration d'hypothèses à partir d'un nombre plus ou moins élevé d'observations. Néanmoins, cette conjoncture est également influencée par le savoir existant. Ainsi, les données produisent les connaissances (Anadon et Guillemette, 2007).

Dans la partie suivante, nous expliquerons notre choix d'étude et de terrain ainsi que la méthodologie suivie pour chacune des études envisagées.

2.2. Une démarche exploratoire en trois parties

Notre recherche se tourne vers une démarche exploratoire en trois parties. Pour chacune de ces parties, une étude spécifique, sur un terrain donné, a été menée. Notre démarche est exploratoire puisque chacune de nos études se veut analytique et tend à apporter des variables, qui permettront de répondre à notre problématique générale. Nous avons fait le choix de ce type de démarche, puisque nous n'avions que peu d'éléments sur lesquels nous baser en amont de nos différentes études. Ainsi, adopter une telle démarche pour l'ensemble de la recherche a permis de produire des connaissances sur un objet de recherche encore peu étudié jusqu'alors : la gestion des carrières dans un contexte transfrontalier et trinational. Notre recherche s'appuie sur des études qualitatives. Ainsi, pour toutes, des entretiens semi-directifs ont été menés. Ce dernier tend à rassembler des données via des techniques de conversation qui permettent d'interroger les participants en face à face (ou à distance). L'entretien est alors structuré à l'aide d'un guide d'entretien, qui comprend les questions ouvertes ou une liste de thématiques à évoquer au cours de la discussion (Kohn et Christiaens, 2014). L'utilisation d'un tel procédé dans le contexte de notre recherche est justifiée puisque l'objectif est d'identifier les points de vue, les attitudes ou encore l'expérience des participants. Pour des raisons également pratiques, cette technique peut également être envisagée, car elle permet d'interroger des participants, qui ne peuvent potentiellement pas

se déplacer par manque de temps ou de moyen (Kohn et Christiaens, 2014). Ainsi, les entretiens semi-directifs permettent aux participants de s'exprimer ouvertement, tout en laissant la certitude au chercheur d'aborder les différentes thématiques souhaitées.

Ces guides d'entretien ont chacun été élaborés selon une structure adaptée aux terrains de recherche et aux objectifs qui leur sont liés. Pour tous, une session sociographique a suivi les entretiens afin de récolter les données socio-professionnelles des participants. La durée moyenne des entretiens a été de 45 minutes et ils se sont déroulés à la fois en face à face et par téléphone. La plupart ont eu lieu en français, même si certains se sont faits en allemand. Ils ont ensuite été analysés soit par le biais d'une double analyse (horizontale et verticale) soit par le biais du logiciel NVivo.

2.2.1. Première partie : les attentes des travailleurs transfrontaliers français qui souhaitent faire carrière en Suisse

Dans cette première partie, nous nous sommes intéressés aux attentes des travailleurs transfrontaliers français à travers leurs trajectoires de carrière en Suisse. Pour trouver les participants de cette étude, nous nous sommes tournés vers 45 frontaliers français, qui, quotidiennement, traversaient la frontière franco-suisse pour se rendre sur leur lieu de travail. Tous travaillent dans la région bâloise de la Suisse alémanique. Notre échantillon est varié, puisqu'il est composé d'ouvriers (13), de professions intermédiaires (16) et d'employés (16). Nous avons une représentation de 16 femmes pour 29 hommes. Cette diversité et ce qu'elle apporte à cette recherche est rendue compte dans le chapitre 3, qui détaille cette première étude.

2.2.2. Deuxième partie : les attentes des organisations suisses qui emploient des travailleurs transfrontaliers français quant à la gestion de la carrière de ces derniers

Dans cette deuxième partie, nous nous sommes concentrés sur les attentes des organisations suisses à travers leur gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers français. Ainsi, nos participants, au nombre de 20 (6 femmes et 14 hommes), étaient tous issus d'organisations nationales et internationales basées en Suisse alémanique. Ces participants ont des profils diversifiés (directeur général, manager, chasseur de têtes, responsable des ressources

humaines). À travers ces différents profils, nous désirons exprimer les différentes gestions des carrières des travailleurs transfrontaliers par les organisations suisses. Ces différentes gestions sont décrites et expliquées dans le chapitre 4, qui retrace en détail cette deuxième partie.

2.2.3. Troisième partie : les attentes du marché de l'emploi transfrontalier quant aux compétences pour faire carrière

Dans cette troisième et dernière partie, nous nous sommes focalisés sur les compétences, puisque la carrière se base sur les compétences. Ainsi nous nous sommes centrés sur les compétences attendues sur le marché de l'emploi, dont les compétences interculturelles pour faire le lien avec le contexte transfrontalier. Nous avons élargi notre recherche à l'Allemagne, et donc à notre région transfrontalière du Rhin supérieur, à travers cette troisième étude. Nous souhaitons ajouter la dimension territoire aux attentes des différentes parties prenantes d'un contrat psychologique. Les 47 participants (26 femmes et 21 hommes) de cette étude sont des étudiants (13), des employés (14), des employeurs (13) et des institutions (8). Tous sont en lien avec le Rhin supérieur et le domaine de la gestion. Cette étude et ses résultats sont présentés dans le chapitre 5 de cette recherche.

Dans l'encadré suivant, nous avons synthétisé la méthodologie de la recherche :

Présentation synthétique de la recherche

Paradigme de la recherche : paradigme positivisme aménagé (Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013)
Méthodologie de la recherche : 3 études qualitatives (Mucchielli, 2011)
Mode d'accès aux données : entretiens semi-directifs (Kohn et Christiaens, 2014)
Présentation des données :

Données	Etude 1	Etude 2	Etude 3
Nombre d'entretiens	45	20	47
Nombre d'hommes **Nombre de femmes**	29 16	14 6	26 41
Catégories socio-professionnelles des participants	13 Ouvriers 16 professions intermédiaires 16 employés	2 directeurs généraux 2 managers 4 chasseurs de têtes 10 responsables des ressources humaines	13 étudiants 14 employés 13 employeurs 8 institutions

Traitement des données :

- Démarche abductive (Locke, 2010)
- Démarche inductive (Gohau, 1992)
- Double analyse – verticale et horizontale (Mbongui-Kialo et al., 2015)
- Logiciel NVivo

Notre recherche s'inscrit dans le courant du contrat psychologique, qui nous permet de concilier les attentes, à la fois, des travailleurs transfrontaliers français et celles des organisations suisses les employant. Ce courant nous donne également l'occasion d'ajouter le marché du travail transfrontalier comme élément externe à prendre en compte. Nous allons exposer notre choix dans la partie qui suit.

3. Le courant du contrat psychologique comme fil conducteur de cette recherche

Pour mener à bien notre recherche, nous nous sommes tournés vers un courant nous permettant d'aborder cette recherche sous différents angles. En sciences de gestion, la théorie des organisations s'intéresse à la production de la connaissance en se focalisant tout

particulièrement sur les organisations. Ces dernières constituent des « phénomènes » à étudier, ou objets extraits d'une réalité (Goujon Belghit et Belghit, 2013). Or notre recherche concerne différentes parties prenantes : l'employé, l'organisation et le territoire. Cela renvoie aux trois parties prenantes de l'employabilité (St Germes, 2006). L'employabilité est une notion évolutive. Celle-ci n'a pas cessé de s'adapter à son temps, à son contexte, mais également à l'évolution permanente de la demande issue du marché de l'emploi (Baruel Bencherqui et al., 2012). Elle est passée d'une notion de recherche d'emploi (Ledrut, 1966) à un moyen de garder son emploi (Laizé, 2007). L'évolution concerne également celle de l'individu, pour qui il est devenu primordial de développer son employabilité afin de faire face à l'évolution permanente du marché du travail. C'est cette même évolution du marché du travail qui a rendu nécessaire la « course folle » à l'employabilité (Baruel Bencherqui et al., 2012). Avec l'employabilité, le salarié devient l'acteur, voire « l'entrepreneur » (Pihel, 2010, p.204) de sa carrière professionnelle. Les termes du nouveau contrat définissant un nouveau modèle social d'emploi/employabilité doivent développer un scénario gagnant-gagnant (Ellig, 1998) : les individus ont la responsabilité de faire de leur mieux pour améliorer leur employabilité, tandis que les employeurs ont celles de conseiller, d'orienter, de fournir les programmes de formation appropriés (Germes, 2004). Ainsi, le manager devient un facilitateur, un accompagnateur, et plus seulement un donneur d'ordres ou d'objectifs (Véniard, 2011). Le DRH doit être l'initiateur ou le promoteur d'une culture managériale. Il doit également veiller aux indicateurs du climat social (Véniard, 2011). Employeurs et salariés cherchent aujourd'hui à redéfinir la nature même de leurs contrats. Par exemple, la substitution de la notion « d'employabilité » à celle de « carrière » s'inscrit dans cette évolution (Herrbach, 2000). Ceci nous amène à nous éloigner un peu de ce courant pour nous tourner plus précisément vers cette notion de contrat et plus particulièrement, de contrat psychologique.

Une recherche inscrite au sein du courant du contrat psychologique

« Psychological work contract », le « contrat psychologique » est né dans les années 1960 au travers des recherches de Chris Argyris. Il décrivait alors l'accord implicite mis en place entre l'employeur qui consent à honorer des règles établies par les employés (tel que garantir la sécurité de l'emploi) tandis que ces derniers gardent un niveau élevé de productivité. Il est le premier à faire ressortir et à nommer les obligations mutuelles qui existent entre les deux

parties d'une relation d'emploi : l'employeur et les employés. Cependant, le contrat psychologique a dû s'adapter aux changements des conditions de marché, aux évolutions technologiques de l'environnement, le développement des activités de service et l'internationalisation des entreprises. Ce qui a modifié les références, habitudes et manières de travailler (Mercier, 2014). Cavanaugh et Noe (1999) proposent alors une définition plus poussée de ce contrat. Ils partent du principe que les parties prenantes s'entendent sur les accords conclus de manière tacite. Ainsi les employés peuvent s'en remettre aux obligations promises par leurs employeurs et ces derniers peuvent se fier à l'engagement de leurs employés. En effet, il est alors question de faire la différence par le biais de la qualité. De plus, les ressources humaines deviennent un élément de plus en plus important dans le management (Mercier, 2014). Contrairement à un emploi formel, les promesses et obligations sont aussi importantes que les ententes lors d'un contrat psychologique (Rousseau 1995). En 2001, Rousseau peaufine sa définition en décrivant le contrat psychologique comme « *une croyance que des obligations réciproques basées sur des promesses implicites ou explicites (Schein, 1980) régissent la relation d'échange entre l'employé et son organisation* » (Rousseau, dans Pennaforte, 2012 : 96).

En revanche, si les obligations attendues sont réciproques, il n'en est pas de même de leur identification ou bien de leur définition, qui n'est issue que d'une seule des deux parties : l'individu (Merle, 2001). Il est alors affaire de perception (Rousseau, 2001). Ainsi, selon Mullenbach-Servayre (2010), le contrat psychologique est composé de trois caractéristiques majeures : (1) recouvre un ensemble d'obligations réciproques fondées sur des promesses ; (2) notion subjective et individuelle ; (3) notion dynamique et évolutive dans le temps.

Les obligations dépendent alors de sept dimensions par partie (Mullenbach-Servayre, 2010). Elles sont regroupées dans le tableau suivant (cf. Tableau 4).

L'obligation de carrière de l'employeur nous intéresse tout particulièrement dans cette recherche, mais nous ne pouvons pas la dissocier des autres obligations. Nous nous intéresserons donc au tout avec un focus sur l'obligation de carrière.

Tableau 4 : Obligations de l'employeur et de l'employé selon Mullenbach-Servayre (2010)

Obligations de l'employeur	**Obligations de l'employé**
Climat de travail	Performances minimales
Carrière	Altruisme
Rétribution	Citoyenneté
Conditions de travail	Fidélité
Sécurité de l'emploi	Changement de poste
Intérêt du travail	Mobilité géographique
Responsabilités	Comportements hors rôle

Les deux autres caractéristiques du contrat psychologique s'expliquent par le fait que ce dernier permettrait d'observer sous un angle différent un échange social : la relation d'emploi (Merle, 2001). Il permet également de comprendre comment cette relation se développe au cours du temps (Guerrero, 2005) en soulignant l'individualisation de cette dernière. En outre, le contrat psychologique est la traduction d'un schéma mental préexistant à la relation d'emploi (Rousseau, 2001). Ce schéma mental aura une action de visière à travers laquelle l'individu va recevoir les informations émanant de son environnement et les cerner. La construction du contrat psychologique sera donc évolutive selon ses expériences et son schéma mental. Il va prendre appui sur un ensemble de facteurs courants qui mettront en place un contexte : la socialisation pendant l'enfance et l'adolescence, les expériences précédentes de travail, la culture de l'organisation, la socialisation organisationnelle et professionnelle. Ces expériences constituent en partie le contrat puisqu'elles vont nourrir le système de croyances en devenant un écran perceptuel.

De ce fait, l'individu voit son contrat s'établir tout au long de son expérience. D'autres facteurs peuvent être pris en compte, tels que les signaux sociaux et les interactions quotidiennes qui éclairent l'individu sur la relation d'emploi attendue. La dernière étape d'élaboration du contrat sera également dépendante du statut de l'individu dans l'organisation, de ses motivations, de ses objectifs et de ses besoins, mais aussi de son système de valeurs (Dulac, 2009). La personnalité doit également être prise en compte en tant que facteur déterminant (Coyle-Shapiro et Neuman, 2004). Dès lors, il est possible d'opposer un contrat transactionnel,

basé sur un échange économique (Pennaforte, 2012), à un contrat relationnel, basé sur l'échange social et composé de promesses de retours réconfortants telles que la sécurité de l'emploi et la carrière (Rousseau, 1996). À cela, s'ajoute le contrat de développement (Rousseau, 1996) ou de développement des compétences (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000), qui se fonde sur l'engagement de l'organisation à développer l'employabilité et les compétences de l'individu (Pennaforte, 2012). Dès lors, lorsque l'employé participe entièrement au bon déroulement de son organisation, celle-ci lui offre en retour la possibilité de développer au fur et à mesure sa carrière en son sein. De plus, le travail bien fait se conjugue régulièrement avec promotions, auxquelles s'ajoutent de nouveaux enjeux et de nouvelles responsabilités (Sims, 1994 ; Lemire et al., 2003).

De ce fait, lorsqu'il est question de contrat, il est question d'engagement. L'engagement représente l'implication d'un individu dans son organisation (Pennaforte, 2012). Cette implication est décrite par Thévenet (2002) comme le rapport singulier qu'entretient un individu avec son univers de travail. La notion d'engagement, quant à elle, traduit et explicite la relation entre un individu et une organisation (Thévenet, 2002) ou bien entre un individu et des cibles bien particulières et distinctes (Klein et al., 2012). Selon Lemire et Saba (2005), inspirés d'Allen et Meyer (1990), il existe trois types d'engagement : (1) affectif : les individus restent dans l'organisation, car ils le souhaitent. Ce type d'engagement serait développé par des employés appréciant les conditions de travail ; (2) de nécessité : les individus restent dans l'organisation car ils considèrent qu'il est préférable et moins coûteux de rester que de partir. Les employés ont réalisé, au fur et à mesure de leur expérience professionnelle, qu'il était plus intéressant pour eux de rester que de partir ; (3) moral : les individus décident de rester dans l'organisation car un sentiment d'appartenance et d'éthique les y convient. Ils ont créé des liens qui, avec le temps, leur donnent le sentiment d'appartenir à un tout.

Ces différents types d'engagement, nous permettront de mieux appréhender la relation qui peut exister entre les travailleurs transfrontaliers et les organisations les accueillant. En effet, ces travailleurs doivent retrouver quelque chose qui leur parle et leur correspond dans les organisations du pays voisin et qu'ils ne retrouvent pas dans leur pays d'origine. Ceci expliquerait pourquoi ils décident de tourner le dos au marché du travail du pays dans lequel ils vivent pour se rendre sur le marché du travail voisin. Leur engagement doit dépendre d'éléments que proposent les organisations voisines et que ne proposent pas celles du pays

dont ils sont issus. Des liens peuvent alors se tisser ; des liens plus fort que l'appartenance à un pays, mais plutôt l'appartenance à une organisation.

Par ailleurs, un engagement peut évoluer et prendre une tournure négative jusqu'à être rompu ou non respecté (Mullenbach-Servayre, 2010). Morrison et Robinson (1997) ont proposé un modèle d'évolution du contrat psychologique (cf. Tableau 5). Ce dernier met en lumière la possibilité de rupture ou de violation du contrat psychologique.

Tableau 5 : Modalités d'évolution du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997)

Création	- Promesse - Paiement - Acceptation
Développement	- Maturation - Dérive contractuelle
Réalisation	- Respect - Dépassement - Rupture - Violation

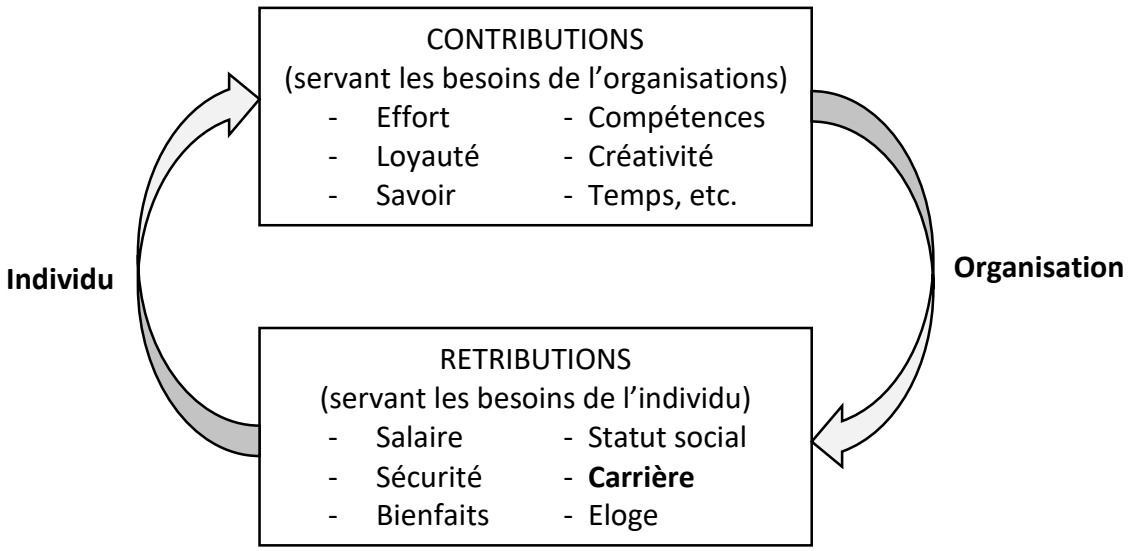
Nous pouvons ici constater que le contrat psychologique se développe en trois phases : (1) création ; (2) Développement ; (3) Réalisation. D'après Robinson et Rousseau (1994), cette dernière phase représente les modalités d'exécution du contrat psychologique. Le contrat est considéré comme respecté lorsque l'employé ou l'employeur considère que l'autre a respecté ses engagements, ses promesses ; il est dépassé lorsque l'employeur ou l'employé a respecté ses promesses au-delà des espérances et des obligations de l'autre partie, enfin il y a rupture lorsqu'aucun des critères du contrat n'a été respecté. Morrisson et Robinson (1997) affinent cette typologie avec la violation (cf. Tableau 2) qui ajoute une dimension supplémentaire à celle de la rupture : la dimension affective (Morrison et Robinson, 1997).

Dans ce modèle, la rupture voire la violation du contrat psychologique sont induites par deux évènements que sont le malentendu et le renoncement. Le malentendu repose sur une perception qui diffère quant aux promesses faites entre employeur et employé. L'employeur peut être certain d'avoir respecté ses obligations alors que son employé ressent l'inverse. Le renoncement correspond au non-respect par l'employeur, de manière intentionnelle, de ses

obligations ou d'une partie de celles-ci. Or la bonne ou mauvaise considération de ce contrat psychologique a une forte influence sur l'employé et sa relation organisationnelle. Effectivement, si l'individu ressent une rupture ou une violation du contrat psychologique, il pourra développer un sentiment de révolte et d'aigreur qui le mènera potentiellement à quitter l'organisation puisque la relation à son employeur sera ternie et qu'un désengagement face au travail et à l'organisation aura émergé (Mullenbach-Servayre, 2010). La rupture est décrite par une impossibilité d'une ou des parties d'apporter une réponse satisfaisante aux attentes de l'autre, telle que celui-ci pense qu'elle devrait être fait (Rousseau, 1989). La violation, quant à elle, correspond à un état émotionnel qui découle du sentiment que l'organisation ne respecte pas ses engagements (Morrison et Robinson, 1997).

Le contrat psychologique devient alors un outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Dès lors qu'un employé se sent bien dans son organisation et a une bonne relation d'emploi, il ne montrera aucune volonté de partir. Or si nous reprenons les sept dimensions relatives aux obligations de l'employeur, cinq d'entre elles une fois non respectées, amènent l'employé à faire le choix de partir (Mercier, 2014). En d'autres termes, l'employeur, en ne respectant pas tous ses engagements, accroît de manière inévitable le risque de turnover, ce qui met son organisation dans une mauvaise position (Mercier, 2014). La sécurité de l'emploi n'est plus assurée et l'employé reste dans son entreprise tant qu'il lui apporte une valeur ajoutée (Mercier, 2014). En retour, il reçoit l'expérience ou la formation nécessaire pour préserver son employabilité (Ellig, 1998). C'est ainsi que le contrat psychologique et les promesses qui le composent constituent un réel outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines. En effet, il permet d'agir en amont sur les volontés de départ et donc d'influer sur le bon fonctionnement de l'organisation (Mullenbach-Servayre, 2010). Le contrat psychologique peut alors être perçu comme un outil de fidélisation et donc un outil de gestion en soi.

Voici un schéma qui résume le contrat psychologique et le montre tel un processus entre contributions et rétributions (adapté de Hunt et al., 1988 : 38, dans Mercier, 2014). Nous utiliserons ce schéma comme résumé de notre développement tout au long de notre recherche.



Source : adapté de Hunt et al., 1988 : 38, dans Mercier, 2014

Afin d'être le plus pertinent possible, il est également important de s'intéresser à l'application du courant du contrat psychologique en Suisse. En Suisse, un fois le contrat conclu, c'est le principe de la liberté contractuelle qui s'applique. C'est-à-dire que les parties prenantes peuvent alors décider du contenu du contrat comme elles l'entendent. Toutefois, les normes légales à respecter imposent certaines limites (emploi-en-suisse.ch). Ainsi, chacun peut déjà aborder ses attentes et besoins et les mettre par écrit.

La question du salaire fait partie des points négatifs du contrat psychologique en Suisse, car ce dernier ne semble pas toujours approprié et l'offre salariale des employeurs se serait détériorée (Grote et Staffelbach, 2018).

Dans le milieu public suisse, un nouveau contrat psychologique a émergé (Lemire et al., 2001). Martin (2004) en propose un résumé.

Tableau 6. Caractéristiques de l'ancien et du nouveau contrat psychologique public suisse (selon Martin, 2004)

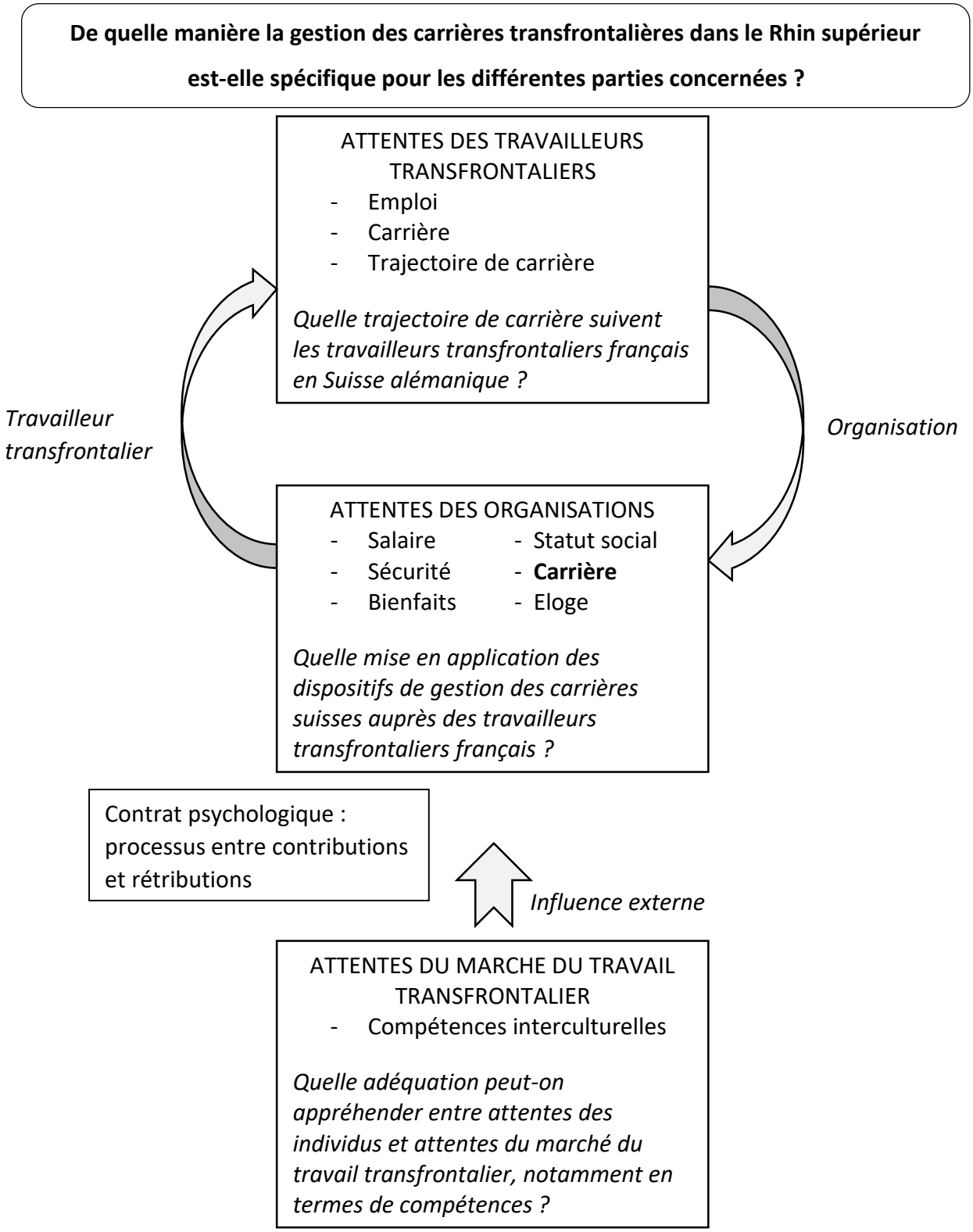
Caractéristiques	Ancien contrat psychologique ou contrat psychologique « classique »	Nouveau contrat psychologique
Focus, point d'ancrage de la relation	sécurité de l'emploi, continuité loyauté envers l'organisation, l'employeur	échange compétences (employé-e-s) et acquisition de connaissance (organisation), gestion de l' « employabilité » loyauté envers un métier, des compétences relation centrée sur l'individu (vs groupe)
Forme	déterminé, prévisible et stable	indéterminé, flexible, ouvert à négociations successives
Philosophie de base, images et valeurs de référence	image traditionnelle de la carrière dans une même entreprise, hiérarchie, équité et fair-play « travail honnête, salaire honnête », justice sociale	lois du marché, rentabilité, compétences, valeur ajoutée, développement personnel, promotion d'une relation « gagnant-gagnant »
Responsabilités employeur	assurer la continuité en termes de sécurité de l'emploi, de formation et de développement de carrière	rémunération équitable (perçue comme telle) de la valeur ajoutée par l'employée-s, employé-e-s sont responsables du déroulement de leur carrière et de leur formation
Responsabilités employ-é-e-s	loyauté, bonne facture, obéissance	monnayer savoir, compétences et formation sur le marché de l'emploi

Ainsi, dans ce nouveau contrat, il semblerait que l'image traditionnelle de la carrière ait été remplacée par une image plus mouvante et changeante. Ainsi, la notion d'employabilité semble prendre le pas sur la notion de loyauté envers la même organisation. Cependant, il s'agit d'une observation pour le milieu public. Or, la plupart de nos participants sont issus du privé où le contrat psychologique est resté relativement calqué sur l'ancien modèle, même si l'avis de l'individu est devenu plus important (Emery et Giauque, 2020).

En conséquence, l'analyse à l'aune du courant du contrat psychologique nous permet de nous intéresser aux différentes parties prenantes concernées par notre recherche : les travailleurs transfrontaliers, les organisations suisses les employant et le marché du travail transfrontalier. En effet, nous allons pouvoir nous intéresser aux attentes des frontaliers français quant au marché du travail suisse et donc les raisons qui les poussent à se tourner vers lui pour trouver

un emploi et y rester pour faire carrière. Puis, nous pourrons confronter les attentes des organisations suisses, qui emploient ces travailleurs, ainsi que les dispositifs de gestion de carrière mis en place en leur sein. Et pour finir, nous questionnerons le marché du travail transfrontalier afin de comprendre son influence sur les attentes des deux autres parties concernées par cette recherche. Pour ce faire, nous avons procédé à trois études sur trois terrains différents.

Le schéma, ci-après, synthétise notre recherche à partir du schéma proposé par Mercier (2014), adapté de Hunt et al., 1988.



Ce schéma sera repris de manière simplifiée à chaque début de chapitre (chapitres 3 à 5) afin de suivre l'avancement de notre raisonnement.

Nous allons, dans les chapitres suivants, présenter nos trois études (chapitres 3 à 5), puis nous présenterons leurs résultats quant à la globalité de la recherche. Nous discuterons ces derniers en perspective avec la littérature scientifique de référence et les implications managériales. Enfin, nous conclurons cette recherche (chapitre 6).

CHAPITRE 3

ARTICLE 1. LES TRAJECTOIRES DE CARRIERE DES TRAVAILLEURS TRANSFRONTALIERS EN SUISSE

Rappelons que la problématique de ce travail de recherche est : **de quelle manière la gestion des carrières transfrontalières dans le Rhin supérieur est-elle spécifique pour les différentes parties concernées ?**

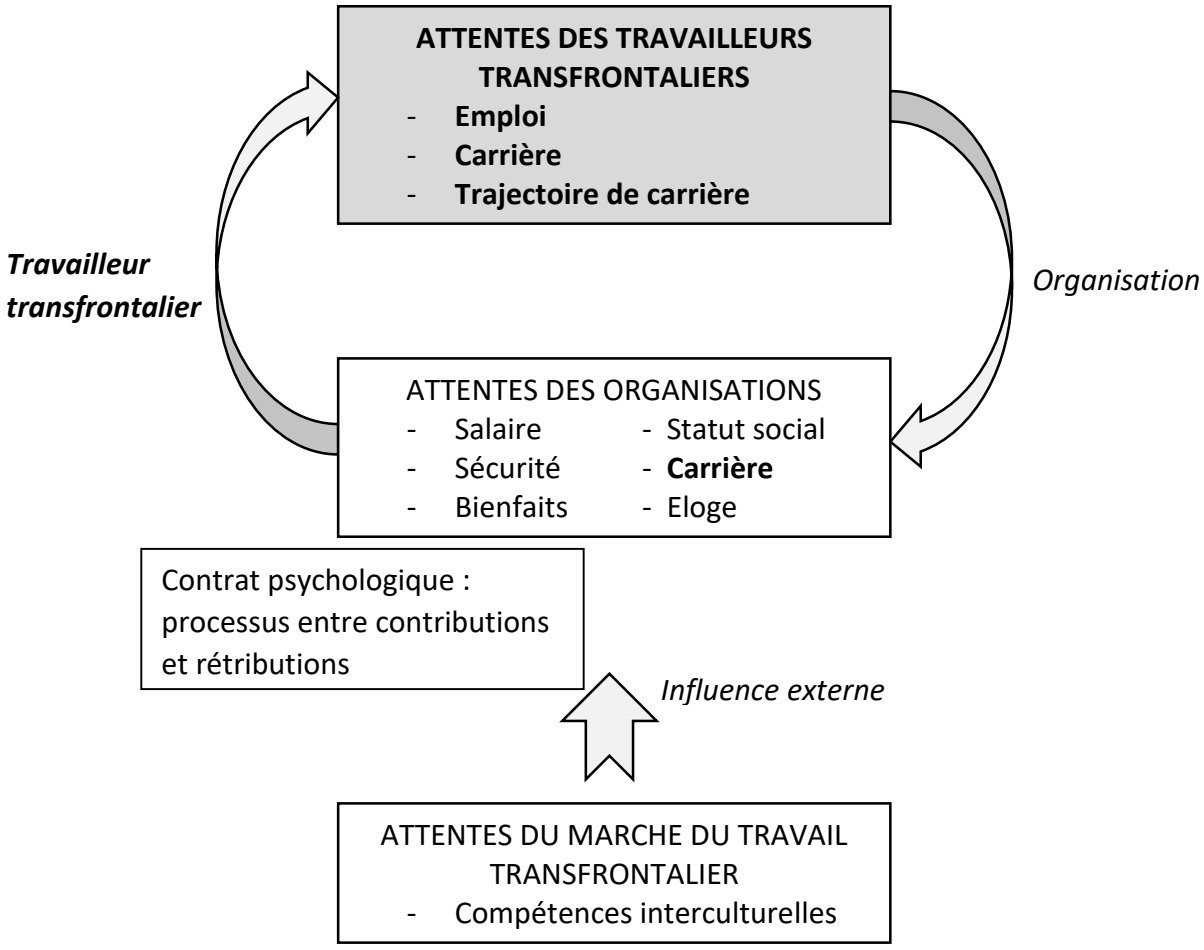
Ce chapitre correspond à la partie concernée – employés, répondant à la question de recherche suivante : **quelle trajectoire de carrière suivent les travailleurs transfrontaliers français en Suisse alémanique ?**

Dans ce chapitre, nous nous intéressons alors aux attentes des travailleurs transfrontaliers quant à leurs emplois et leurs carrières, tout particulièrement les français, qui se sont tournés vers la Suisse alémanique, afin de trouver des réponses à leurs attentes. Ils font leur carrière ou une partie dans ce pays plutôt qu'en France. Nous mettons l'accent sur leurs trajectoires de carrière et surtout, nous analysons les trajectoires de carrière suivies par les travailleurs transfrontaliers une fois qu'ils se retrouvent sur le marché du travail avec un emploi de l'autre côté de la frontière. Cela permet de comprendre quel type de carrière ces derniers recherchent et trouvent en traversant la frontière.

Dans la Région du Rhin supérieur, un grand nombre de français traversent la frontière suisse pour y trouver un emploi. Ces derniers se tournent vers la Suisse alémanique voisine au détriment de la France et tout particulièrement de l'Alsace. Il semblerait alors qu'ils trouvent dans le pays voisin quelque chose qu'ils ne retrouvent pas en France. Ces frontaliers sont appelés travailleurs transfrontaliers et sont peu traités dans la littérature, hormis en sciences politiques et en sociologie (Brahimi, 1980 ; Krämer, 2004 ; Hamman, 2005). Or ces derniers se concentrent essentiellement sur l'individu. Ainsi, il existe peu de recherches sur les attentes qui poussent ces travailleurs à se tourner vers le pays voisin, mais également peu de travaux sur la gestion de leurs carrières. C'est pourquoi nous nous sommes dirigés vers une enquête qualitative, qui mobilise le cadre théorique de Dahan et Dufour (2012). Celui-ci s'appuie sur

un modèle de comparaison des trajectoires de carrière traditionnelle et nomade. Notre étude a été réalisée auprès de 45 travailleurs transfrontaliers (16 femmes et 29 hommes). Ils habitent tous la région du Rhin supérieur, et plus particulièrement, dans le département du Haut-Rhin en France. L'étude permet de mieux comprendre le cheminement de carrière que suivent les travailleurs transfrontaliers en Suisse alémanique, de mieux appréhender les éléments de succès liés à ces carrières et ainsi la trajectoire qu'ils décident d'emprunter. Cette étude permet de comprendre ce que peut offrir la Suisse alémanique pour répondre aux attentes des travailleurs transfrontaliers.

Notre position par rapport au contrat psychologique est la suivante :



Cette étude a fait l'objet d'une communication à une conférence à comité de lecture, la conférence AGRH de Bordeaux, novembre 2019 et d'une publication dans la Revue à comité de lecture, classée rang 3 par la FNEGE, Management & Avenir.

Lutz, A., Wodociag, S. et Bollecker, M., (2019), « Travailleurs transfrontaliers : étude de leurs trajectoires de carrière », *Revue Management et Avenir*, N°114, p. 65-91.

1. Travailleurs transfrontaliers : étude de leurs trajectoires de carrière

TRAVAILLEURS TRANSFRONTALIERS : ETUDE DE LEURS TRAJECTOIRES DE CARRIERE[1]

Axelle Lutz, Sophie Wodociag et Marc Bollecker

Résumé

Dans la Région du Rhin supérieur, beaucoup de français traversent la frontière suisse pour y trouver un emploi. Or, peu de recherches sur la gestion des carrières de ces individus ont été menées. L'enquête qualitative sur laquelle repose cet article, mobilisant le cadre théorique de Dahan et Dufour (2012) et réalisée auprès de 45 travailleurs transfrontaliers, permet de mieux appréhender la vision de la carrière qu'ils réalisent en Suisse alémanique, les éléments de succès qu'ils y associent et la trajectoire qu'ils décident de poursuivre.

Mots clés : travailleurs transfrontaliers, gestion des carrières, succès de carrière, trajectoire de carrière

[1] Les auteurs adressent leurs remerciements aux réviseurs anonymes pour la qualité de leurs commentaires

Introduction

La région du Rhin supérieur est une région transfrontalière dans laquelle les opportunités de travail se multiplient (Observatoire des territoires, 2017). Elle compte 36 100 travailleurs transfrontaliers qui se déplacent de la France vers la Suisse (Isel et Kuhn, 2016). Au-delà d'un salaire pouvant représenter jusqu'à plus du double d'un salaire français (OCDE, 2017c), l'attrait pour la Suisse repose sur l'investissement dans l'apprentissage tout au long de la carrière, le renforcement des compétences, la captation et le maintien des talents à l'échelle mondiale (Lanvin et Monteiro, 2019). Les transfrontaliers restent cependant peu étudiés malgré des travaux en sciences politiques et en sociologie (Brahimi, 1980 ; Krämer, 2004 ; Hamman, 2005) qui se concentrent principalement sur l'individu. La relation à l'emploi et la carrière ne sont pas abordées alors qu'elles restent centrales dans la recherche en gestion des ressources humaines internationales (GRHI), notamment celle qui s'intéresse aux facteurs de réussite et de risque des stratégies d'expatriation (Barmeyer et Davoine, 2012). Récemment, les études ont pourtant souligné l'importance d'intégrer l'expérience de mobilité internationale dans la trajectoire de carrière des employés (Guillaume et Pochic, 2010) notamment en ce qui concerne la non-valorisation des compétences développées, len retour au poste occupé avant la mobilité conduisent à leur démotivation (St-Onge et al., 2002) ou encore les départs volontaires coûteux pour l'organisation. Il semble donc opportun de comprendre les attentes et les besoins des travailleurs transfrontaliers concernant leur trajectoire professionnelle.

Cependant, même en sciences de gestion, les formes de mobilité internationale alternative à l'expatriation, comme la mobilité transfrontalière, sont surtout abordées au regard de la littérature existante sur le management international, au détriment de l'approche comparative de la gestion des carrières (Cerdin et al., 2012). Or, la gestion des ressources humaines est perçue différemment selon les individus et notamment lorsqu'il s'agit de leur carrière (Cerdin, 2004) d'autant plus que les travailleurs transfrontaliers semblent constituer une catégorie professionnelle spécifique : via une mobilité internationale quotidienne, ils se rapprochent des *commuters* internationaux.

À partir de ce constat, cet article repose sur la question centrale suivante : **quelle trajectoire de carrière suivent les travailleurs transfrontaliers français en Suisse alémanique ?**

Mobilisant le modèle de comparaison des carrières traditionnelles et nomades de Dahan et Dufour (2012), cette étude vise à examiner les trajectoires de carrière des employés transfrontaliers. Sans pour autant s'inscrire dans une démarche comparative stricte, deux objectifs sont poursuivis :

- Identifier les représentations des travailleurs transfrontaliers quant aux trajectoires de carrière et les facteurs de succès qu'ils associent à un parcours réussi
- Comprendre s'il existe une trajectoire de carrière spécifique pour les travailleurs transfrontaliers

À cette fin, une étude qualitative a été menée auprès de 45 travailleurs transfrontaliers français travaillant en Suisse alémanique (16 femmes et 29 hommes ; 13 ouvriers, 16 employés et 16 professions intermédiaires). Dans un premier temps nous introduirons les fondements théoriques sur lesquels repose l'étude ; après avoir présenté la méthodologie mobilisée par cette recherche, nous présenterons les principaux résultats. Enfin, ces derniers seront mis en perspective avec la littérature scientifique de référence et les implications managériales.

1. Gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers : enjeux théoriques

Après avoir précisé et contextualisé le périmètre de notre étude, nous abordons les fondements théoriques sur lesquels elle repose.

1.1 Le travailleur transfrontalier français en Suisse : expatrié ou *commuter* international ?

Le Rhin Supérieur comprend l'espace transfrontalier franco-germano-suisse constitué par l'Alsace, la Suisse du Nord-Ouest, le Sud du Palatinat et une partie du Pays de Bade. Marché du travail diversifié, le Rhin Supérieur propose essentiellement des emplois dans le secteur tertiaire. En particulier en Suisse, en 2019, les actifs travaillent principalement dans le secteur des services (75.8% de la population active), l'industrie (20.7%), notamment la chimie, la pharmacie, la construction de machines et la métallurgie (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2019).

L'attractivité spécifique des territoires transfrontaliers est principalement abordée par les géographes et les sociologues. Dans ces champs, le transfrontalier est un individu qui vit et travaille dans deux pays différents. Entre les deux il effectue des allers-retours quotidiens, appelés migration pendulaire (Hamman, 2005). Celle-ci présente une plus-value pour les organisations et pour les individus. Pour les premières, elle permet d'exploiter l'offre de main-d'œuvre au-delà du marché du travail local. Pour les seconds, le partage entre deux pays apporte des avantages, tels que le salaire et le niveau de vie, la nature du travail, les conditions de travail ou encore la capacité d'adaptation (Brahimi, 1980). C'est le cas du Rhin Supérieur qui se caractérise par un flux de travailleurs transfrontaliers important (64 000 en 2015, Isel et Kuhn, 2016). Sur les 40 400 transfrontaliers résidant dans le Haut-Rhin en 2012, 36 100 occupent un poste dans la région de Bâle (INSEE, 2016), soit 56% des transfrontaliers du Rhin Supérieur.

Si les Français se déplacent essentiellement vers la Suisse, les Suisses semblent, quant à eux, davantage sédentaires, moins disposés à penduler, déménager ou se déplacer pour le travail (Ravalet et al., 2014). En effet, avec un fort taux d'activité et un chômage des plus bas (OCDE, 2017b), la Suisse constitue l'espace le plus attractif du Rhin supérieur, proposant des conditions de travail de qualité (OCDE, 2017b). Ainsi, un salaire suisse représente parfois plus du double d'un salaire français (3 021 € brut mensuel contre 5 980 €, INSEE, 2016), même si cela peut différer d'un secteur d'activité à l'autre. La Suisse, dont le taux de vacance est en augmentation pour les emplois hautement qualifiés (OCDE, 2017b) et dont le système éducatif non professionnel s'adapte insuffisamment aux besoins du marché du travail (OCDE, 2015a), profite des bassins de main-d'œuvre transfrontaliers pour recruter ; elle s'ouvre au marché de l'emploi européen grâce aux accords bilatéraux. Les besoins en ressources humaines et l'attractivité suisse impliquent alors une gestion plus internationale du recrutement (Davoine et al., 2011).

Les recherches concernant la main-d'œuvre transfrontalière restent, à notre connaissance, embryonnaire en sciences de gestion. L'étude de cette population peut cependant être envisagée selon différentes approches théoriques traitant de la mobilité internationale.

En premier lieu, le contexte transfrontalier influence les travailleurs actifs à revoir leur rapport au déplacement. Les individus cherchent à être le plus flexibles possible afin de faire face à toutes situations de la vie quotidienne à la carrière professionnelle. Ils peuvent donc se

tourner vers le voisin pour embrasser une carrière alternative. La mobilité renvoie à « *l'ensemble des déplacements impliquant un changement d'état de l'acteur et du système* » (Kaufmann, 2011). Ressource-clé professionnelle lorsqu'une trajectoire de carrière ascendante est souhaitée (Kaufmann et al., 2004), la mobilité permet d'accéder à des conditions favorables consentant d'engager un mouvement (Gohard-Radenkovic et Veillette, 2015) dit alors « motile » (de la contraction mobile-utile) (Kaufmann, 2011). Elle permet de faire face à des difficultés professionnelles ou de faciliter un besoin de coprésence à tous les niveaux (travail, famille, société). Il s'agit de la manière dont un individu ou un groupe s'approprie et fait usage de toutes les possibilités concernant la mobilité. Répondant aux nouvelles normes sociales basées sur la mobilité et la flexibilité des individus (Bacqué et Fol, 2007), l'individu transfrontalier constitue la concrétisation d'autres culture et langue. S'il s'adapte plus rapidement à son environnement (Krämer, 2004), il doit apprendre à s'intégrer hors de sa société d'origine (Krämer, 2004). Dès lors, se pose la question de la dimension internationale de la mobilité.

La gestion des ressources humaines internationales (GRHI) n'aborde pas spécifiquement la mobilité transfrontalière, mais traite de catégories de personnel avoisinantes, comme les *commuters* internationaux pour la mobilité pendulaire et des expatriés pour la dimension internationale. Nous nous proposons de poursuivre un raisonnement analogique pour tenter de décrire les transfrontaliers.

Les *commuters* internationaux sont des travailleurs internationaux qui naviguent régulièrement entre leur pays de résidence et un autre pays, par choix personnel. Ils ne sont pas forcément des cadres de haut-niveau et n'occupent pas un poste à hautes responsabilités hiérarchiques (Desmarais et al., 2012). Ils font cette expérience de la mobilité géographique pour s'inscrire dans des stratégies individuelles et familiales de mobilité (Guillaume et Pochic, 2010). Leur famille demeure ainsi dans leur pays de résidence. Il existe différents types de mobilité internationale dite pendulaire. Celle qui nous intéresse est la mobilité transnationale. Cette migration serait une alternative à l'expatriation (Desmarais et al., 2012). Il s'agit d'une forme de mobilité plus courte, plus ponctuelle et moins coûteuse pour l'entreprise (Morley et Heraty, 2004).

L'expatriation renvoie, quant à elle, à la mobilité d'un employé dans un autre pays pour plus d'un an (Petrovic et al., 2000). Les entreprises y ont recours en raison de leur développement

international, d'un besoin spécifique de compétences ou encore du développement professionnel des salariés (Edström et Galbraith, 1977). Concernant ce dernier point, les études ont montré que pour atteindre les postes de haut niveau, il est nécessaire d'acquérir une expérience et des compétences spécifiques (Attia et Melin, 2017). Elles se développent via une mobilité internationale. Le retour de l'expatrié représente alors un enjeu important pour l'organisation puisqu'il s'agit de transférer les compétences acquises à l'étranger (Barmeyer et Davoine, 2012). Ainsi, le « capital carrière » de l'individu est censé s'accroître pendant une expatriation et être rentable autant pour lui que pour son organisation (Cerdin, 2012). Il n'est pas envisageable de s'expatrier si cette mobilité internationale ne profite pas à la carrière de l'individu (Guillaume et Pochic, 2010).

Tout comme le *commuter* international, le travailleur transfrontalier choisirait d'aller travailler dans un pays différent de son lieu de vie. À la différence de l'expatrié, le travailleur transfrontalier partirait à l'international par choix personnel. En revanche, à l'instar de l'expatrié, sa mobilité et son expérience internationales seraient valorisées par une meilleure rémunération ou un meilleur poste. Ils se tourneraient vers le pays voisin en espérant acquérir une expérience qu'ils valoriseront une fois de retour dans leur pays d'origine. Le travailleur transfrontalier vivrait donc entre migration pendulaire et expatriation. S'agissant d'étudier sa carrière, quelles sont les différentes approches sur la carrière ?

1.2 Carrière, modèle et réussite

Hall (1976) décrit la carrière comme « *la perception individuelle d'une succession d'attitudes et de comportements associés à des expériences et à des activités reliées au travail tout au long de la vie de la personne* ». Elle se caractérise par la trajectoire professionnelle d'un individu au sein d'une ou plusieurs organisations, ayant connu un ou de multiples métiers ou bien comme le regroupement de toutes ses expériences au cours de sa vie (Giraud et Roger, 2011). Les approches comparatives de la gestion des carrières (Cerdin, 2004) envisagent ces dernières selon trois aspects principaux :

- Les représentations des carrières : les modèles théoriques explorent les cheminements (Brusseau, 1996) à partir des caractéristiques personnelles de l'individu. En particulier, les trajectoires des carrières traditionnelles et nomades (Cadin et al., 2003) relèvent du lien entre individu et compétences individuelles (Bender et al., 2009). Basée sur

différents critères comme la sécurité de l'emploi, l'ancienneté dans l'entreprise, le développement de compétences spécifiques, le salaire et les promotions, la carrière traditionnelle correspond ainsi à une progression dans la hiérarchie d'une organisation (Pralong, 2009). Gérée par l'employeur, elle offre toutefois une moindre liberté aux employés (Dany, 2003). Du fait du nouveau contexte économique et mondial, la carrière traditionnelle n'est plus le modèle suivi par tous (Dahan et Dufour, 2012). Une approche par les carrières nomades (Cadin et al., 2003) permet de dépasser les limites données par l'organisation. Elles désignent des parcours impliquant des mobilités entre métiers, entreprises avec des interruptions. Il s'agit de nouvelles formes d'évolutions non verticales conduisant à des changements plus fréquents d'entreprises. Dans ce type de carrière, les individus sont responsables de la gestion de leur carrière (Giraud et Roger, 2011) et quittent le schéma traditionnel d'une gestion par les organisations (Culie et al., 2009). Ils se retrouvent alors acteurs de leur carrière (Fabre et al., 2012). Les carrières nomades impliquent une vision relationnelle de la carrière (Barley, 1989) qui résulterait de rencontres et de saisies d'opportunités au travers des réseaux professionnels et personnels. Cette nouvelle approche induit un changement de comportement de l'individu lui permettant de faire face à de nouvelles situations.

- Les perspectives organisationnelles via la gestion des compétences. Définies comme « *le fait de disposer d'aptitudes, de capacités, de connaissances ou d'une formation suffisantes pour assurer un comportement approprié, en paroles ou en actes, dans une situation particulière* » (Deardorff, 2011), les compétences correspondent à un savoir-faire efficace et opérationnel. Ils entrainent une modification des comportements dans le milieu professionnel. À la notion de compétence est souvent liée celle de qualification. Cette dernière est détachée d'un poste de travail et met l'accent sur l'individu, englobe tout son savoir-être (Oiry, 2005). La qualification correspond à l'analyse via des dispositifs spécifiques de l'activité au travail d'un individu. Il s'agit de qualifier les tâches de ce dernier, son habileté professionnelle, ses connaissances, son savoir-faire techniques ou ses traits de personnalité (Buscatto, 2006). En France, la qualification repose sur des compétences reconnues. Le personnel non qualifié dispose de compétences, mais pas du diplôme attendu. Il se forme alors sur le tas et il est question de rechercher « *un ensemble de qualités et de savoir-faire non formalisés* » (Boltanski et Chiapello, 1999). On passe alors d'une logique de qualifications à une

logique de compétences (Bigote, 2006). Le travail d'un non qualifié n'est pas aussi bien reconnu que celui d'une personne diplômée. La différence se fait au niveau des rémunérations, de l'évolution de carrière (Bigote, 2006). L'employabilité est amoindrie puisque les compétences seules ne suffisent pas pour évoluer dans un emploi.

- L'environnement international. Les profils et trajectoires de carrière individuels dépendent de l'environnement de travail, des contextes d'origine, socio-culturels ainsi que de la globalisation des entreprises (Mayrhofer et al., 2007). Les modèles prennent en compte l'environnement national ou international dans lequel l'individu évolue (Evans, 1989). En effet, les carrières et les institutions sociales et nationales sont profondément liées à travers un processus de création, reproduction et transformation (Jones et Dunn, 2007). La culture influence le comportement des individus. Elle correspond à un cadre de référence partagé entre les individus d'un même groupe social à une période précise et qui va devenir le fondement de l'identité de ce groupe (Davoine et al., 2014). La langue, mais aussi les institutions, les logiques identitaires ou encore les stratégies individuelles et collectives des individus façonnent la culture du travail d'une région (Geppert et Dörrenbach, 2011).

Notre étude portant sur la carrière du travailleur transfrontalier français en Suisse, il importe de souligner que ce pays s'apparente au modèle allemand. Au cours d'une longue période d'intégration, le potentiel de l'individu est évalué. Contrairement aux employés français qui occupent des fonctions d'encadrement directement en sortant des grandes écoles (Davoine et Ravasi, 2013), il faut prouver sa valeur afin d'atteindre les postes plus élevés (Freye, 2010). La carrière se déroule dans le domaine dans lequel l'individu se spécialise et développe des compétences spécifiques pour légitimer sa position et son autorité (Stewart et al., 1994). Il s'agit d'une évolution ascendante rappelant la trajectoire de carrière traditionnelle. Certains employés parviennent à sortir de leur zone d'expertise et peuvent évoluer dans leur carrière en « montant » d'une ou plusieurs catégories : c'est la trajectoire « *en cheminée* – *Kaminkarriere* » (Evans et al., 1989). Les compétences managériales sont plus techniques que celles des voisins français, davantage généralistes (Davoine et Ravasi, 2013). La Suisse accueillant un nombre important de multinationales, les parcours professionnels intègrent parfois une dimension internationale (Davoine et Ravasi, 2013). Les managers, issus de formations duales suisses ou venant de l'étranger, doivent alors présenter des compétences,

un réseau et une légitimité internationale leur permettant de répondre rapidement et efficacement à la mondialisation (Davoine et Ravasi, 2013). Ces caractéristiques s'appliquent-elles au travailleur transfrontalier français en Suisse ?

1.3 La carrière des travailleurs transfrontaliers : traditionnelle ou nomade ?

La carrière des travailleurs transfrontaliers est profondément liée au contexte dans lequel ils évoluent. Nous nous proposons d'étudier quel modèle de carrière prédomine pour cette catégorie de personnel. Pour cela, nous nous basons sur le modèle de Dahan et Dufour (2012) qui confronte les trajectoires de carrière traditionnelle et nomade, à partir des critères proposés par Sullivan (1999). Appliqué au cas des travailleurs transfrontaliers à partir des éléments théoriques introduits précédemment, ce modèle permet d'une part, de prendre en compte la mobilité des transfrontaliers au-delà des frontières géographiques et organisationnelles (Kauffman, 2011) et, d'autre part, de discuter les trajectoires en fonction des spécificités nationales (Françaises vs Suisse-Allemandes) :

- La relation d'emploi : elle correspond au lien entre un individu et son emploi au sein d'une entreprise. Dans le cadre d'une carrière traditionnelle, elle se base sur la fidélité de l'individu et la sécurité de son emploi. Dans une carrière nomade, elle se base sur l'employabilité et la flexibilité de l'individu. Les travailleurs transfrontaliers, comme les expatriés, mettraient l'accent sur une évolution de carrière au sein d'une même entreprise, même si cela implique une mobilité internationale (Cerdin, 2012). Comme les *commuters* internationaux, ils préféreraient une mobilité régulière à une expatriation totale.
- La frontière : elle est la limite de l'individu quant à ses possibilités de carrière. Pour une carrière traditionnelle, elle est celle de l'organisation alors que, dans une carrière nomade, elle correspond à différents pays et organisations. Comme les expatriés et les *commuters* internationaux, les travailleurs transfrontaliers évolueraient dans une seule entreprise, même s'il est tout de même question d'une carrière sur plusieurs pays (Cerdin, 2012). Alors qu'en France, le modèle de carrière semble évoluer vers une trajectoire connaissant des virements importants, voire même des coupures (Fabre et al., 2012), il correspond, en Suisse, à un parcours linéaire et ascendant au sein d'une même organisation (Giudici et Gauthier, 2009).
- Les compétences : ce sont les qualifications professionnelles d'un individu. Celles-ci sont spécifiques à une entreprise dans le cadre d'une carrière traditionnelle et elles sont

transférables et en développement constant au sein d'une carrière nomade. Les travailleurs transfrontaliers, tout comme les expatriés et les *commuters* internationaux, seraient intéressés par une reconnaissance de leurs compétences et leur possible développement (Guillaume et Pochic, 2010). En Suisse, la qualification représente le résultat d'un processus qui lie des possibilités attachées au travail et les missions qui lui sont attribuées (Marti, 2007). La qualification correspond à une reconnaissance des compétences. Celle-ci repose sur la détention du certificat fédéral de capacité (CFC) et sur des formations « sur le tas » ou en interne. La loi suisse 1978/2002 sur la formation professionnelle, via son article 41, permet à des adultes en cours de carrière de se présenter au CFC (Marti, 2007). Il est parfois possible de détenir un CFC dans une autre branche, de suivre une formation interne (entre quelques mois et une année) et travailler dans une nouvelle branche (Marti, 2007). Cette possibilité est ouverte aux travailleurs étrangers comme aux frontaliers. Les Français disposent alors d'une plus grande employabilité sur le marché du travail suisse : même sans le « bon diplôme », mais avec les compétences requises, ils peuvent trouver un emploi et évoluer dans celui-ci. La Suisse offrirait alors aux transfrontaliers français la possibilité de faire carrière, parcours entravé en France par la primauté des diplômes.

- La mesure du succès : elle permet d'apprécier le degré de réussite d'un individu au sein d'une entreprise. Elle repose sur le salaire, la promotion et le statut dans le cadre d'une carrière traditionnelle. Une carrière nomade s'appuie sur l'intérêt du travail et le défi représenté par celui-ci. Les travailleurs transfrontaliers, comme les expatriés, mesureraient leur réussite via une bonne rémunération (St-Onge et al., 2002) et une promotion verticale au sein de leur entreprise. Les *commuters* internationaux sont tournés vers une réussite professionnelle et des critères personnels.
- La responsabilité : elle indique qui a la charge de la carrière de l'individu, l'organisation au sein d'une carrière traditionnelle ou lui-même au sein d'une carrière nomade. Les travailleurs transfrontaliers seraient comme les expatriés : ils dépendraient de leur organisation (Cerdin, 2012). Les *commuters* internationaux, au contraire, font le choix d'aller travailler dans un pays différent de celui de leur résidence.
- Le stade de vie : il représente le stade d'évolution d'un individu au sein de son entreprise. Il est lié à l'âge pour une carrière traditionnelle et à l'apprentissage pour une carrière nomade. Pour les travailleurs transfrontaliers, c'est l'évolution personnelle comme le

mariage ou l'arrivée des enfants qui influencerait les choix de carrière à réaliser. Les organisations prennent ainsi en compte les logiques de double carrière lorsqu'ils proposent l'expatriation à leur salarié.

Le tableau suivant synthétise notre analyse sur la carrière des travailleurs transfrontaliers français en Suisse.

Tableau 1 : Critères de trajectoire de carrière, traditionnelle ou nomade, des travailleurs transfrontaliers (adapté de Dahan et Dufour, 2012)

Critères	**Carrière traditionnelle**	**Carrière nomade**	**Carrière des transfrontaliers à partir de Dahan et Dufour et de la littérature**
Relation d'emploi	Fidélité et sécurité de l'emploi	Employabilité et flexibilité	Fidélité Sécurité de l'emploi
Frontière(s)	L'entreprise	Plusieurs entreprises et pays	L'entreprise
Compétences	Spécifiques à l'entreprise	Transférables et en constant développement	Transférables et en constant développement
Mesure du succès	Salaire, promotion, statut	Intérêt du travail, défi	Salaire, promotion, statut
Responsabilité	L'organisation gère la carrière	L'individu gère sa carrière	L'organisation gère la carrière
Stade de vie	Lié à l'âge	Lié à l'apprentissage	Lié à l'âge et à l'apprentissage selon les individus et leur entreprise.

2. Une étude qualitative sur les travailleurs transfrontaliers : vers une trajectoire de carrière traditionnelle

Après avoir précisé les choix méthodologiques et le protocole adopté, nous présentons les participants et les résultats d'une étude qualitative menée sur des transfrontaliers français.

2.1 Méthodologie

Cette étude mobilise une méthodologie qualitative s'inscrivant dans une démarche exploratoire et un raisonnement abductif. L'abduction permet la recherche de causes ou d'hypothèses qui expliqueraient une situation surprenante (Catellin, 2004). Cette pratique de recherche a été mise à jour par Peirce en 1878, qui soulignait : « *le fait surprenant C est observé ; mais si A était vrai, C irait de soi. Ainsi y a-t-il quelque raison de suspecter que A est vrai.* » (Peirce 1878, tome 5, p.189 dans Levesque, 2015, p.4). L'abduction permet d'élaborer une hypothèse en partant de l'analyse de données empiriques (Moscoso, 2013 ; Hallee et al., 2017) et apporte alors l'explication la plus plausible et la moins complexe, à partir d'estimations qui se suivent (De Roten, 2019). Ainsi, elle présume alors d'une règle qu'elle ne peut pas encore évaluer (Patino-Lakatos, 2019). L'analyse des données qualitatives est définie par son objet, soit le sens d'un texte, d'un entretien, d'un corpus. Elle passe par l'identification de thèmes, de construction d'hypothèse (idée) et de clarification de liens. Elle examine les causes, objectifs et déroulement d'une dynamique ainsi que l'organisation globale du phénomène et ses conséquences (Krief et Zardet, 2013). À cette fin, un questionnaire a été élaboré pour pouvoir mener des entretiens semi-directifs qui permettent aux participants de s'exprimer librement tout en s'assurant que toutes les thématiques souhaitées soient abordées. Le guide d'entretien a ainsi été conçu selon la structure suivante sur la base du modèle des carrières de Dahan et Dufour (2012) :

Tableau 2 – Thèmes et grille de lecture

Thèmes	Critères (Dahan et Dufour, 2012 ; Sullivan, 1999)
Les attraits du marché du travail suisse	Frontières
Les compétences	Compétences
Les rapports à la hiérarchie et aux collègues	Relation d'emploi
Le rapport à la carrière	Mesure du succès
Les perspectives d'évolution	Responsabilités et stades de vie

Une session permettant de recueillir les données socioprofessionnelles a suivi les questions. Les entretiens ont duré en moyenne 45 minutes, ils ont été réalisés en face à face. Ils ont été enregistrés, puis retranscrits. Tous se sont déroulés en français. À partir d'une double lecture, les entretiens ont fait l'objet d'analyses verticale et horizontale. La première est conduite au sein même d'un entretien. Elle permet d'obtenir une synthèse de chaque entretien en retraçant les différents thèmes et différentes catégories abordés ou omis. La deuxième est un examen de tous les entretiens, soit une analyse de chaque élément avancé ou éliminé par tous les participants. Cela permet de pointer certaines catégories ou sous-catégories, des thèmes ou encore des termes fréquemment utilisés. Ainsi, l'analyse verticale permet de travailler sur les entretiens l'un après l'autre et l'analyse horizontale de repérer les récurrences et régularités d'un entretien à l'autre à l'intérieur d'un corpus (Mbongui-Kialo et al., 2015).

2.2 Des profils s'apparentant à une trajectoire de carrière traditionnelle

Les participants à cette étude sont des travailleurs transfrontaliers français (travaillant dans la région bâloise en Suisse alémanique). Notre échantillon varié (ouvriers, professions intermédiaires (PI) et employés) nous a permis de ne pas limiter la recherche à une seule catégorie de personnes. La diversité des perceptions et représentations permet de recouper les informations. Cette étude compte 45 participants (16 femmes et 29 hommes) habitant la région du Rhin supérieur dans le département du Haut-Rhin en France. Les secteurs d'activités dans lesquels travaillent les participants sont variés (mécanique : 40%, secteur tertiaire : 30%, formation : 20%, santé : 10%). Le tableau suivant détaille le profil des participants par catégorie socio-professionnelle et rend compte de leur diversité.

Tableau 3 : profil des participants par catégorie socioprofessionnelle

Catégories	Ouvriers	Professions intermédiaires	Employés
Profils	13 hommes, âge moyen de 40 ans	5 femmes et 11 hommes, âge moyen de 37,5 a	11 femmes et 5 hommes, âge moyen de 39 ans
Nombre moyen d'employeurs au cours de la carrière	2.5	2.5	3
Nombre moyen d'années travaillées en Suisse	13 ans	18 ans	15 ans
Nombre moyen d'années travaillées en France	7 ans	5 ans	6.5 ans
Durée moyenne dans l'emploi	15 ans	17 ans	18 ans
Durée totale des entretiens	34h15		

Ce tableau montre que les parcours professionnels des participants à l'étude semblent similaires, quelle que soit leur catégorie socio-professionnelle (ouvriers, employés ou de professions intermédiaires). Ils ont connu un nombre restreint d'employeurs au cours de leur carrière (en moyenne, 2,5 employeurs) et ont travaillé au sein de la même entreprise pendant quinze ans en moyenne. Tous ont travaillé plus longtemps en Suisse qu'en France (une moyenne de 15 ans en Suisse et 6 ans en France). La plupart des participants s'étaient tournés vers la Suisse alémanique pour trouver un emploi. Ils sont ensuite restés dans la première

entreprise qui les a accueillis. Ces parcours s'apparentent à la trajectoire de carrière traditionnelle, caractérisée par une ascension verticale au sein d'une même entreprise (Dahan et Dufour, 2012).

2.3 Les éléments distinctifs des trajectoires de carrière des transfrontaliers

Mobilisant les critères du modèle de comparaison des carrières de Dahan et Dufour (2012) présentés dans la partie théorique, l'analyse identifie les représentations des travailleurs transfrontaliers quant à leur trajectoire de carrière. Elle examine les éléments de succès associés à un parcours réussi (« faire carrière » en Suisse) et identifie les trajectoires de carrière (traditionnelle ou nomade) qu'ils ont entreprises et les raisons de tels choix. Conformément au modèle de comparaison, lorsqu'ils parlent de leur carrière, les participants évoquent les critères « relation d'emploi », « frontière(s) », « compétences », « mesure du succès », « responsabilité ». Le critère « stade de vie » ne transparait pas dans les entretiens. En revanche, deux autres critères ressortent nettement de l'étude : l'expérience et l'international.

2.3.1 Une carrière basée sur la fidélité et la sécurité de l'emploi

La relation d'emploi est fortement liée au soutien de la hiérarchie et des collègues. Pour tous les participants, une relation de confiance s'installe souvent et peut mener à une plus grande autonomie (Employé 12, « *En Suisse, on te dit quelque chose et on s'y tient. On ne retourne pas sa veste pour te truander et te planter un couteau dans le dos. C'est sur la base de la confiance. On te donne de la liberté quand on te fait confiance, c'est donnant donnant.* »). Le soutien des collègues semble tout de même dépendre de la dimension internationale de l'organisation et de l'origine des employés qui composent les équipes de travail. Il n'apparaît pas de règles préétablies quant à cette thématique. Chaque individu ressent les choses de manière très personnelle.

Les conditions de travail influencent également la relation au travail. Elles sont, dans la plupart des cas, plus ardues concernant le temps de travail (Ouvrier 1, « *Rien du tout à part le salaire, ce qui peut faire hésiter c'est les 45 heures, 47 heures par semaine c'est beaucoup.* ») et la difficulté de certaines tâches (due notamment aux possibles barrières linguistiques). En revanche, elles sont plus agréables pour ce qui est des services mis à disposition (Profession

intermédiaire 15, « *Après il faut être honnête, les conditions de travail. J'ai quand même rencontré des conditions de travail meilleures en Suisse, plus de matériel, plus de personnels. Il y a beaucoup plus de choses à disposition, mais pas en France.* ») et le confort qu'elles apportent en permettant de faire une carrière internationale sans avoir à changer de lieu de résidence.

Les travailleurs transfrontaliers se sentent globalement bien dans leur travail et ont une relation plutôt positive à leur emploi (Employée 5, « *Les collègues de travail sont sympathiques j'ai donc pu m'intégrer rapidement et prendre ma place, sans problème.* »). Cependant, les ouvriers et les employés évoquent l'insécurité de l'emploi liée à la loi du travail suisse qui facilite le licenciement des individus (Employé 13, « *Celui qui ne le [son travail] fait pas correctement c'est la porte tout de suite, ce n'est pas comme en France. À partir du moment où on embauche, on l'a sur le dos. Là-bas en suisse si on veut se débarrasser de quelqu'un, c'est du jour au lendemain* »). Les participants sont donc moins tentés par une recherche d'emploi externe à leur organisation : ils ont le sentiment que leur employabilité est fortement liée à leur organisation et seraient moins employables dans une autre entreprise. Certains pourtant soulignent qu'en fonction de leur métier et des compétences développées, leur employabilité semble assurée aussi bien sur le marché du travail français que sur le suisse (Employé 5, « *Oui, ces compétences sont très recherchées sur le marché international, encore faut-il avoir le tissu industriel correspondant ce qui est heureusement le cas dans la région bâloise…* »).

Pour la relation d'emploi, les éléments décrivent donc une trajectoire de carrière traditionnelle, même si certains (1 ouvrier, 1 PI et 2 employés) tendent vers une trajectoire nomade.

2.3.2 Faire carrière au sein de la même entreprise

En Suisse, les opportunités d'emploi semblent plus attractives et plus nombreuses qu'en France (Employé 12, « *Je vais être franc, ici en France et d'une on n'a pas assez de boulot pour les Français, je suis désolé, mais c'est pour ça qu'on s'est tournés hors des frontières où ils ont un manque de main-d'œuvre, notamment en Suisse* »). Les travailleurs transfrontaliers se tournent donc vers ce pays afin de trouver un travail et une bonne rémunération.

Les professions intermédiaires abordent la barrière culturelle, alors qu'elle n'est pas tant ressentie chez les ouvriers et les employés. Une possible barrière linguistique pose aussi des

limites chez certains participants, toutes catégories confondues. Ainsi, une fois dans une entreprise dans laquelle ils se sentent bien, la plupart des participants ne prennent pas le risque de partir. Leur frontière correspond donc à celle de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Quelques-uns (9 participants) ont déjà expérimenté d'autres métiers et secteurs, ils envisagent alors de se tourner vers une autre organisation s'ils trouvent mieux ailleurs (Employé 10, « *Donc là comme je t'ai dit la dernière fois, j'ai refait un CV et tout pour essayer de trouver un autre travail. […] Après je ne vais quand même pas partir si je n'ai pas de travail derrière, donc il ne faut pas que je parte trop vite.* »).

Pour la plupart des participants (36 participants), la trajectoire de carrière est donc plutôt traditionnelle, même si quelques-uns soulignent une possibilité de frontière plus large rappelant une trajectoire nomade.

2.3.3 Des compétences spécifiques à l'entreprise pour faire carrière

Pour tous, les compétences sont des plus importantes. Pour les ouvriers, la compétence linguistique est souvent mise en avant, moins chez les autres catégories socioprofessionnelles. Les compétences se développent régulièrement sur le terrain (Ouvrier 11, « *Après il y a aussi le fait qu'on t'apprend sur le tas, direct, on appelle ça des parrains, chacun avait un parrain pour apprendre au début, qui te montre quoi faire, comment faire, où le faire et pourquoi.* ») ou via des formations internes ou externes. De ce fait, elles peuvent devenir spécifiques à l'entreprise (Employé 6, « *J'ai eu une formation de deux semaines au début de ma carrière à l'aéroport de Bâle pour apprendre la technique. Je l'ai appris, effectivement c'était une exigence.* »). En se mettant continuellement à jour, les participants peuvent conserver leur poste et évoluer. La capacité de continuer à se former semble exigée dans certaines entreprises et permet de garder son emploi (Employée 15, « *Donc j'ai été complètement reformée là-dedans. Si tu veux garder ton boulot, faut être formable sinon tu es vite dehors.* »). Ainsi, les compétences sont valorisées par une ascension verticale de l'individu. Certains (2 ouvriers, 1 PI et 2 employés) soulignent l'avantage de ces compétences sans cesse valorisées et renouvelées. Cela peut leur permettre de se tourner vers une autre entreprise ou un autre emploi si les compétences ne sont pas trop spécifiques.

Concernant les compétences, les travailleurs transfrontaliers sont plus poussés vers une trajectoire traditionnelle, même si certains abordent des possibilités de trajectoire nomade (2 ouvriers, 1 PI et 1 employé).

2.3.4 Une carrière basée sur l'expérience développée sur le terrain et valorisée en interne

L'expérience n'est pas abordée par les employés. Ils parlent plutôt de compétences. En revanche, pour les ouvriers et les professions intermédiaires, l'expérience se développe aussi bien en amont qu'au cours de leur contrat au sein de l'organisation. Elle est valorisée et permet d'être recruté plus facilement (Profession intermédiaire 16, « *Heu diplôme, je n'ai qu'un BAC ; j'ai fait l'armée 15 ans et après j'ai quitté et je suis entré dans l'aérocivile ; et ensuite j'ai pu postuler en Suisse toujours dans l'aéro. Et c'est là que j'ai fait 9 ans.* »). Cette valorisation du savoir-faire permet d'observer une ascension parfois plus rapide (Ouvrier 8, « *Ce qui n'est pas le cas en France, chez nous on regarde le diplôme et en Suisse le savoir-faire. J'ai commencé en bas de l'échelle et ils m'ont fait évoluer quand ils ont vu la qualité de mon travail.* »).

Nous retrouvons donc des caractéristiques d'une trajectoire traditionnelle, même si un ouvrier remarque que le fait d'avoir de l'expérience peut compenser le fait d'avoir des compétences parfois trop spécifiques à une entreprise, ce qui relève plutôt d'une trajectoire nomade.

2.3.5 Le succès de carrière tourné vers le salaire, la promotion et le statut

Peu importe la catégorie socioprofessionnelle, le genre ou encore l'ancienneté, le salaire ressort toujours comme l'élément principal de la mesure du succès de carrière (Ouvrier 6, « *Et bien personnellement, le salaire. Pour la Suisse il n'y a pas photo*. *Il faut reconnaitre que pour le même travail en France, vous êtes payé trois fois moins pratiquement*. »). En Suisse, ce dernier est plus élevé. Il représente un critère de réussite sociale puisqu'il engendre un meilleur statut et un pouvoir d'achat plus important. Peu d'employés (seulement 7 sur 16) abordent cette question de la mesure du succès autrement que via la rémunération. Chez les autres participants (9 employés, 10 ouvriers et 10 professions intermédiaires), nous retrouvons la facilité d'ascension verticale au sein de l'entreprise.

Les employés se joignent malgré tout aux deux autres catégories socioprofessionnelles concernant la valorisation du travail par un statut correspondant au sein de l'entreprise (Employé 13, « *Hum... en France tu es là pour faire ton job et puis voilà quoi alors qu'en Suisse si tu fais bien ton Job, c'est récompensé derrière soit par des compliments ou alors des primes ou alors des augmentations, il n'y a pas besoin de les demander, ça tombe automatiquement*

»). Le travail bien fait est mis en valeur par une progression interne. Cette évolution doit se mériter (Ouvrier 8, « *Cependant en Suisse l'avancement est fait au mérite*. *C'est ça qui me plait en Suisse, le fait que le bon travail soit reconnu, on nous encourage, nous félicite, on monte vite en grade, contrairement à la France dans certaines entreprises les personnes sont très engagées et ont peu de reconnaissances.* »).

Ainsi le succès se mesure par le salaire, le statut et une évolution verticale en interne ; le tout est donc lié à une carrière plutôt linéaire.

2.3.6 L'organisation est responsable de la carrière des individus

La majorité (36 sur 45) des participants aborde le sujet de ses opportunités d'évolution. Tous soulignent l'importance de la promotion verticale engendrant des responsabilités hiérarchiques qui sont fortement appréciées (Ouvrier 9, « *Mes perspectives d'évolution ? Déjà, ce serait de me faire embaucher pour avoir un poste fixe, ensuite de pouvoir monter en grade dans mon métier, soit passer chef d'équipe.* »). L'évolution en Suisse dépend plus des compétences de la personne que de son origine ou de sa culture. L'entreprise gère la carrière des individus en valorisant leurs compétences et leur expérience via une ascension verticale.

Néanmoins, les ouvriers se voient parfois bloqués par la composition de leurs équipes. Celle-ci ne permet pas d'évoluer sauf si le supérieur démissionne ou change de poste (Ouvrier 12, « *On a chacun notre tâche, on ne peut pas évoluer puisqu'il y a un chef d'équipe et un manager donc il n'y aura pas d'évolution possible dans cette entreprise-là, mais éventuellement dans une autre.* »). Les ouvriers et les professions intermédiaires parlent de la possibilité d'accepter ou non d'évoluer (Profession intermédiaire 13, « *Je suis déjà passé d'un simple monteur jusqu'à un chef monteur. Alors il y en a des évolutions et puis c'est à moi de vouloir ou pas vouloir, je ne suis pas obligé, je veux dire si je veux évoluer c'est moi qui demande, car on a aussi une réunion avec notre chef de service qui nous évalue à ce niveau-là, qui dit là où on en est et si on veut évoluer ou pas. C'est par rapport à l'expérience, aux évolutions de carrière que j'ai déjà eues dans l'entreprise que ça se fait. L'évolution de carrière est vraiment une décision personnelle. Il y a beaucoup d'évolutions de carrière possibles par rapport au métier et ça, c'est bien.* »). Même si dans la plupart des cas la proposition est directement issue de l'entreprise, il s'agit avant tout d'un choix personnel.

Ainsi, la responsabilité relève de l'entreprise pour une grande partie des participants, ce qui tend vers le concept de trajectoire de carrière traditionnelle.

2.3.7 La dimension internationale de la carrière : insertion professionnelle complexe, barrières culturelles et linguistiques

De possibles barrières culturelles et linguistiques ne facilitent pas toujours l'intégration au sein des équipes. Pour les ouvriers, cela semble moins marqué, puisque les équipes sont composées en majorité de Français et parce qu'au vu de leurs tâches, la langue n'est pas une priorité. En revanche, les professions intermédiaires et les employés doivent en général savoir s'exprimer et comprendre la langue du pays d'accueil, sans cela, ils ne peuvent être recrutés. De plus, ces derniers (10 participants sur 45) ressentent quelquefois un frein lié à leur nationalité : les Suisses seraient parfois privilégiés (« Profession intermédiaire 10, « *Oui énormément, parce que les personnes qui sont au-dessus, les chefs, ils te bloquent en tant que Français ou étrangers pour eux* »)

Le critère international souligne donc une carrière plus traditionnelle basée sur un désavantage culturel et linguistique qui serait un frein pour aller trouver un emploi ailleurs. Pour 15 participants sur 45, toutes catégories socioprofessionnelles confondues, il s'agit également d'un critère expliquant l'envie d'aller travailler chez le voisin. En effet, le fait d'être transfrontalier permet de jouir de conditions de travail en lien avec une carrière internationale sans avoir à changer de lieu de résidence (Employée 15, « *Après les conditions de travail surtout quand tu habites à côté, je veux dire tu ne te déplaces pas, ce n'est pas comme quelqu'un qui quitte son pays et qui va dans un autre pays quoi.* »).

En résumé, pour la majorité des travailleurs transfrontaliers français interrogés, soit 36 sur 45, « faire carrière » en Suisse est synonyme de réussite verticale, linéaire, au sein d'une même entreprise. Cela est lié à une bonne relation d'emploi, à une entreprise dans laquelle ils se sentent bien et dans laquelle ils souhaitent rester. La valorisation des compétences permet d'évoluer verticalement et d'acquérir des responsabilités hiérarchiques ; c'est une véritable motivation. Faire carrière en Suisse offre également la possibilité de développer de nouvelles compétences directement sur le terrain. Ces mêmes compétences, qui pourront par la suite être valorisées, sont souvent liées à l'expérience. L'avantage qu'apporte une mobilité internationale repose sur des conditions de vie avantageuses sans avoir à s'expatrier. Ainsi, le succès se mesure à travers de bonnes conditions de travail, une reconnaissance de l'individu

par un développement des responsabilités hiérarchiques et via une bonne rémunération et des conditions de vie agréables. Suivant la catégorie socioprofessionnelle du participant, l'accent n'est pas mis sur le même critère ou encore sur les mêmes variables composant ce critère. Selon notre étude, les travailleurs transfrontaliers (11 ouvriers, 14 professions intermédiaires et 11 employés) s'inscrivent majoritairement dans une trajectoire de carrière traditionnelle.

Le tableau 4 synthétise les résultats de l'étude : il reprend le modèle de carrière que nous avons élaboré et présenté dans le tableau 1 à partir des travaux de Dahan et Dufour (2012) et de la littérature complémentaire.

Tableau 4 : Modèle de comparaison des carrières traditionnelles et nomades pour les travailleurs transfrontaliers

Modèle de carrière des transfrontaliers à partir des travaux de Dahan et Dufour et de la littérature	**Résultats de l'étude qualitative**		
	Nombre de participants abordant le critère	**Carrière traditionnelle** *11 ouvriers, 14 professions intermédiaires et 11 employés*	**Carrière nomade** *2 ouvriers, 2 professions intermédiaires et 5 employés*
Relation d'emploi : Fidélité Sécurité de l'emploi	12 ouvriers, 15 PI et 14 employés	Soutien hiérarchique et des collègues : fidélité de l'individu. Insécurité de l'emploi	Employabilité et flexibilité
Frontière(s) : L'entreprise	7 ouvriers, 8 PI et 8 employés	L'entreprise Langue et culture	Plusieurs entreprises et plusieurs pays Soi-même
Compétences : transférables et en constant développement	11 ouvriers, 12 PI et 14 employés	Spécifiques à l'entreprise Reconnaissance des compétences lors du recrutement Valorisation des compétences par une évolution verticale Formations pour développer ses compétences et conserver son poste	Transférables et développées via des formations internes ou externes Les compétences priment sur les diplômes Valorisation des compétences et développement professionnel pour trouver un emploi ailleurs

Modèle de carrière des transfrontaliers à partir des travaux de Dahan et Dufour et de la littérature	Résultats de l'étude qualitative		
	Nombre de participants abordant le critère	**Carrière traditionnelle** *11 ouvriers, 14 professions intermédiaires et 11 employés*	**Carrière nomade** *2 ouvriers, 2 professions intermédiaires et 5 employés*
***Nouveau critère ayant émergé dans l'étude qualitative :* l'expérience**	8 ouvriers, 10 PI et 8 employés	Développement sur le terrain Valorisation interne de l'expérience acquise	Développement interne et externe Cumul d'expérience Valorisation interne ou externe de cette expérience
Mesure du succès : Salaire, promotion, statut	10 ouvriers, 13 PI et 9 employés	Salaire, promotion, statut Evolution verticale et interne Carrière linéaire	Intérêt du travail, défi Évolution interne ou externe Développement de compétences pour trouver mieux ailleurs
Responsabilité : L'organisation gère la carrière	10 ouvriers, 15 PI et 11 employés	L'organisation gère la carrière	L'individu gère sa carrière
***Nouveau critère ayant émergé dans l'étude qualitative :* l'international**	8 ouvriers, 12 PI et 12 employés	Insertion professionnelle complexe Barrières culturelles et linguistiques	Insertion professionnelle forte Adaptabilité

** Le critère « stade de vie » a peu été exploré par nos participants lors des entretiens ; en conséquence, nous ne l'avons pas retenu comme critère d'analyse significatif.*

3. Discussion et conclusion

Cette étude exploratoire permet l'identification des représentations des travailleurs transfrontaliers qui repose sur les éléments descriptifs des possibilités de carrière ainsi que sur les éléments de succès qui y sont rattachés (Sullivan, 1999). Ces éléments s'inspirent du modèle de comparaison des carrières de Dahan et Dufour (2012) et renvoient, ici, à un soutien fort de la hiérarchie et des collègues, une frontière organisationnelle importante en dépit du potentiel de mobilité des transfrontaliers, des compétences spécifiques aux postes occupés et valorisées par de possibles promotions verticales, une offre de formation permettant de s'adapter, de maintenir son poste ou encore d'évoluer, une mesure du succès basée essentiellement sur un bon salaire, une évolution verticale et de meilleures conditions de vie, et enfin une responsabilité de carrière principalement gérée par l'organisation. Deux critères supplémentaires précisent le parcours professionnel poursuivi : d'une part, l'expérience développée sur le terrain, valorisée par les entreprises et qui permet aux transfrontaliers de gagner en compétences (Dejoux et Wechtler, 2012) ; et, d'autre part, la dimension internationale à travers les barrières culturelles et linguistiques, mais aussi à l'intérêt pour de nouvelles expériences permettant aux transfrontaliers de découvrir un nouveau pays et de nouvelles cultures (Suutari et Taka, 2004). Ainsi, les transfrontaliers français qui travaillent en Suisse alémanique poursuivent principalement une trajectoire de carrière traditionnelle (Dahan et Dufour, 2012), verticale et linéaire. Ils semblent s'éloigner du modèle de la carrière nomade qui se diffuse en France (Ventolini et Mercier, 2015).

Cette étude s'inscrit dans l'approche comparative de la gestion des carrières internationales, comblant une lacune de la littérature (Cerdin, 2004). Elle complète le modèle de comparaison des carrières de Dufour et Dahan (2012). Elle a permis de recueillir les perceptions de catégories professionnelles pour lesquelles il n'existe que peu de littérature scientifique : ouvriers, professions intermédiaires et employés. La littérature sur l'expatriation et les expériences de mobilité internationale s'adressent traditionnellement aux cadres ou à certains profils de haut niveau (Guillaume et Pochic, 2010) délaissant les autres catégories socioprofessionnelles. Dans le cadre de l'expatriation, les individus décident d'aller travailler à l'étranger principalement pour développer leur carrière. Les travailleurs transfrontaliers s'intéressent, quant à eux, à la bonne relation d'emploi et moins à la rémunération en tant que telle. Ils se différencient alors des expatriés, motivés par un développement

professionnel, des défis personnels et des effets positifs sur leur rémunération (St-Onge et al., 2002). La littérature concernant l'expatriation indique qu'au retour de la mobilité, les cadres s'attendent à un poste plus intéressant ainsi qu'une meilleure rémunération. Les expatriés sont donc plus enclins à quitter leur poste s'ils ne s'y retrouvent pas financièrement ou professionnellement. Or, les ressources humaines constituent un élément clé pour les entreprises. Les travailleurs transfrontaliers correspondent à un personnel recherché et attendu, notamment sur le marché du travail suisse. Cette dernière a besoin d'internationaliser ses ressources humaines pour combler un manque quant à certains emplois, notamment les plus qualifiés (Davoine et al., 2011).

Les résultats soulignent les nombreuses actions de formations internes et externes proposées par les organisations suisses pour permettre à leurs employés de développer leurs compétences. En cela, elles favorisent l'employabilité qui constitue un atout stratégique pour l'entreprise (Wodociag et al., 2018) et est primordiale pour l'employé afin de lui permettre de rester attractif sur le marché de l'emploi. Ce constat interpelle le rôle des organismes de formation français et régionaux quant à l'employabilité de cette population. Une étude comparative entre les compétences visées par les institutions de formations françaises et les compétences attendues sur le marché de l'emploi suisse permettrait de multiplier les opportunités d'emploi des travailleurs transfrontaliers.

Outre les critères relation d'emploi, frontière(s), compétences, mesure du succès et responsabilité du modèle de comparaison de Dahan et Dufour (2012), les résultats mettent à jour l'importance de l'expérience et de l'international. L'expérience correspond au chemin déjà parcouru par un individu au sein d'une ou plusieurs entreprises. Les travailleurs transfrontaliers, contrairement aux expatriés sont susceptibles d'avoir accumulé une expérience dans diverses entreprises ou branches, tout comme les *commuters* internationaux. Le critère « *international* » caractérise les individus qui désirent travailler dans un environnement international (Cerdin, 2012). Tout comme les *commuters* internationaux ou les expatriés, les travailleurs transfrontaliers sont intéressés par de nouvelles expériences. Cependant, ils évoquent essentiellement l'opportunité d'emploi que la mobilité transfrontalière offre. Les résultats soulignent l'influence de ce critère sur la motivation des travailleurs transfrontaliers ainsi que sur leur intégration au sein de leur entreprise et du pays dans lequel ils travaillent. La proximité liée au territoire du Rhin supérieur représente alors

une opportunité. En cela, les résultats confirment l'importance de l'ancre de carrière internationale (Suutari et Taka, 2004 ; Cerdin, 2007) soulignant l'apport du travail à l'étranger comme une valeur ou une attente fondamentale (Dahan et Dufour, 2012). Une prochaine étude pourrait se focaliser sur ce critère pour mieux comprendre l'orientation de carrière des travailleurs transfrontaliers. En comparaison avec d'autres formes de mobilité internationale. L'expérience internationale sur un territoire transfrontalier permet par ailleurs de cumuler une expérience internationale tout en limitant le conflit travail-famille (Guillaume et Pochic, 2010 ; Hamman, 2005) (déménagement de la famille, double carrières). De futures recherches pourraient examiner l'expérience internationale des transfrontaliers au prisme du modèle des étapes de carrières aux dynamiques contemporaines.

Notre recherche révèle également que par la relation d'emploi, les frontières, la mesure du succès, la responsabilité de carrière et les compétences, les travailleurs transfrontaliers empruntent principalement une trajectoire de carrière traditionnelle Or, les participants indiquent avoir trouvé en Suisse un débouché professionnel non possible en France en raison de leur formation (ils ne sont pas diplômés de l'enseignement supérieur ou ne sont pas diplômés dans le secteur concerné). Faire carrière en France repose en effet sur une sélection via les grandes écoles (Davoine et Ravasi, 2013) ; les diplômes priment sur les compétences. En revanche, à travers la formation duale, le modèle de carrière suisse valorise les compétences techniques et les compétences internationales dont sont dotés les travailleurs transfrontaliers français, soit la faculté de réponse rapide et efficace à la mondialisation (Davoine et Ravasi, 2013). L'étude n'indique cependant pas jusqu'où les travailleurs transfrontaliers réussissent à « faire carrière » et s'il existe un éventuel plafond de verre, c'est-à-dire des barrières invisibles, transparentes et fortes qui empêchent les individus compétents d'évoluer dans la hiérarchie et d'accéder à des postes à responsabilités (Zannad et Galindo, 2016) par rapport aux travailleurs nationaux. Il serait donc intéressant d'analyser cet aspect à travers une étude comparative avec les travailleurs suisses.

La recherche met également en évidence les critères de succès associés aux carrières des travailleurs transfrontaliers : les responsabilités hiérarchiques offertes aux travailleurs transfrontaliers, des motivations d'ordre salarial comme des meilleures rémunérations et conditions de vie. Le salaire suisse représente parfois plus du double d'un salaire français (OCDE, 2017c). Ces critères peuvent être mis en relation avec le construit de la satisfaction au

travail selon Harrison (1961) et à ses principaux déterminants (les possibilités d'avancement, les conditions de travail, la stabilité, la sécurité, la supervision, le salaire). Un prochain travail pourrait mobiliser cette grille de lecture pour analyser la relation entre la satisfaction des travailleurs transfrontaliers et leur carrière. Le critère de la rémunération peut également être en parallèle avec les attentes des expatriés à ce sujet. En effet, il leur est légitime d'attendre une compensation salariale élevée pendant et après leur expatriation (St-Onge et al., 2002). Les travailleurs transfrontaliers, eux, semblent se tourner vers une mobilité internationale pour obtenir une reconnaissance de leur statut et de leur travail, en plus de gagner un bon salaire. S'ils décident de rentrer en France, ils sont perdants contrairement aux expatriés. En effet, le travail transfrontalier se serait imposé par nécessité dans des zones frontalières économiquement en difficulté et non par opportunisme (Hamman, 2005).

En revanche, les participants de cette étude abordent la question de l'insécurité de l'emploi via une crainte de perte d'emploi du jour au lendemain facilitée par la loi du travail suisse. Cela les mène à suivre une carrière traditionnelle plutôt qu'une carrière nomade. L'insécurité de l'emploi représente la perception d'une menace et des inquiétudes liées à sa fonction professionnelle (Farzaneh, 2015). Elle engendre différentes réactions, comme la stratégie de *copying*, à travers laquelle les travailleurs transfrontaliers se tournent vers le pays voisin pour bénéficier d'une reconnaissance de leurs compétences, ou encore la préservation des ressources, à travers laquelle les individus recherchent l'acquisition, la rétention et la protection de leurs ressources (Hobfoll et Shirom, 2001). Pour les travailleurs transfrontaliers, la préservation d'une rémunération élevée est un élément essentiel. Une analyse comparative entre les stratégies de carrière des travailleurs transfrontaliers et celles des expatriés serait pertinente afin de comprendre ce qui les différencie ou bien les rapproche quant à cette notion d'insécurité de l'emploi.

Cette étude connait cependant certaines limites. Elle n'est focalisée que sur les transfrontaliers français travaillant en Suisse alémanique, sur le point de vue des salariés, des employés, des ouvriers et professions intermédiaires. Elle comprend par ailleurs plus d'hommes que de femmes. L'étude pourrait être étendue à des travailleurs transfrontaliers allemands travaillant en Suisse, à des cadres, prendre davantage en compte la parité homme-femme et le point de vue des employeurs. Elle pourrait également s'inscrire dans une

perspective longitudinale afin de pouvoir suivre sur plusieurs années le parcours des travailleurs transfrontaliers et ainsi observer leur gestion et leur évolution de carrière.

La bibliographie de cet article a été fondue dans la bibliographie globale de ce travail de thèse afin d'homogénéiser les données (page 201).

2. Une trajectoire de carrière traditionnelle

Cet article vise à répondre au questionnement concernant la trajectoire de carrière suivie par les travailleurs transfrontaliers français en Suisse, afin de commencer à comprendre de quelle manière la gestion des carrières transfrontalières dans le Rhin supérieur est spécifique. Ce premier pas permet de comprendre les attentes des travailleurs transfrontaliers quant à leur carrière et les réponses qu'ils trouvent en partant en Suisse.

Il ressort de cette étude qu'une carrière réussie, pour les travailleurs transfrontaliers français qui se tournent vers la Suisse alémanique, est une carrière linéaire et verticale : c'est une carrière traditionnelle comme il y a plus de vingt ans en France (Arthur et Rousseau, 1996). Elle contribue ainsi à un meilleur statut social en France, qui n'était pas garanti (grâce à la bonne rémunération et à la responsabilité hiérarchique). Les compétences et les activités de travail sont renforcées par un parcours vertical. De plus, la précarité de l'emploi influence une carrière linéaire et verticale.

Les travailleurs transfrontaliers français qui se tournent vers la Suisse alémanique attendent donc de pouvoir connaitre une certaine stabilité dans leurs carrières afin de pouvoir évoluer au sein de leur organisation en gagnant des responsabilités hiérarchiques et un bon salaire leur permettant de jouir d'une meilleure situation sociale, professionnelle et personnelle. Les organisations suisses semblent être en mesure de répondre à leurs besoins contrairement aux organisations françaises.

D'un point de vue théorique, cette étude permet d'ajouter deux critères au modèle de comparaison des trajectoires de carrière traditionnelle et nomade de Dahan et Dufour (2012) : l'expérience et l'international. L'expérience est développée sur le terrain. Les entreprises la valorisent et elle permet de gagner en compétences (Dejoux et Wechtler, 2012). Le critère international ressort à travers les barrières culturelles et linguistiques. Cependant, il correspond également à de nouvelles expériences, qui permettent aux transfrontaliers de découvrir un nouveau pays et de nouvelles cultures (Suutari et Taka, 2004).
En revanche, le critère « stade de vie » n'est pas ressorti de manière significative dans les entretiens des participants. Nous ne l'avons donc pas gardé par manque de pertinence pour notre étude.

D'un point de vue empirique, nous avons pu faire ressortir que les travailleurs transfrontaliers se tournent vers la Suisse pour retrouver le confort d'une carrière traditionnelle. Ils jouissent d'une employabilité, dite dynamique, c'est-à-dire « *une aptitude à être dans l'emploi, à y rester, à s'adapter et à rebondir le cas échéant* » (Saint-Germes, 2006).

Ainsi, nous connaissons désormais les attentes des travailleurs transfrontaliers quant à leur relation d'emploi et plus particulièrement leur carrière. Ces derniers souhaitent trouver le confort d'une carrière linéaire et verticale, qui leur permet d'atteindre des postes plus élevés avec de plus grandes responsabilités. Ils apprécient notamment de pouvoir se former tout au long de leur vie professionnelle. Ils semblent pouvoir trouver ce schéma plus facilement en Suisse qu'en France et se tournent donc vers ce pays voisin pour cela. Les travailleurs transfrontaliers semblent alors privilégier une gestion de leurs carrières plus proche de l'organisation, qui leur donne les moyens d'évoluer et faire carrière sans avoir à changer d'organisation. Le contrat psychologique repose alors sur des attentes qui trouveraient des réponses du côté des organisations suisses.

Les travailleurs transfrontaliers se tournent donc vers la Suisse pour y trouver une certaine stabilité de l'emploi et le confort d'une carrière traditionnelle. Dans le chapitre suivant, nous allons nous intéresser au point de vue des organisations quant à ces travailleurs et à la gestion de leurs carrières. Nous souhaitons comprendre s'il existe des attentes particulières de la part des organisations quant à cette main-d'œuvre spécifique.

CHAPITRE 4

ARTICLE 2. LA GESTION DES CARRIERES DES TRAVAILLEURS TRANSFRONTALIERS FRANÇAIS PAR LES ORGANISATIONS SUISSES

Rappelons que la problématique de ce travail de recherche est : **de quelle manière la gestion des carrières transfrontalières dans le Rhin supérieur est-elle spécifique pour les différentes parties concernées ?**

Ce chapitre correspond à la partie concernée – employeurs, répondant à la question de recherche suivante : **Quelle mise en application des dispositifs de gestion des carrières suisses auprès des travailleurs transfrontaliers français ?**

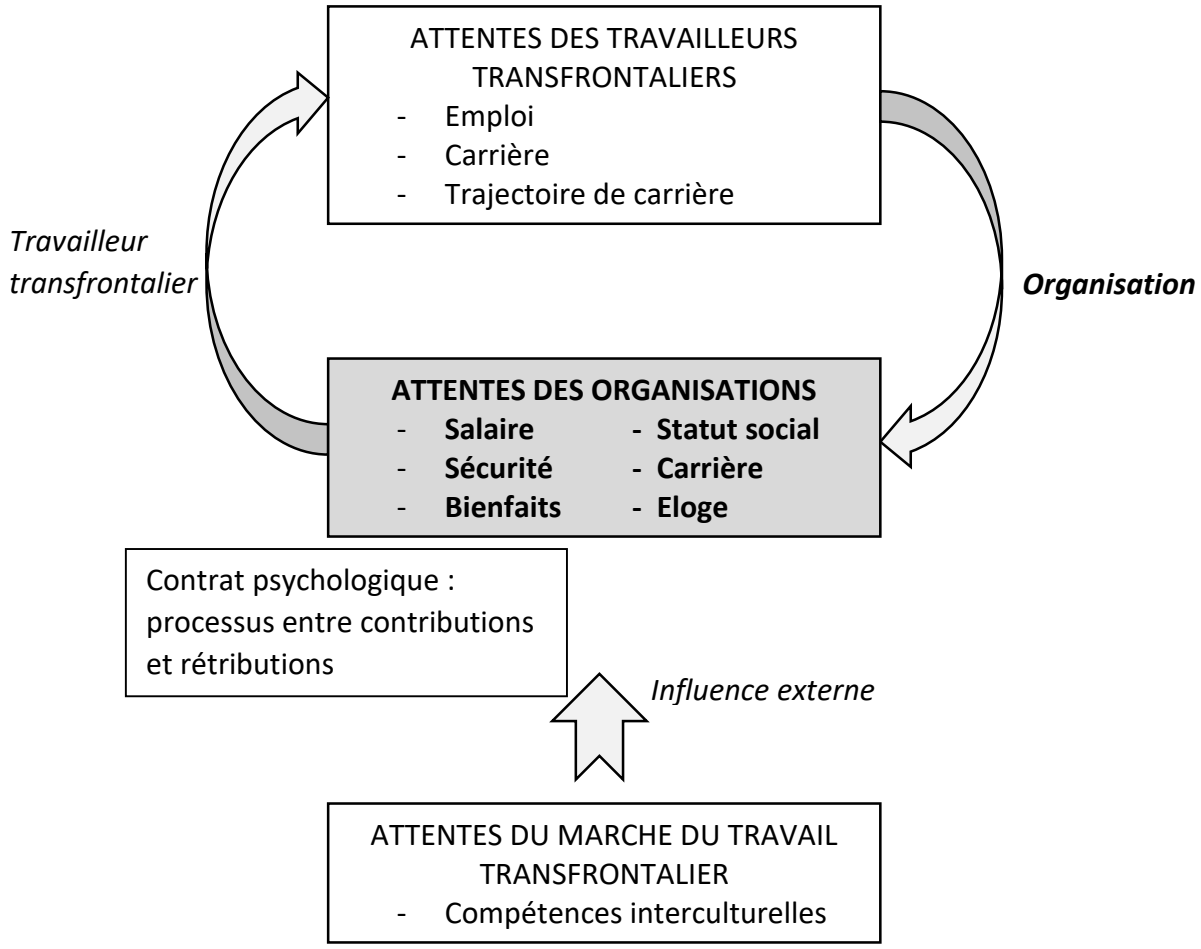
Dans ce chapitre, nous nous intéressons à l'application pour les travailleurs transfrontaliers des dispositifs de gestion des carrières mis en place au sein des organisations suisses. Nous souhaitons comprendre s'il existe une spécificité induite par le statut « international » des travailleurs transfrontaliers ou bien si l'application des dispositifs reste la même pour tous les employés.

Dans la région du Rhin supérieur, on observe un flux important de travailleurs français qui se rendent tous les jours en Suisse alémanique pour aller travailler. Comme nous avons pu le constater dans le chapitre précédent, l'offre de carrière suisse semble plus intéressante aux yeux des travailleurs transfrontaliers que l'offre de carrière française. Il est vrai que l'offre suisse propose une évolution verticale et linéaire au sein de la même organisation, contrairement au nouveau modèle qui se développe en France et qui se tourne vers une trajectoire moins traditionnelle et plus nomade (Ventolini et Mercier, 2015). Ainsi, les travailleurs transfrontaliers sont de plus en plus nombreux à se tourner vers le marché du travail suisse pour trouver un emploi (40 949 individus) (Bundesamt für Statistik, 2018).

Cependant, il existe peu de recherches sur la gestion des carrières de ces individus par les organisations suisses. Nous proposons donc une enquête qualitative afin d'analyser cette gestion des carrières. Notre étude repose sur le cadre théorique de Baruch et Peiperl (2000), qui regroupe des pratiques organisationnelles de gestion des carrières. Notre recherche a été réalisée auprès de 20 organisations suisses et donc auprès de 20 participants (6 femmes et 14 hommes). Tous travaillent en Suisse et au sein d'organisations qui embauchent des travailleurs transfrontaliers français. Ces organisations sont aussi bien des PME que des grandes multinationales (de 30 à plus de 100 000 employés). Cette étude permet de nommer les pratiques de gestion mises en place au sein des organisations suisses et de montrer leur application auprès des travailleurs transfrontaliers français.

Dans ce chapitre, nous allons donc pouvoir appréhender le point de vue des organisations quant à la gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers. Cela nous permettra de comprendre les possibles similitudes entre attentes des travailleurs transfrontaliers français et réponses apportées par les organisations suisses.

Notre position par rapport au contrat psychologique est la suivante :



Cette étude a fait l'objet d'une communication dans une conférence internationale à comité de lecture, la conférence Atlas AFMI de Poitiers, en mai 2020.

Lutz, A., (communication acceptée en 2020), « Dispositifs de gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers », 10ème conférence annuelle Atlas AFMI, 18-20 mai 2020, Poitiers

1. Dispositifs de gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers

DISPOSITIFS DE GESTION DES CARRIERES DES TRAVAILLEURS TRANSFRONTALIERS

CAREER MANAGEMENT DEVICES FOR CROSS-BORDER WORKERS

Axelle Lutz

Résumé

La région du Rhin supérieur connait un flux important de travailleurs français qui traversent quotidiennement la frontière suisse pour se rendre sur leur lieu de travail. Cependant, peu de recherches sur la gestion des carrières de ces individus par les organisations suisses ont été effectuées. L'enquête qualitative sur laquelle repose cet article, mobilisant le cadre théorique de Baruch et Peiperl (2000) et réalisée auprès de 20 organisations suisses embauchant des travailleurs transfrontaliers français, permet de comprendre quelles pratiques de gestion sont mises en place au sein de ces organisations et quelle est leur application auprès des travailleurs transfrontaliers français.

Mots clés : travailleurs transfrontaliers, gestion des carrières, évolution de carrière, pratiques organisationnelles

Abstract

The Upper Rhine region is experiencing a large flow of French workers who cross the Swiss border daily to get to their place of work. However, little research has been done on the career management of these individuals by Swiss organizations. The qualitative survey on which this article is based, mobilising the theoretical framework of Baruch and Peiperl (2000) and conducted among 20 Swiss organisations hiring French cross-border workers, allows us to understand what management practices are put in place within these organisations and how they are applied to French cross-border workers.

Key Words: Cross-border Commuters, Career Management, Career development, Organizational practice

Introduction

Dans la région du Rhin supérieur, les frontaliers français se tournent tout particulièrement vers la Suisse alémanique pour trouver un emploi, on en dénombre 36 100 rien que dans la région de Bâle (Isel et Kuhn, 2016). Cet attrait repose sur un salaire pouvant aller jusqu'au double du salaire français (OCDE, 2017c), mais également sur l'investissement de l'apprentissage tout au long de la carrière et le renforcement des compétences (Lanvin et Monteiro, 2019). De plus, les organisations suisses peuvent proposer en interne des formations pour permettre de développer ces compétences et ainsi évoluer dans sa carrière contrairement aux organisations françaises, qui dépendent plus d'aides étatiques (Louart, 2003) et donc de formations externes (Klarsfeld et Mabey, 2004). Cela permet de renforcer l'attractivité de ce territoire. Ainsi, il semblerait possible de faire carrière plus aisément en Suisse qu'en France, puisqu'elle repose sur la valeur des individus, ce qui leur permet d'atteindre des postes plus élevés (Davoine et Ravasi, 2013). En revanche, peu d'études s'intéressent à la vision des organisations quant à cette gestion des carrières. On retrouve quelques notions dans les travaux de Cerdin (2004) qui aborde la place centrale de cette gestion dans la gestion des ressources humaines ou encore de Guérin (1992) qui souligne l'offre de carrière par les organisations. La nouvelle trajectoire de carrière, la trajectoire nomade, qui prendrait le pas sur la trajectoire de carrière traditionnelle, a également joué un rôle sur l'éviction du rôle des organisations dans la gestion des carrières puisque l'individu est devenu gestionnaire de sa carrière (Ventolini et Mercier, 2015). Pourtant, dans un contexte tel que celui d'un territoire transfrontalier où différents modèles de carrière se croisent, la gestion des carrières par les organisations ou par les individus se pose de nouveau. Le modèle de carrière germanique, suivi en Suisse (Davoine et Ravasi, 2013), reposerait alors sur une gestion par les organisations puisqu'il se tourne sur la valeur des individus pour leur permettre ou non d'évoluer (Freye, 2010) et que cette valeur est évaluée par les organisations. Il est également important de souligner que, de nos jours, la gestion des carrières des ressources humaines s'internationaliserait (Chanlat, 2007 ; Davoine et Ravasi, 2013 ; Davoine et al, 2015). Dorénavant, l'opportunité est offerte à ses employés de connaitre une expérience internationale. Cependant, même en sciences de gestion, les formes de mobilité internationale alternative à l'expatriation, comme la mobilité transfrontalière, sont surtout abordées au regard de la littérature existante sur le management international, au détriment

de l'approche comparative de la gestion des carrières (Cerdin et al., 2012). Or la gestion des carrières en Suisse est tournée depuis un moment vers l'international (Davoine et Ravasi, 2013).

À partir de ce constat, cet article repose sur la question centrale suivante : **quelle application des dispositifs de gestion des carrières suisses auprès des travailleurs transfrontaliers français ?**

Mobilisant le modèle des pratiques organisationnelles de gestion des carrières proposé par Baruch et Peiperl (2000), cette étude tend à analyser la gestion des carrières des employés transfrontaliers français par les organisations suisses. L'objectif de cette recherche est de :

- Comprendre s'il existe une adaptation de la gestion des carrières, appliquée dans les organisations suisses, pour les travailleurs transfrontaliers français.

Pour cela, une étude qualitative a été conduite auprès de 20 organisations suisses (managers, ressources humaines, chasseurs de têtes et agences d'aide à l'emploi). En premier lieu, nous introduirons les fondements théoriques sur lesquels se base notre étude ; suite à la présentation de la méthodologie mobilisée par cette recherche, nous présenterons les principaux résultats. Enfin, nous mettrons ces derniers en perspective avec la littérature scientifique de référence et les implications managériales.

La carrière en Suisse

Tout d'abord, nous allons préciser et contextualiser le périmètre de notre étude, puis nous aborderons les fondements théoriques sur lesquels elle se base.

La Suisse, un territoire attractif pour les frontaliers français

La Suisse présente un système d'enseignement et de formation professionnelle tourné vers les besoins du marché et des employeurs (OCDE, 2017b). Tout comme sa voisine l'Allemagne, et contrairement à la France, la Suisse propose une filière professionnelle ancrée autant dans l'enseignement secondaire que dans l'enseignement supérieur. Ainsi, environ deux tiers des élèves du secondaire suivent un cursus professionnel (OCDE, 2017c). En revanche, le système éducatif non professionnel suisse ne s'adapte pas assez aux besoins du marché du travail (OCDE, 2017a). En Suisse, le droit du travail est réglementé par le droit des obligations (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2019). Le contrat individuel de travail est fixé par les deux

parties prenantes, l'employeur et l'employé. Ainsi, ce contrat peut être résilié à tout moment par les deux parties, cependant un délai de congé se doit d'être respecté. De plus, la loi du travail suisse facilite les licenciements puisqu'il n'est pas toujours nécessaire d'avoir un motif pertinent (Les autorités suisses en ligne, 2020). Cet aspect ne semble pourtant pas être un frein aux yeux des frontaliers qui continuent de se tourner vers la Suisse pour trouver un emploi. Le chômage en Suisse est versé par la France si l'individu est au chômage total et par la Suisse s'il s'agit d'un chômage partiel. Concernant le système d'assurance, une mise en place de coordination des systèmes nationaux de sécurité sociale permet aux personnes concernées d'éviter de subir des préjudices tels qu'un double paiement de cotisation (OFAS). La Suisse a donc conclu une convention de sécurité sociale avec l'Union européenne qui permet une égalité de traitement entre les individus, du droit applicable et de l'exportation des prestations (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2019). Il est également possible pour les travailleurs transfrontaliers de s'assurer dans leur pays de résidence et donc ailleurs qu'en Suisse (Les autorités suisses en ligne, 2020). Ceci favorise alors l'échange de travailleurs sur le territoire du Rhin supérieur.

La Suisse est la plus attractive des trois pays qui composent le Rhin supérieur. En effet, elle connait un fort taux d'activité et un chômage des plus bas (OCDE, 2017c). En 2017, l'OCDE soulignait également la qualité de l'emploi et des salaires. En effet, ces derniers représentent parfois plus du double d'un salaire français (3 021€ brut mensuel contre 6 502 FCH brut mensuel), même si cela peut différer d'un secteur d'activité à l'autre. De plus, la Suisse se doit d'internationaliser ses ressources humaines (Davoine et Ravasi, 2013). Pour les emplois hautement qualifiés, par exemple, le taux de vacance augmente (OCDE, 2017a). Cette internationalisation peut se faire via des bassins de main-d'œuvre transfrontalière ou encore via une plus grande ouverture sur le marché de l'emploi européen (grâce à des accords bilatéraux) ce qui engendrera une gestion plus internationale du recrutement (Davoine et al., 2011). Pour finir, la retraite est également plus intéressante en Suisse puisqu'elle dépend de l'âge des individus (64 ans pour les femmes et 65 ans pour les hommes) contrairement à la France où elle dépend de la date de naissance et du nombre de trimestres travaillés et se retrouve donc généralement envisageable qu'à partir de 67 ans.

La Suisse attire ainsi plus facilement les travailleurs transfrontaliers. En effet, sur les 5,055 millions d'actifs en Suisse, on dénombre 1,585 millions d'étrangers dont 19,8% sont des frontaliers (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2019).

Le modèle de carrière en Suisse : une inspiration germanique

Les contextes de travail, d'origine, social et culturel et de mondialisation influent les profils et les trajectoires de carrière des individus (Mayrhofer, Meyer et Steyers, 2007). Il existe une influence partagée entre les institutions sociales et nationales et les carrières, c'est-à-dire qu'elles s'affectent et se moulent mutuellement. Tout un processus de création, reproduction et transformation lie les carrières et les institutions (Jones et Dunn, 2007). Ainsi, un modèle de carrière peut différer d'un pays à un autre. Dans cette étude, nous nous intéressons au modèle de carrière appliqué en Suisse. Nous nous appuierons sur deux autres modèles pour en faire la description, les modèles latin et germanique.

La littérature propose de multiples modèles de catégorisation des carrières, tels que celui de Brusseau et al., (1996) basé sur les cheminements de carrière ou celui tourné autour des valeurs de l'individu, ses « ancres de carrière » de Schein (1990). Il existe également les modèles d'Evans (1989) qui reposent sur des particularités nationales ; modèles repensés par Louart (2003) ou encore Klarsfeld et Mabey (2004).

Le modèle français repose sur le modèle dit latin. Il est caractérisé par un fort taux de mobilité interne. Le haut potentiel est un critère considéré comme plus important que les compétences managériales ou la réussite professionnelle (Segalla et al., 2001). La sélection se fait via les grandes écoles. Ces dernières sont élitistes et sélectionnent leurs candidats par le passage d'un examen d'entrée (Davoine et Ravasi, 2013). Ils n'entrent pas au sein d'une entreprise par la base, ils ont directement des postes à responsabilités. Les profils sans forcément une grande expérience peuvent être tout de même valorisés, car compensés par des diplômes, par exemple (Parodi, 1999). En revanche, les dotations, pour permettre à l'organisation de se développer et de faire évoluer ses hauts potentiels, viennent majoritairement de l'Etat et non des entreprises, ce qui réduit les possibilités (Louart, 2003). Ainsi, le développement personnel se fait de plus souvent de manière externe (Klarsfeld et Mabey, 2004). De plus, l'ambition de carrière dans ce modèle est importante, mais peut se trouver freiner, la famille devient une notion plus importante que le travail ou bien un choix de carrière moins traditionnelle peut

faire surface pour compenser le manque de stabilité sur un poste (accumulation de petits boulots pour pouvoir vivre et avancer) (Parodi, 1999).

Dans les pays germaniques lorsqu'un individu est embauché, il connait une longue période d'intégration qui l'évalue. Il a la possibilité de suivre des formations ou bien des programmes d'entrainement. En effet, il est important que les organisations aient un niveau élevé d'investissement et d'autodiscipline. Elles doivent donc se gérer, financièrement également, en grande partie seules (Louart, 2003). L'individu se spécialise et évoluera au sein de son entreprise selon cette même spécialité. Son développement peut se faire par le biais de formations internes (Klarsfeld et Mabey, 2004). Sa carrière se fera dans un même domaine ; domaine dans lequel il continuera de se spécialiser pour légitimer sa position et son autorité (Stewart et al., 1994). Certains employés parviennent à sortir de leur zone d'expertise et peuvent évoluer dans leur carrière en « montant » d'une ou plusieurs catégories. Cela concerne les individus avec des connaissances techniques. Elles expliquent le modèle de « carrière en cheminée – Kaminkarriere » que suivent les Allemands (Evans et al., 1989) mais également certains Suisses (Davoine et Ravasi, 2013). Ces derniers ont des connaissances bien plus spécifiques que leurs voisins français très généralistes (Davoine et Ravasi, 2013). Ainsi, les Allemands doivent prouver leur valeur afin d'atteindre les postes plus élevés (Freye, 2010) contrairement aux Français qui les atteignent directement en sortant des grandes écoles (Davoine et Ravasi, 2013). Lorsqu'un individu est repéré de par son potentiel, il sera intéressant pour l'organisation de l'aider à se développer tout au long de sa carrière par le biais de formations internes (Klarsfeld et Mabey, 2004). Les Suisses diffèrent par leurs spécificités nationales et internationales. La Suisse s'est ouverte au monde et connait un nombre important de multinationales sur son sol. Les cadres supérieurs sont devenus internationaux (Davoine et Ravasi, 2013). Les managers sont tout autant étrangers qu'issus des formations professionnalisantes suisses (formations duales). Ils ont montré une faculté de réponse à la mondialisation rapide et efficace. Ils présentent des profils plus internationaux en termes de citoyenneté, parcours éducatifs et expérience de carrière. Le modèle national est menacé par un besoin en manager ayant des compétences, un réseau et une légitimité relatifs à une expérience internationale. Il est donc important d'avoir des managers avec des compétences aussi bien économiques que managériales (Davoine et Ravasi, 2013). Le modèle suisse semble donc être plus proche du modèle germanique que du modèle latin même si l'on

retrouve certaines similitudes. Il semble également s'appuyer plus sur les compétences que sur les diplômes et ainsi se tourne vers l'international en termes de ressources humaines.

La gestion des carrières en Suisse : quels dispositifs ?

Lorsqu'il est question de la gestion des carrières, une distinction est souvent faite entre le point de vue de l'individu et celui de l'organisation (Baruch et Peiperl, 2000). La littérature a regroupé un grand nombre de modèles de carrière selon le point de vue de l'individu (Arthur, Inkson et Pringle, 1999 ; Dalton, Thompson et Price, 1977 ; Driver, 1979 ; Greenhaus, 1987 ; Hall, 1976, 1996 ; Schein, 1978). En revanche il y a encore peu d'études concernant le point de vue des organisations (Arthur, Hall et Lawrence, 1989 ; Gunz et Jalland, 1996) et il existe même des convergences d'opinions (Peiperl et Arthur, 2000 ; Sullivan, 1999).

Il existe une littérature sur la gestion des carrières à l'international (Cerdin, 2004, 2012 ; Grillat, 2009, Guillaume et Pochic, 2010), notamment appliquée en Suisse (Davoine et Ravasi, 2013 ; Ravasi, 2013 ; Bühlmann et al., 2015). Cette application est particulièrement abordée dans la littérature concernant les cadres ou dirigeants (Evans et al., 2002 ; Davoine et Ravasi, 2013 ; Ravasi, 2013). Or les travailleurs transfrontaliers ne sont pas tous issus de ces catégories professionnelles.

De plus, la littérature a pu mettre en exergue un certain nombre de dispositifs de gestion des carrières, tels que la gestion selon les étapes de carrières (Maslow, 1954 ; Hall, 1976 ; Giraud, 2015), selon les ancres de carrière (Schein, 1996 ; Cerdin, 1999 ; Suutari et Taka, 2004) ou encore selon les compétences (Devos et Taskin, 20005 ; Gilbert, 2006 ; Van de Portal, 2014).

Nous nous proposons de nous concentrer sur les pratiques de gestion des carrières d'un point de vue des organisations. Pour cela, nous nous appuyons sur le modèle des pratiques organisationnelles de la gestion des carrières de Baruch et Peiperl (2000) qui regroupe les pratiques proposées par plusieurs auteurs (par exemple Baruch, 1996 ; Bowen et Hall, 1977 ; London et Stumpf, 1982 ; Louchheim et Lord, 1988). Ce modèle présente un intérêt pour cette recherche, car il se focalise sur la dimension organisation dans la gestion des carrières. La littérature quant à la gestion des carrières prend généralement en compte le point de vue des individus, en plus de celui des organisations (Ventolini et Mercier, 2015 ; Cerdin, 2012 ; Chanlat, 2007). Or dans cette recherche, seule la vision des organisations nous intéresse. De plus, ce modèle nous permet de partir d'éléments déjà existants. Ces éléments sont issus de

la littérature internationale (Gutteridge et al., 1993 ; Gutteridge, 1986 ; Hall, 1986 ; Schein, 1978) et Baruch et Peiperl (2000) en propose une combinaison. Cette dernière nous donne l'opportunité de pouvoir nous appuyer sur un ensemble concret de pratiques. En appliquant ce modèle au modèle de carrière suisse, cela permet de comprendre les pratiques organisationnelles utilisées dans les organisations suisses et leur mise en application auprès des travailleurs transfrontaliers. Ces pratiques sont regroupées dans le tableau 1.

Tableau 1 – Pratiques organisationnelles de gestion des carrières (Baruch et Peiperl, 2000)

Pratiques organisationnelles de gestion des carrières
1. L'évaluation des performances comme base de la planification de carrière
2. Centres d'évaluation
3. Évaluation par les pairs
4. Évaluation ascendante (subordonnée)
5. Orientation professionnelle par un superviseur direct
6. Orientation professionnelle par le service des ressources humaines
7. Mentorat formel
8. Ateliers sur les carrières
9. Parcours de carrière communs
10. Double échelle (hiérarchie parallèle pour le personnel professionnel)
11. Planification de carrière personnelle écrite (telle que faite par l'organisation ou conjointement)
12. Programmes de préparation à la retraite
13. Planification de la relève
14. Livres et/ou dépliants sur les questions de carrière
15. Affichage d'offres d'emploi à l'interne
16. L'éducation formelle dans le cadre du développement de carrière
17. Mouvements latéraux pour créer une expérience interfonctionnelle

Méthodologie de la recherche

Cette étude se tourne vers une méthodologie qualitative qui s'ancre dans une démarche exploratoire et un raisonnement inductif.

Méthodologie

Le raisonnement inductif souligne que les données produisent la connaissance (Anadon et Guillemette, 2007). Dans ce but, un guide d'entretien a été conçu afin de mener des entretiens semi-directifs qui permettent aux participants de s'exprimer ouvertement tout en étant sûr que toutes les thématiques désirées soient abordées. Ce guide d'entretien a ainsi été élaboré selon la structure reportée dans le tableau 2 sur la base du modèle des pratiques organisationnelles de gestion des carrières proposé par Baruch et Peiperl (2000).

Tableau 2 – Thèmes et grille de lecture

Thèmes	**Pratiques organisationnelles de gestion des carrières (Peiperl, 2000)**
Carrière par les compétences	L'évaluation des performances comme base de la planification de carrière Centres d'évaluation Évaluation par les pairs Orientation professionnelle par un superviseur direct Orientation professionnelle par le service des ressources humaines Mentorat formel Ateliers sur les carrières Livres et/ou dépliants sur les questions de carrière
Carrière par la valorisation du travail bien fait	Évaluation par les pairs Évaluation ascendante (subordonnée) Planification de carrière personnelle écrite (telle que faite par l'organisation ou conjointement)
Carrière au sein d'une même profession	Mouvements latéraux pour créer une expérience interfonctionnelle
Formation interne, externe	L'éducation formelle dans le cadre du développement de carrière
Carrière internationale : importance et gestion	Parcours de carrière communs
Recrutement : critères, différence frontaliers et nationaux	Programmes de préparation à la retraite Planification de la relève Affichage d'offres d'emploi à l'interne

Les entretiens se sont déroulés de manière individuelle. Nous aurions pu partir sur des études de cas. Ces dernières permettent l'étude de phénomènes complexes nouveaux en situation réelle ou l'élargissement de perceptions sur des faits déjà investigués. Elles apportent ainsi une analyse claire et précise sur un nombre limité de sujets (Barlatier, 2018). Cependant, nous n'avons pas choisi cette option, car la plupart des organisations ne souhaitaient pas confronter leurs attentes avec celles de leurs employés et les employés souhaitaient rester anonymes, même pour leur organisation. Il n'était pas simple de mettre en œuvre cette technique de recherche, d'où le choix d'entretiens semi-directifs individuels.

Une session « sociographie » a suivi les entretiens afin de récolter les données socioprofessionnelles des participants. La durée des entretiens a été de 45 minutes en moyenne et ils ont été réalisés par téléphone. La plupart se sont déroulés en français, deux se sont déroulés en allemand. Grâce au logiciel N'Vivo, les entretiens ont pu faire l'objet d'une analyse précise à partir d'un croisement entre les thèmes choisis et les pratiques proposées par le modèle de Baruch et Peiperl (2000).

Des entreprises suisses variées

Les participants de cette étude sont tous issus d'organisations nationales ou internationales installées en Suisse. Cet échantillon varié (des managers, des recruteurs, des responsables des ressources humaines ou encore des chasseurs de têtes) a permis de ne pas limiter la recherche à un seul service de gestion des carrières au sein des organisations. Cela nous a permis d'obtenir des résultats diversifiés puisque nous avons pu recouper les visions et perceptions de différents services organisationnels de gestion des carrières. Cette étude compte 20 participants (6 femmes et 14 hommes) travaillant tous en Suisse. Les organisations sont aussi bien des PME que des grandes multinationales (de 30 à plus de 100 000 employés). Le tableau 3 détaille les profils des participants et témoigne de leur diversité.

Tableau 3 – Profils des participants et de leur organisation

Profils des participants	**Type d'organisation**	**Nombre d'employés**	**Durée totale des entretiens**
10 hommes (2 directeurs généraux, 2 managers, 2 chasseurs de têtes et 2 RH)	10 nationales	Entre 30 et 20 000 personnes	17h10
6 femmes (4 RH et 2 chasseuses de têtes) 4 hommes (tous RH)	10 internationales	Entre 800 et 100 0000 personnes	

Ce tableau montre que notre étude s'est tournée vers la Suisse tout en restant ouverte à des organisations internationales afin de permettre une comparaison plus pertinente des dispositifs de gestion des carrières mis en place. De plus, la taille des organisations varie afin de pouvoir également mesurer l'impact de ce critère sur la gestion des carrières appliquée en leur sein.

Dans la partie suivante, nous allons observer l'application des pratiques organisationnelles de gestion des carrières (Baruch et Peiperl, 2000) par ces organisations.

Une étude qualitative sur les organisations suisses : une gestion des carrières par les compétences et le travail bien fait

Dans cette partie, nous allons présenter nos résultats, pratique organisationnelle par pratique organisationnelle, afin de permettre une meilleure vision de leur application et de leur adaptation aux travailleurs transfrontaliers.

Une gestion qui met en avant les compétences et le travail bien fait des individus

Mobilisant le modèle des pratiques organisationnelles de gestion des carrières de Baruch et Peiperl (2000), l'analyse montre que les organisations suisses en mettent en place un certain nombre (13 sur 17). Nous ne retrouvons pas les « parcours de carrière communs », la « double échelle », les « programmes de préparation à la retraite » et les « livres et/ou dépliants sur les questions de carrière ». En revanche, une pratique supplémentaire ressort des entretiens : la

place importante des compétences dans le développement de la carrière (du recrutement à la retraite).

L'évaluation des performances comme base de la planification de carrière

Cette évaluation repose notamment sur le travail bien fait. Il ressort des entretiens que si un employé fait correctement son travail, respecte les délais ou ses objectifs (organisation 3, « *Oui. Alors chez nous, on a un système, en début d'année on définit des objectifs avec notre supérieur, enfin en général on les développe soi-même contre le travail qu'on fait.* »), alors il sera récompensé par différents moyens (prime, avancement, nouvelles missions…) (organisation 1 « *Je le redis chez nous c'est de la méritocratie. Si à la fin de l'année le travail a été bon, on paye une prime sinon c'est le salaire.* »).

Centres d'évaluation

Seule une organisation a abordé ce sujet. En son sein est proposé un centre de carrière qui permet d'être évalué et de développer ses compétences pour pouvoir évoluer (organisation 5, « *Oui en fait on a un centre qui s'appelle learning and development, maintenant je crois qu'il s'appelle même innovation, je crois qu'ils ont changé le titre, mais en gros le contenu c'est bien learning and development.* »). Ce centre permet alors d'apprendre et de se développer tout au long de sa carrière.

Évaluation par les pairs

La moitié des organisations interrogées mettent en place ce système d'évaluation par les pairs. Par exemple, lors de l'entretien annuel d'un employé, afin de savoir si cette personne a rempli ses objectifs, il est possible de demander l'avis de ses collègues quant à la question (organisation 13, « *Au bout de six mois, on revoit avec le manager et très souvent on invite un certain nombre de personnes avec qui on a travaillé à aussi commenter là-dessus*. »). Cela permet d'avoir une vision plus globale des performances de ses employés, mais également de les inclure dans le processus d'évaluation.

Évaluation ascendante (subordonnée)

Plus de la moitié des organisations évalue leurs employés via les supérieurs hiérarchiques de ces derniers, c'est-à-dire qu'ils font partie du processus de décision quant aux performances de l'individu. Parfois, les supérieurs hiérarchiques d'autres départements peuvent également faire partie de la prise de décision si l'employé souhaite évoluer au sein de son organisation

(organisation 8, « *On a des séances avec les cadres pour dire si on retient ou non ce candidat en lui donnant les raisons du refus. Ce groupe de pilotage, comme je vous ai dit, donc, sont des cadres de différents secteurs d'exploitation, ce qui permet d'avoir une vision très périphérique de la chose et qui permet de comprendre ce qu'on recherche dans chaque département.* »).

Orientation professionnelle par un superviseur direct

Dans la plupart des organisations, le supérieur hiérarchique de l'employé sera celui dont émane la volonté de faire évoluer ce dernier. Il sera donc celui qui lui proposera un poste plus intéressant (organisation 10, « *Je vais vous donner un exemple, j'ai quelqu'un ici dont je pense qu'il y a un potentiel évolutif, quand on va faire l'entretien un peu formel que l'on appelle l'entretien annuel, cela va faire partie des questions que l'on va avoir. Quelles sont ses aspirations et moi je peux donner aussi un feedback, en disant : « Je pense, ou encore l'organisation pense, que tu as des potentialités ou des potentiels, des capacités pour évoluer dans le groupe* »).

Orientation professionnelle par le service des ressources humaines

Le service des ressources humaines a un rôle à jouer dans la plupart des organisations interrogées. Il est notamment de reconnaitre les personnes susceptibles de pouvoir évoluer ou bien d'être valorisées pour un travail bien fait (organisation 17, « *Cela est également possible. Parce qu'il existe une possibilité et nous pensons que quelqu'un au sein de l'organisation correspond au profil, nous nous tournons vers cette personne. C'est également possible.* »). Son rôle est également de connaître les employés afin de pouvoir décider plus facilement de l'avancement de ces personnes (organisation 3, « *Bon ensuite après il y a d'autres éléments, par exemple, quelqu'un va revoir une fois par an si votre courbe d'apprentissage se retrouve sur une échelle de 9 ; 9 étant la meilleure adaptabilité et capacité. Et donc tout ça joue dans votre dossier, dossier c'est un peu bureaucratique, mais c'est-à-dire qu'on vous connaît au niveau des RH ces discussions ont lieu ensuite une fois par an entre votre responsable RH, votre manager et très souvent vous-même. Il y a aussi une discussion sur notre développement personnel.* »).

Mentorat formel

Il ressort des entretiens que deux types de mentorat sont perçus au sein des organisations. Le premier comprend l'apprentissage qui est une forme de relation mentor-apprenti qui évolue

tout au long de l'apprentissage d'une personne et parfois même après ce qui permet de suivre une personne tout au long de sa carrière (organisation 11, « *Je dis ça presque pour rire, mais c'est vrai. Un truc qui est encore complètement commun en Suisse c'est qu'on garde encore le même employeur de l'apprentissage jusqu'à la retraite.* »).

Le deuxième type de mentorat est celui, plus classique, entre un individu et un mentor au sein de son entreprise (souvent un collègue avec des fonctions supérieures aux siennes). Ce genre de possibilité est offert dans plusieurs des organisations interrogées (organisation 5, « *Alors oui, tu as un mentor et on a des rendez-vous réguliers avec notre chef d'équipe et avec des personnes avec qui on parle de nos développements de nos performances, etc.* »).

Ateliers sur les carrières

Seule une organisation a mis en place des ateliers sur les carrières. Ceux-ci ont lieu dans le cadre de leur centre de carrière qui permet de proposer des formations pour développer ses compétences, mais également de donner des conseils. Les employés peuvent choisir de participer en tant que formés ou en tant que formateurs (organisation 15, « *Après nous on a encore un truc en plus, maintenant que j'y pense, on a le Roche career center, donc le centre des carrières qui a été inauguré il y a un peu plus d'un an maintenant et donc là on a par exemple des recruteurs chez nous qui se porte volontaires pour conseiller.* »).

Planification de carrière personnelle écrite (telle que faite par l'organisation ou conjointement)

Une seule organisation a abordé cette question de la planification écrite de carrière personnelle (organisation 13, « *Donc moi je peux dire, à court terme je voudrais être, faire partie d'un projet, ou alors je voudrais partir pendant un certain temps dans un projet de bénévolat ou alors je voudrais faire autre chose dans un autre pays pendant disons quelques semaines c'est un partenaire pour mieux connaître leurs structures et on vous écoute énormément et tout se base sur ce que vous savez le mieux faire.* »). Les autres ont abordé des questions de volonté d'évoluer à un moment donné, mais ne parlent pas de projet de carrière dans sa globalité (organisation 7, « *En principe les candidats s'inscrivent lorsqu'ils souhaitent évoluer. Ensuite nous analyserons les demandes et en fonction du souhait de carrière nous faisons un choix.* »). Cela ne signifie pas pour autant que la possibilité n'existe pas. Cette pratique ne semble pas reconnue en tant que telle.

Planification de la relève

Seules trois organisations ont soulevé cette question de la relève après le départ d'un certain nombre d'employés. Cela peut être le cas suite à des départs en retraite (organisation 18, « *Vous savez j'ai la liste de mes retraités sur les cinq prochaines années, par rapport à l'âge légal de la retraite, 65 ans en Suisse, et puis par rapport à cela je sais que je vais perdre une cinquantaine de personnes. Quels sont les postes clés par rapport à cette cinquantaine de personnes ? Elles sont étudiées… Enfin ces fonctions, ou ces postes, sont étudiés notamment par les gars qui sont responsables de ce secteur d'exploitation, et puis on fonction de ça on construit, voyez ?* »). L'analyse peut également être faite suite au départ de son directeur général (organisation 20, « *Il est évident que je dois avoir comme souci la pérennité de l'entreprise et pour ça je me pose la question de qu'est-ce qu'il peut se passer si des gens doivent bouger. Et donc je vais regarder aussi s'il y a dans l'organisation quelqu'un capable de me remplacer sur mon poste. Et si je pense que quelqu'un en est capable, commencer les démarches pour préparer cette personne à ça. Voilà ça c'est une démarche un peu classique que l'on peut avoir, c'est dire un peu quels plans…* »). Ou encore remplacer un membre d'une équipe suite à un départ (turnover) (organisation 9, « *Je dirais que cela dépend de deux choses en règle générale : la performance de la personne et les possibilités d'ouverture de poste soit parce qu'on décide à un moment donné qu'un marché est en croissance il faut accompagner la croissance ou bien que le business soit bon. Soit parce qu'il y a un départ dans une équipe et donc il y a un poste qui est ouvert.* »). Ainsi, ces organisations ont mis en place des pratiques pour assurer la pérennité de leurs ressources humaines.

Affichage d'offres d'emploi à l'interne

Plusieurs organisations abordent la question du recrutement en interne, qui permettent de faire évoluer ses propres ressources humaines (organisation 10, « *Ce sont des chemins qui se font mutuellement, à la fois nous qui pouvons, moi ou l'organisation, qui pouvons détecter un potentiel, des capacités supérieures ou intéressantes et la personne qui doit aussi avoir l'ambition et la volonté d'évoluer. On ne fera pas contre son gré parce que ce n'est jamais facile.* »). Elles le font généralement en allant directement voir les personnes que cela pourrait intéresser (organisation 7, « *Cela est également possible. Parce qu'il existe une possibilité et nous pensons que quelqu'un au sein de l'organisation correspond au profil, nous nous tournons vers cette personne. C'est également possible.* »), mais une des organisations interrogées reste

également vaste et publie officiellement, en interne, les offres de poste (organisation 19, « *En ce qui concerne l'évolution de manière assez classique, on a nous nos annonces en interne qui sont diffusées auprès des salariés. On très souvent on a des gens qui en interne postulent et se disent : " bon ben voilà ce poste-là m'intéresse, cela fait 2,3 ans que je suis sur un même poste j'ai envie de voir autre chose". Et on fonctionne beaucoup de "gré à gré" ou de contact en interne à contact en interne.* »). Il est important pour ces organisations de mettre en avant les ressources humaines qu'elles ont déjà sur place.

L'éducation formelle dans le cadre du développement de carrière

Cette pratique est plus communément reconnue en tant que programmes de formation, aussi bien en interne (organisation 10, « *Alors il y a pas mal de formations internes, de plus en plus. Sur à la fois du savoir-être, du développement personnel et les compétences des formations techniques, qui sont différents domaines.* ») qu'en externe (organisation 1, « *Après ça peut être des formations qu'on suit, en plus du travail, à l'extérieur, quand quelqu'un a vraiment envie. Pour nous c'est payant. On a déjà fait. On a payé des formations sur deux et trois ans.* »). La totalité des organisations interrogées propose ce genre de formations (interne, externe) à leurs employés. En effet, elles mettent l'accent sur les compétences de leurs ressources humaines et il est donc important pour elles de leur permettre de les soutenir (organisation 6, « *Donc effectivement déjà on propose des formations, on essaye d'avoir une meilleure reconnaissance au niveau de nos salariés que ce soit du coup au niveau des formations, au niveau du salaire, des évolutions également.* ») ou encore d'en développer de nouvelles (organisation 4, « *Et puis on a une telle masse de personnes qui veulent apprendre l'allemand… On fait des formations le cuisinier + allemand ou alors soudure + allemand.* »).

Mouvements latéraux pour créer une expérience interfonctionnelle

Plusieurs des organisations interrogées proposent des programmes qui permettent à leurs employés de pouvoir découvrir un autre métier au sein de la même organisation. Souvent, cela se partage en deux types de programmes. Il y a ceux qui proposent de découvrir un autre domaine afin de comprendre comment travaillent ses collègues et ainsi favoriser le travail d'équipe, puisque chacun connait les contraintes, les capacités, etc. des autres (organisation 2, « *Dans les grandes entreprises ils appellent ça un "vis ma vie" sur un autre poste de travail et chez nous c'est simplement : « Bah vas en production et puis rends-toi compte que quand tu donnes un ordre de production de telle ou telle pièce quelles sont les conséquences ». Voilà.*

»). Les seconds proposent de passer quelque temps au sein d'un autre domaine de l'organisation afin de voir s'il les intéresse et par la suite potentiellement muter dans un nouveau poste (organisation 5, « *Tu peux faire partie d'un programme chez nous qui s'appelle : perspective change. En gros, imaginons je suis en communication depuis très longtemps j'aime bien aussi la communication avec les gens donc m'intéresse aux ressources humaines. Et nous dans notre équipe on a besoin en ce moment de renfort et on va créer un poste s'appelle perspective change pour une durée de 6,9 mois voire 1 an même parfois. Donc on va donner la possibilité à cette personne de rejoindre notre équipe pour un temps donc il est toujours payé sur son poste initial, mais par contre il travaille pour nous. Et alors il a la possibilité d'apprendre le rôle de recruteur et si jamais ça ne lui plaît vraiment et que nous il y a un poste qui s'ouvre chez nous eh bien peut-être une fois il y a la possibilité d'embaucher cette personne. Si elle se rend compte que c'était très sympa elle a beaucoup appris, mais elle veut retourner en com' et bien retourne en com'.* »).

Place importante des compétences dans le développement de la carrière (du recrutement à la retraite)

Toutes les organisations ont mis en avant la place importante des compétences. C'est ce qu'elles recherchent en priorité chez leurs ressources humaines (organisation 9, « *Ce qui veut dire qu'en termes de profil, nous, qu'on soit frontaliers ou pas frontaliers ça n'a pas beaucoup d'impact. Ça veut dire qu'on va recruter, de toute façon, les compétences.* »). Une fois que ces compétences font parties de l'organisation, il leur devient alors primordial de les garder, mais également de les développer (organisation 12, « *Oui ça c'est clairement le cas dans le sens où une personne montre les compétences (et) qui peuvent déborder par rapport à son périmètre d'attribution initial et bien on lui confie des responsabilités supplémentaires.* »). Ces compétences font partie de l'organisation, elles lui permettent de fonctionner. Ainsi, les diplômes ne sont pas de la première importance (organisation 20, « *Alors là pour le coup, les diplômes non. Ce n'est pas une entreprise de réseau de diplômés ou pas beaucoup […] C'est vrai qu'à la base, c'est la compétence et c'est aussi je pense… Je dirais une certaine incarnation des valeurs.* »), tout comme la nationalité n'est pas ce qui entre en ligne de compte lors d'un recrutement (organisation 9, « *Ce qui veut dire qu'en termes de profil, nous, qu'on soit frontaliers ou pas frontaliers ça n'a pas beaucoup d'impact. Ça veut dire qu'on va recruter, de toute façon, les compétences.* »). Certaines organisations mettent également l'accent sur les

compétences techniques et linguistiques (organisation 14, « *Après il y a des entreprises qui recherchent des profils spécifiques avec du personnel qualifié donc là la difficulté c'est de trouver des personnes qui non seulement ont le profil, mais également qui parlent allemand.* »).

En résumé, les organisations suisses interrogées mettent en place différentes pratiques de gestion des carrières sans distinction entre les nationalités. Elles mettent l'accent sur le développement des carrières de leurs employés via des formations, des reconnaissances de valeur, de travail bien fait et de compétences. Il est important pour elles que les employés qui le méritent soient valorisés et puissent évoluer au sein même de l'entreprise. Cela permet de fidéliser ses ressources humaines et d'éviter un turnover trop important. Ainsi, les organisations suisses interrogées donnent une place particulière aux compétences des individus et à la valorisation du travail bien fait. Ces éléments deviennent alors leurs références pour gérer la carrière des employés, qu'ils soient nationaux, frontaliers ou encore internationaux.

Le tableau 4 synthétise les résultats de l'étude : il reprend le modèle des pratiques organisationnelles de gestion des carrières de Baruch et Peiperl (2000) et leur application dans les organisations suisses.

Tableau 4 – Pratiques organisationnelles de gestion des carrières appliquées par les organisations suisses

Pratiques organisationnelles de gestion des carrières de Baruch et Peiperl (2000)	**Résultats de l'étude qualitative** **Application en Suisse**
1. L'évaluation des performances comme base de la planification de carrière	L'évaluation repose sur le travail bien fait et les compétences
2. Centres d'évaluation	Permet d'être évalué et de développer ses compétences pour pouvoir évoluer
3. Évaluation par les pairs	Evaluation lors d'entretien individuel ou encore lors d'une volonté d'évolution
4. Évaluation ascendante (subordonnée)	Evaluation des performances des employés
5. Orientation professionnelle par un superviseur direct	Repère de compétences et de Talent
6. Orientation professionnelle par le service des ressources humaines	Repère de compétences et de Talent
7. Mentorat formel	Via l'apprentissage Via un collègue avec plus d'ancienneté ou plus de responsabilités
8. Ateliers sur les carrières	Proposition de formations pour développer ses compétences et donner des conseils

Pratiques organisationnelles de gestion des carrières de Baruch et Peiperl (2000)	**Résultats de l'étude qualitative** **Application en Suisse**
9. Planification de carrière personnelle écrite (telle que faite par l'organisation ou conjointement)	Peu appliquée
10. Planification de la relève	Suite aux départs à la retraite ou à du turnover Pérennisation des compétences au sein de l'entreprise
11. Affichage d'offres d'emploi à l'interne	Recrutement interne direct ou indirect
12. L'éducation formelle dans le cadre du développement de carrière	Formations internes et externes
13. Mouvements latéraux pour créer une expérience interfonctionnelle	Programme de découverte des métiers des collègues pour mieux travailler ensemble Programme de découverte des métiers de l'entreprise pour potentiellement muter
Nouveau critère ayant émergé dans l'étude qualitative : 14. Place importante des compétences dans le développement de la carrière (du recrutement à la retraite)	Accent mis sur les compétences tout au long de la carrière des employés du recrutement au départ à la retraite

** Les critères « parcours de carrière communs », la « double échelle », les « programmes de préparation à la retraite » et les « livres et/ou dépliants sur les questions de carrière » n'ont pas été appréhendés par nos participants ; en conséquence, nous ne l'avons pas gardé en tant que critère d'analyse pertinent*

Discussion et conclusion

Cette étude exploratoire permet d'identifier les pratiques de gestion des carrières mises en place au sein des organisations suisses employant des travailleurs transfrontaliers. Ces pratiques reposent à la fois sur l'évaluation (par les pairs ou par le/les supérieur(s)) de l'individu, sur ses compétences et le développement de ces dernières via des formations autant internes qu'externes, ainsi que sur des programmes de découverte des métiers pour mieux les comprendre ou encore pour potentiellement y évoluer. Ainsi, ce n'est pas la nationalité qui influence la gestion des carrières dans les organisations suisses qui emploient des travailleurs transfrontaliers, mais leur capacité à bien faire leur travail, leurs compétences et leurs possibilités de développement. Ces dernières semblent avoir compris que la gestion des compétences met en avant l'individu en tant que ressource primordiale au sein de l'organisation et donc la source de son succès ou de son échec (Hondeghem et al., 2005). De plus, grâce à une gestion des compétences et par les compétences, l'organisation offre à l'ensemble de ses ressources humaines la possibilité de se développer selon leurs profils et affinités (Van de Portal, 2014).

Il ressort également de cette étude que les organisations suisses recherchent, avant tout, des compétences plutôt que des diplômes chez leurs employés : manière de fonctionner qu'avait prédit McClelland en 1973. Pour cela, elles mettent en place un certain nombre de pratiques de gestion des carrières. L'accent est mis sur le développement des carrières de leurs employés à travers des formations, une reconnaissance des valeurs de l'individu, du travail bien fait et des compétences. La valorisation des employés par une possibilité d'évolution au sein de l'organisation leur est importante. Ceci devient un levier de fidélisation et de lutte contre les départs volontaires (Peretti, 2001). Une place privilégiée est donnée aux compétences des individus et à la valorisation du travail bien fait par les organisations suisses interrogées. Les compétences et le travail bien accompli plutôt que les diplômes ou la nationalité des employés sont devenus le cadre de référence pour gérer leurs carrières. La fidélisation est possible, peu importe la nationalité, puisque les frontaliers jouissent d'un permis de travail spécifique (Permis G), renouvelable tous les cinq ans sans réelle limite de renouvellement. De plus, la demande est généralement issue de l'employeur (Les autorités suisses en ligne, 2020).

Les résultats soulignent une offre très présente de formations, aussi bien internes qu'externes. Cela peut s'expliquer du fait que les organisations suisses disposent de plus grands moyens financiers en matière de proposition de formation pour leurs employés (Louart, 2003). Ces formations donnent l'opportunité aux employés, qu'ils soient nationaux, frontaliers ou encore internationaux, de développer leurs compétences tout au long de leur carrière. D'une part, cela permet aux organisations de favoriser l'employabilité de leurs employés ; celle-ci représente un atout stratégique (Wodociag et al., 2018). Et d'autre part, cela fidélise le personnel, qui peut évoluer et se développer au sein de la même organisation, ce qui diminue le risque de départ de l'entreprise. Gutiérrez-Martinez (2006) l'a souligné ainsi : « *Les pratiques de GRH mises en place dans une organisation seraient perçues par les salariés comme un signal de soutien que celle-ci est prête à offrir. Ce qui favoriserait d'autant les attitudes et les comportements à améliorer l'implication organisationnelle, la performance ou la rétention des employés* ». Les organisations suisses jouent donc sur cette pratique des formations pour garder leurs employés.

La valorisation par une promotion verticale reste l'évolution la plus souhaitée par tout employé (Bournois et al., 2007). Cependant, les participants expliquent également que l'évolution n'est pas seulement verticale, mais peut aussi être horizontale, linéaire ou au sein d'un autre métier. C'est-à-dire qu'il est possible de gagner en compétences ou avoir plus de missions ou de responsabilités sur un projet, par exemple, sans pour autant monter en grade. De plus, à travers des programmes de découverte, la possibilité est donnée aux employés d'aller, pour un temps donné, plus ou moins long, passer du temps dans un autre domaine que le leur. Cette procédure leur donne l'opportunité de, soit comprendre comment travaillent leurs collègues afin de mieux travailler ensemble, soit pouvoir développer un avis sur un métier qui pourra être le leur demain s'ils souhaitent y demander une mutation. Ces différentes évolutions donnent l'opportunité aux employés de se développer au sein de leur organisation, de pouvoir changer de poste sans avoir l'obligation de changer d'organisation. On parle alors de mobilité interne dans laquelle les organisations offrent un marché du travail interne à leurs employés (Doeringer et Piore, 1971).

Notre recherche souligne la possibilité d'évolution offerte grâce aux compétences. Ces évolutions sont issues tout autant de l'organisation que des employés eux-mêmes. Soit des compétences, un potentiel et une performance sont reconnus par l'organisation et celle-ci se

voit proposer une valorisation, soit l'individu ressent le besoin de voir autre chose, de changer, d'évoluer et il se tourne vers son organisation pour faire part de son envie et connaitre les possibilités et modalités. Dans les deux cas, les compétences sont motrices de ces potentielles évolutions. Les organisations ont compris la place importante qu'occupent les compétences et leur lien avec les notions de performance et d'efficacité et donc de gestion (Aubrey et al., 2005).

Pour conclure, il est ressorti de cette étude que les organisations suisses interrogées passaient par des pratiques de gestion des carrières adressées à tous. Elles décident de privilégier les compétences et le travail bien fait afin d'assurer leur bon fonctionnement. En proposant des programmes de formation, de développement professionnel ou encore de découverte d'autres métiers de l'organisation, elles assurent la pérennité de leurs ressources humaines. Les organisations suisses disposent donc de dispositifs de gestion de carrière qui leur permettent de fidéliser leurs ressources humaines. En effet, si les départs sont mal maitrisés, cela peut avoir de lourdes conséquences (Giraud et al., 2012).

Cette étude n'est néanmoins pas exempte de limites. Tout d'abord, ces démarches sont appliquées en Suisse, mais se basent sur des pratiques internationales. Cette étude n'exclut donc pas que nous puissions retrouver certaines de ces pratiques en France également. En revanche, nous savons que les organisations suisses disposent de plus de moyens financiers propres (Louart, 2003) pour proposer des formations en interne à leurs employés (Klarsfeld et Mabey, 2004). Ce qui favorise le développement personnel des employés.

Ensuite, la notion de fidélisation a pu ressortir lors des entretiens, mais elle n'est pas centrale. Il serait donc intéressant de continuer la recherche sous cet angle. De plus, les compétences sont importantes, mais nous ne savons pas exactement pourquoi elles le sont et quelles sont-elles réellement. Certains participants seulement ont abordé la question des compétences techniques. Une prochaine étude avec pour thème central les compétences attendues, valorisées et développées au sein des organisations suisses serait donc des plus pertinentes. La notion de mobilité interne est ressortie de cette étude, cela peut constituer une piste de recherche future. Enfin, nos organisations étaient toutes suisses (au moins la maison-mère) et

basées en Suisse. Il serait donc intéressant d'élargir la recherche à des organisations suisses implantées ailleurs ou bien des organisations françaises, par exemple, implantées en Suisse. Cela montrera si cette gestion des carrières est spécifique aux organisations suisses implantées en Suisse ou bien si cela se retrouve également à l'international ou encore dans des organisations étrangères implantées en Suisse. Il pourrait également être intéressant de connaitre les retours des employés quant à ces pratiques, notamment via des études de cas. Enfin, compléter cette étude suisso-suisse par une étude franco-française pour permettre une comparaison des pratiques appliquées serait pertinent et intéressant. Nous pouvons également ajouter que les frontaliers n'ont pas été clairement identifiés et définis par les participants, qui semblent les mettre sur un pied d'égalité avec les travailleurs nationaux. Faire un focus sur les enjeux politiques, identitaires, culturels ou encore linguistiques pourrait apporter des éléments complémentaires à cette recherche.

La bibliographie de cet article a été fondue dans la bibliographie globale de ce travail de thèse afin d'homogénéiser les données (page 201).

2. Une gestion globale des carrières

Cet article vise à répondre au questionnement concernant la mise en application des dispositifs de gestion des carrières suisses auprès des travailleurs transfrontaliers français, afin de continuer à comprendre de quelle manière la gestion des carrières transfrontalières dans le Rhin supérieur est spécifique. Ce deuxième pas permet de comprendre les attentes des organisations suisses quant à la gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers français.

Cette étude met en exergue l'importance des compétences et leur mise en avant par les organisations suisses, notamment via une proposition de développement des compétences de leurs employés. Ainsi, les organisations suisses permettent à ces derniers de se développer professionnellement. Pour ce faire, elles proposent facilement des formations internes (Klarsfeld et Mabey, 2004), mais aussi externes. Ces propositions sont facilitées en Suisse grâce à des moyens financiers propres plus présents au sein des organisations contrairement à en France (Louart, 2003). Ces compétences, combinées aux résultats quant au travail fourni,

sont les éléments centraux de l'évaluation des individus. La gestion des carrières par les organisations en Suisse se base alors sur une gestion par les compétences. Ces dernières seraient alors des éléments de mobilisation au travail (Hildwein, 2017). Ainsi, peu de différences sont faites entre frontaliers et nationaux, hormis lorsqu'il est question de compétence linguistique (besoin de maitriser la langue allemande) car les Français semblent avoir plus de lacunes sur ce point que les Allemands ou les Suisses (germanophones).

D'un point de vue théorique, cette étude a permis d'ajouter le critère « place importante des compétences dans le développement de la carrière (du recrutement à la retraite) au modèle de Baruch et Peiperl (2000) et de retirer des critères non ressortis lors de nos entretiens par manque de pertinence quant à notre problématique : « parcours de carrière communs », « double échelle », « programmes de préparation à la retraite » et « livres et/ou dépliants sur les questions de carrière ».

D'un point de vue empirique, cette étude met en exergue que la gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers ne diffère pas de celle des travailleurs nationaux. Ce qui importe, ce sont les compétences et non la nationalité des individus. De plus, les organisations suisses disposent de plus de moyens pour offrir des formations et disposent également de moyens de développement pour permettre à leurs employés d'évoluer en leur sein.
Les attentes des organisations suisses sont donc tournées vers les compétences de leurs employés ; compétences qui leur permettent d'évoluer et donc de rester et faire carrière au sein de la même organisation. Cela permet alors aux organisations suisses de ne pas perdre en compétences et en savoir-faire, puisque « *la réussite d'une entreprise passe inévitablement par sa capacité à acquérir les compétences nécessaires à sa croissance, à retenir son personnel, à le développer, mais encore mieux, à le fidéliser* » (Lachance, 2011 : 9, dans Giraud, 2015).
Les travailleurs transfrontaliers traversent la frontière pour trouver un emploi dans le pays voisin, mais également trouver le confort d'une trajectoire linéaire et stable. Le modèle de carrière suisse repose sur les compétences et ceci se répercute sur la gestion des carrières des travailleurs. La gestion des carrières des individus repose alors sur leurs compétences et sur le travail accompli. La gestion des carrières dans un contexte transfrontalier permet de dépasser la gestion par les diplômes, que l'on retrouve en France, en mettant l'accent les compétences et le travail bien fait. La méritocratie semble prendre le dessus sur les diplômes.

Le contrat psychologique du point de vue des organisations suisses repose alors, non pas sur la nationalité de ses travailleurs, mais sur leurs compétences et ce qu'ils peuvent leur apporter.

Cependant, il n'est pas ressorti de cette étude qu'elles étaient les compétences attendues sur le marché de l'emploi suisse. Dans la mesure où notre recherche générale a pris comme contexte celui du Rhin supérieur, nous allons examiner, dans le chapitre suivant, les compétences attendues sur le marché du travail transfrontalier.

CHAPITRE 5

ARTICLE 3. LES COMPETENCES ATTENDUES POUR FAIRE CARRIERE SUR LE MARCHE DE L'EMPLOI TRANSFRONTALIER

Rappelons que la problématique de ce travail de recherche est : **de quelle manière la gestion des carrières transfrontalières dans le Rhin supérieur est-elle spécifique pour les différentes parties concernées ?**

Ce chapitre correspond à la partie concernée – territoire, répondant à la question de recherche suivante : **quelle adéquation peut-on appréhender entre attentes des individus et attentes du marché du travail transfrontalier, notamment en termes de compétences ?**

Dans ce chapitre, nous nous intéressons aux compétences attendues sur le marché de l'emploi transfrontalier et plus particulièrement aux compétences interculturelles. En effet, ces dernières permettent d'évoluer de manière adéquate dans un milieu multiculturel (Deardorff, 2006) tel que celui du Rhin supérieur. Nous partons alors du postulat que les travailleurs transfrontaliers possèdent ce type de compétences, ce qui leur permet de traverser aisément la frontière franco-suisse pour trouver un emploi. Nous souhaitons donc comprendre si les compétences interculturelles sont au cœur des attentes du marché de l'emploi transfrontalier.

Sur le marché du travail, les compétences interculturelles semblent fortement demandées malgré le fait que leur relation avec les compétences développées afin de trouver un emploi ou pour évoluer dans un emploi reste vague. Pourtant, nous pensons que ce sont ces compétences que développent tout particulièrement les travailleurs transfrontaliers pour faire face à ce nouveau marché de l'emploi trinational. Cela permettrait une démarcation de

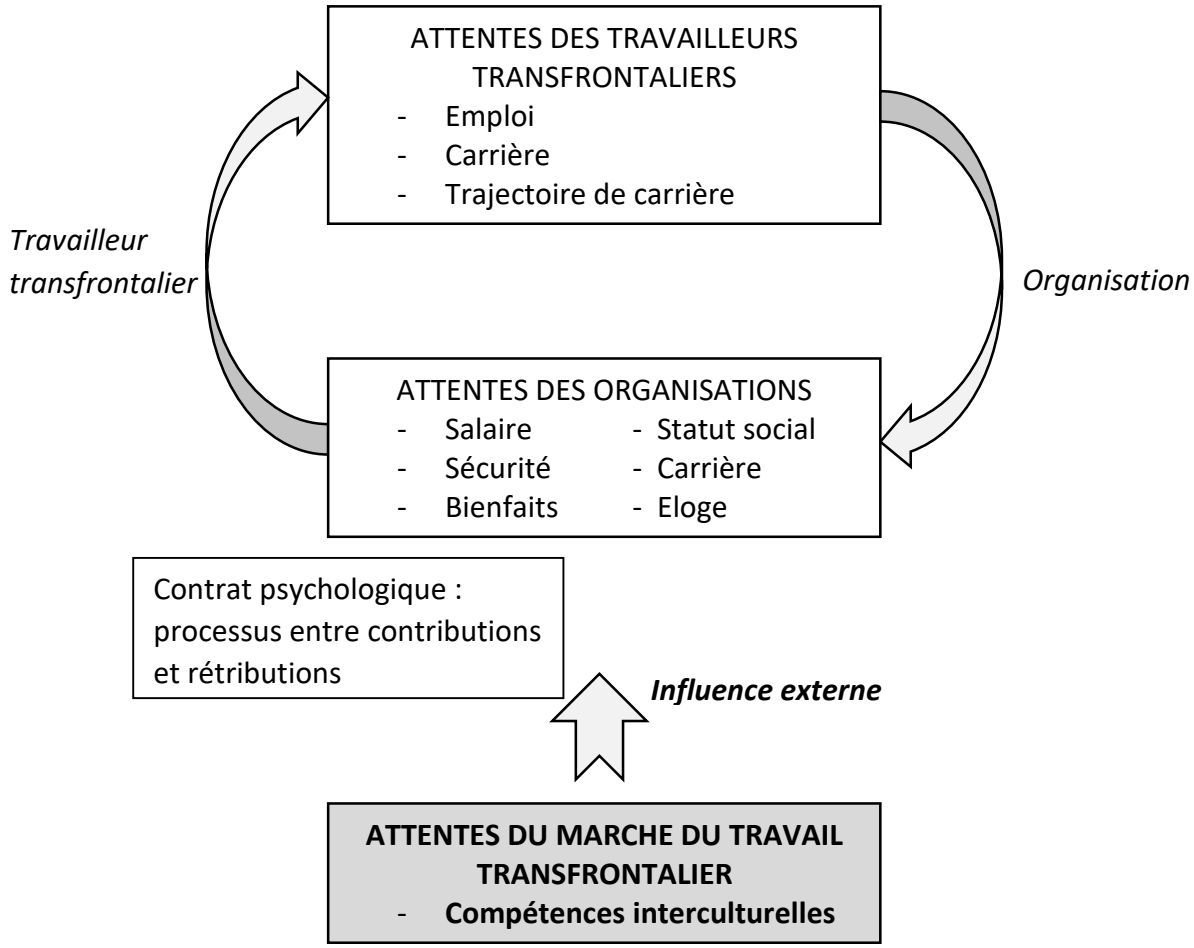
ces travailleurs par la possession de leurs compétences vis-à-vis des nationaux. Ainsi, ces compétences, si attendues comme telles, leur ouvrent la porte d'entrée du monde du travail et donc leur offrent l'opportunité de débuter leur carrière, pour ensuite la voir évoluer plus facilement que sur leur marché de l'emploi national.

Nous avons donc mené une enquête qualitative, que nous avons réalisée auprès de 47 acteurs du marché de l'emploi du Rhin Supérieur (26 femmes et 21 hommes, dont 13 étudiants, 13 employés, 13 employeurs, huit représentants institutionnels). Cette décision s'appuie sur l'employabilité selon Saint Germes (2006), qui repose sur les parties prenantes suivantes : employeur, employé et territoire.

Dans cette étude, nous examinons les attentes d'un marché transfrontalier en comparant les concepts de compétences transversales et compétences interculturelles. Nous cherchons à comprendre leur lien avec la gestion des carrières transfrontalières.

Nous allons donc nous pencher sur les attentes du marché du travail, après avoir travaillé sur les attentes des deux autres parties prenantes du contrat psychologique : les employés et les employeurs. Nous souhaitons appréhender l'influence externe de ce marché du travail sur la gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers. Ce chapitre représente le dernier élément de réponse à notre problématique générale quant à la spécificité de la gestion des carrières transfrontalières pour les différentes parties prenantes.

Notre position par rapport au contrat psychologique est la suivante :



Cette étude a fait l'objet d'une communication dans une conférence internationale à comité de lecture, la conférence Atlas AFMI d'Antananarivo, Madagascar, en mai 2017. Par la suite, cette communication est devenue chapitre d'ouvrage en français chez Vuibert et est en cours de publication en anglais chez Routledge.

Wodociag, S., Lutz, A., et Ghislieri, C., (2017), « Les compétences interculturelles au cœur des attentes du marché de l'emploi transfrontalier ? » dans « Les défis culturels et sociétaux du management international », coordonné par Amann B. et Jaussaud J., collection Atlas AFMI dirigée par Milliot E., Vuibert, 289p.

1. Les compétences interculturelles au cœur des attentes du marché de l'emploi ?

LES COMPETENCES INTERCULTURELLES AU CŒUR DES ATTENTES DU MARCHE DE L'EMPLOI ?

Sophie Wodociag, Axelle Lutz , Chiara Ghislieri

Résumé

Les compétences interculturelles semblent fortement plébiscitées sur le marché du travail bien que leur lien avec les compétences apprises pour et au cours d'un emploi reste flou. Cette enquête qualitative, réalisée auprès de 47 acteurs du marché de l'emploi du Rhin Supérieur, examine les attentes d'un marché international, confrontant les notions de compétences transversales et compétences interculturelles. L'analyse met en évidence les difficultés à identifier et valoriser les compétences interculturelles alors qu'elles sont amplement décrites. Le collectif de travail les perçoit rarement comme des compétences stratégiques. Pourtant, c'est à elles que les individus ont recours pour gérer les affaires internationales.

Mots clés : « Compétences interculturelles », « Compétences transversales », « Employabilité », « Mobilité internationale », « Internationalisation des entreprises »

Introduction

Les organisations, en réponse à la globalisation et aux besoins d'innovation, s'ouvrent davantage à l'international, entrainant un bouleversement de leurs structures organisationnelles (Doz et al., 2001) et une mutation des relations sièges - filiales (Mayrhofer, 2011). Cela se traduit par l'accroissement des besoins en ressources internationales, l'émergence de nouvelles formes de mobilité internationale (Petrovic et al., 2000) et de nouvelles compétences, comme les compétences interculturelles (Spitzberg et Chagnon, 2009). Les individus, face à l'évolution de la représentation de l'emploi, comme la fin de l'emploi à vie, la théorie des carrières nomades (Cadin et al., 2000) ou des promesses de carrières (Dany, 2001), sont amenés à élaborer de nouvelles stratégies afin de garantir leur employabilité. Ces stratégies ne peuvent faire fi de nouvelles dimensions internationales de l'emploi. En effet, de nombreuses études ont confirmé l'importance donnée par les employeurs aux profils professionnels internationaux et, notamment aux employés ayant déjà vécu une expérience interculturelle (Fielden et al., 2007).

Si les travaux de recherche portant sur les conditions de travail dans un contexte international traditionnel, comme l'expatriation, sont abondants, ils restent embryonnaires quant aux récentes évolutions de l'emploi international (Desmarais et al., 2012). En particulier, il existe peu de travaux empiriques examinant le lien entre l'employabilité et les compétences interculturelles. La formation des compétences interculturelles n'a jamais été appréhendée dans le contexte des nouvelles formes de mobilité internationale, plus courtes et plus flexibles (Wodociag, 2014). Quelques études remettent même en question la relation entre l'expérience internationale et la formation des compétences interculturelles (Bartel-Radic, 2014). Par ailleurs, alors que la formation des compétences interculturelles et l'employabilité constituent des phénomènes dynamiques, peu de recherches longitudinales ont été mises sur pied pour les cerner dans le temps. La conception des compétences interculturelles par les employeurs reste floue (Busch et al., 2001). Ainsi, alors que les acteurs principaux du marché de l'emploi tendent à investir de plus en plus sur le développement des compétences interculturelles, ces dernières constituent un concept mal connu (Bartel-Radic, 2009), notamment dans une optique d'employabilité. Dès lors, il convient de poser la question de l'adéquation des perceptions des individus quant aux attentes du marché, notamment en termes de compétences, en fonction de leur filtre culturel et du rôle qu'ils endossent.

Cette étude vise à examiner les attentes du marché de l'emploi en termes de compétences, avec une attention particulière pour les compétences interculturelles. Un double objectif est poursuivi :

- Appréhender les attentes du marché de l'emploi par la mobilisation d'une approche triangulaire (territoire international, multi-parties prenantes) afin de faire émerger les aspects critiques (divergents ou convergents) pour les catégories d'acteurs considérées (étudiants, employés, employeurs, institutions)
- Comprendre quelle place les différents acteurs donnent-ils à la dimension internationale, et notamment aux compétences interculturelles (Deardorff, 2006)

Pour cela, une étude exploratoire qualitative a été menée auprès de 47 participants (26 femmes et 21 hommes, domaine de la gestion) acteurs du marché de l'emploi du Haut Rhin Supérieur : 13 étudiants, 14 employés, 12 employeurs et huit représentants institutionnels.

Dans un premier temps, nous introduirons les fondements théoriques sur lesquels repose cette étude ; puis, après avoir présenté la méthodologie et le protocole mobilisés par cette recherche, nous en détaillerons les principaux résultats. Enfin, ces derniers seront mis en perspective avec la littérature scientifique de référence et les attentes managériales contemporaines.

1. Fondements théoriques

Dans le cadre de l'internationalisation de l'organisation, l'accent est parfois mis sur le développement stratégique des compétences interculturelles. En effet, les organisations sont plus ou moins sensibles à la diversité culturelle de leurs différentes unités dans le monde ; cela influe sur leur niveau d'intérêt pour les compétences internationales développées par leurs employés (Berthier et Roger, 2011). Pourtant, les compétences interculturelles constituent « *un ensemble d'aptitudes analytiques et stratégiques qui élargissent l'éventail des interprétations et des actions de l'individu dans ses interactions interpersonnelles* » (Barmeyer, 2008, p.10) et en cela, peuvent constituer un avantage stratégique important. Dans cette première partie, nous nous attachons à introduire les concepts théoriques sur lesquels repose notre propos, sans pour autant viser à présenter une revue de la littérature exhaustive.

1.1 Compétences et stratégies organisationnelles

Les compétences sont définies comme le fait de disposer d'aptitudes, de capacités, de connaissances ou d'une formation suffisantes pour assurer un comportement approprié, en paroles ou en actes, dans une situation particulière (Deardorff, 2011). Elles reposent donc sur l'habileté à combiner des ressources afin de mettre en place une activité ou un processus d'actions spécifiques (Le Boterf, 1994). En d'autres termes, les compétences correspondent à un savoir-faire efficace et opérationnel. Selon McClelland (1965), les compétences forment un système cognitif de modèles et de comportements qui fonctionnent et permettent d'être performant au travail. Pour Igalens et Scouarnec (2001), les compétences sont liées aux actions qui aboutissent à un succès et à la performance. En effet, faire preuve des compétences adéquates au moment opportun constitue la clé du succès. À l'opposé, d'autres chercheurs remettent en question le lien entre compétences et performance : les individus les plus compétents ne sont pas toujours les plus performants (François et Aissani, 2003). La littérature propose de nombreuses classifications des compétences en fonction du domaine considéré. Ce travail s'inscrivant dans le champ de la stratégie internationale, il nous semblait opportun d'évoquer l'articulation des compétences selon le niveau suivant :

- Les compétences individuelles, c'est-à-dire les connaissances opérationnelles de l'individu qui lui permettent d'agir et de réagir (Michaux, 2009)
- Les compétences collectives qui correspondent à la capacité de coordination, coopération, d'action et de réaction collectives (Michaux, 2009). Elles proviennent donc de la synergie et des interactions des individus au travail, mais aussi de l'apprentissage collectif produit par l'adaptation du groupe en réponse aux mutations de l'environnement interne et externe, aux risques, etc. (Michaux, 2009).
- Les compétences organisationnelles qui sont définies comme la capacité organisationnelle à réaliser une activité (Michaux, 2009 ; Galbraith, 1994)
- Les compétences stratégiques (Hamel et Prahald, 1995) qui constituent des compétences organisationnelles garantissant le positionnement concurrentiel de l'organisation (Michaux, 2009). Elles mènent à une connaissance collective et implicite permettant à l'organisation de réaliser efficacement une activité (Galbraith, 1994), par la sélection des individus les plus compétents. La mobilisation des compétences organisationnelles (parfois nouvelles) au juste moment vise à la pérennité de l'avantage

concurrentiel. Une dimension dynamique d'adaptation est donc sous-jacente à ce concept, induisant également la possibilité d'une obsolescence des compétences stratégiques (Lawler et Ledford, 1997)

L'articulation entre ces niveaux de compétences pose question et n'est pas toujours explicite (Michaux, 2009). Pour certains, les compétences collectives seraient le fruit de l'interaction des compétences individuelles (Tywaniack, 1998 ; Dejoux, 2000). Pour d'autres, les compétences individuelles et notamment les compétences coopératives (Richebé, 2007) et comportementales (Cavestro et al., 2007) sont à la fois fondatrices et bénéficiaires des connaissances collectives (Retour et Krohmer, 2006). Les compétences collectives semblent alors se nourrir à la fois des dimensions individuelles et organisationnelles.

1.2 Des compétences aux compétences interculturelles

Dans le cadre de l'internationalisation des organisations, les compétences interculturelles se présentent comme une ressource stratégique (Livian, 2012). Bien qu'il n'existe pas un consensus quant à leur définition, elles peuvent être appréhendées comme le processus par lequel se développe la sensibilité interculturelle (Benett, 1986), notamment à travers la confrontation active aux différences culturelles (Spitzberg et Changnon, 2009). La sensibilité interculturelle renvoie ainsi au degré de complexité induit par la perception des différences interculturelles : plus la sensibilité interculturelle est élevée, meilleure est la perception et la prise de conscience de ces différences culturelles. Autrement dit, les compétences interculturelles résident dans la capacité de l'individu à mettre en place un comportement efficace, à agir et communiquer de façon appropriée (Deardorff, 2006) dans un contexte interculturel. C'est dans la réussite de l'interaction que réside la performance de la compétence (Barmeyer, Davoine, 2009). Dans une approche davantage comportementaliste (Barmeyer, 2007), Earley et Ang (2006) ajoutent que l'intelligence culturelle permet aux individus de gérer et résoudre les différentes situations culturelles dans une logique d'harmonie du groupe.

La variété des définitions des compétences interculturelles rend compte de la complexité à cerner ce concept. Faust (2015) propose une lecture des compétences interculturelles selon cinq axes principaux, largement discutés par les auteurs de référence. La partie empirique de notre étude mobilisera ces dimensions comme cadre d'analyse :

- La dimension cognitive : elle concerne, d'une part, la compréhension et la connaissance du fonctionnement du système culturel (Black et al., 1991) des autres et de soi-même (Davel, et al., 2008 ; Deardorff, 2009). Cela passe par la connaissance d'un marché, de sa structure et des pratiques locales, les connaissances linguistiques, la connaissance des aspects économiques, politiques et sociaux et la façon de faire des affaires.
- La dimension émotionnelle au travers de laquelle se déclinent les caractéristiques personnelles de l'individu favorisant la rencontre et l'acceptation de l'autre (Black et al., 1991) : l'empathie, la tolérance à l'ambiguïté, l'ouverture à la différence, l'absence de jugement, la flexibilité, la patience, la curiosité, etc. Cette dimension induit un lien profond entre les connaissances et les comportements des individus (Earley et Ang, 2003).
- La dimension comportementale. Elle est liée aux aspects interpersonnels, c'est-à-dire la capacité de modifier sa façon de se comporter avec les autres (Earley et Ang, 2003): la capacité à interagir (Black et al. 1991 ; Deardorff, 2006), à communiquer ; spécifiques au rôle recouvert durant la mobilité ou la situation culturelle à gérer, les compétences interculturelles sont utiles à l'encadrement de ressources, tel que la façon de communiquer avec les employés, de fixer des objectifs ou de les motiver.
- La dimension motivationnelle : la création de réseaux sociaux (Berthoin-Antal, 2000) et de liens concourt à la compréhension de l'organisation. Les compétences interculturelles permettent un changement de prospectives, la compréhension des activités de l'organisation avec une vision globale des objectifs, de la structure et des procédures du système organisationnel (Kogut et Zander, 1996). Il s'agit de motiver les individus à entrer dans cette logique organisationnelle.
- La dimension identitaire (Morace et Schulze, 2006) prend en compte la remise en cause du concept de soi, la capacité à maintenir sa cohérence identitaire en toute situation, le développement de la confiance en soi.

Ainsi, les compétences interculturelles comprennent des facettes individuelles (Bennett et al., 1986), collectives (Barmeyer et Davoine, 2012), organisationnelles et stratégiques, en fonction du contexte dans lequel elles sont mobilisées (Faust, 2015). Elles sont donc de plus en plus convoitées par les organisations présentes sur la scène internationale et devraient vraisemblablement entrer en ligne de compte dans un processus de mobilité organisationnelle interne ou externe.

1.3 Les compétences interculturelles et la relation d'emploi dans un contexte international

La relation d'emploi se concrétise lorsque l'offre rencontre la demande. Elle met en scène au moins trois parties : l'employeur, l'individu et le territoire (Saint-Germes, 2006). La rencontre des attentes et représentations de chacun participe à la résolution de l'équation *emploi*. Dans le temps, l'individu est amené à cultiver son potentiel à être recruté, à évoluer au sein de son emploi ou à en changer (Hillage et Pollard, 1998), c'est-à-dire à cultiver son employabilité. L'employabilité renvoie à des compétences tant théoriques que pratiques (Harvey, 2004), c'est-à-dire des connaissances, des compétences et des capacités. Alors que selon le courant anglo-saxon, l'employabilité *initiative* ressort de la responsabilité de l'individu (c'est à lui de cultiver ses compétences), de plus en plus de recherches européennes soulignent l'importance de replacer cette dimension au sein des organisations et des institutions (Saint-Germes, 2006), puisque l'employabilité repose à la fois sur un apprentissage informel, dans un contexte professionnel, et sur un apprentissage formel, lors de formation. On parle alors d'employabilité *interactive*. Ainsi, l'employabilité devrait être partagée entre les trois parties qui participent à la relation : l'employeur, l'individu et le territoire (Saint-Germes, 2006). On peut concevoir l'employabilité comme un concept bilatéral : dans une logique de création de compétences, elle constitue un atout stratégique pour l'entreprise ; pour l'employé, elle est primordiale pour faire face aux évolutions constantes du marché de l'emploi (Baruel Bencherqui et al, 2012). Dans ce contexte, étudier les attentes du marché de l'emploi implique donc l'examen des compétences en fonction des représentations des parties prenantes mentionnées précédemment. Ce cadre théorique a inspiré cette étude, nous nous y référons lors de notre analyse des résultats.

Par ailleurs, la relation d'emploi est abordée de manière différente par chacun. Les attentes varient en fonction d'un certain nombre de facteurs comme la socialisation, la culture nationale, et organisationnelle, la socialisation organisationnelle et professionnelle, etc. (Morrison et Robinson, 1997).

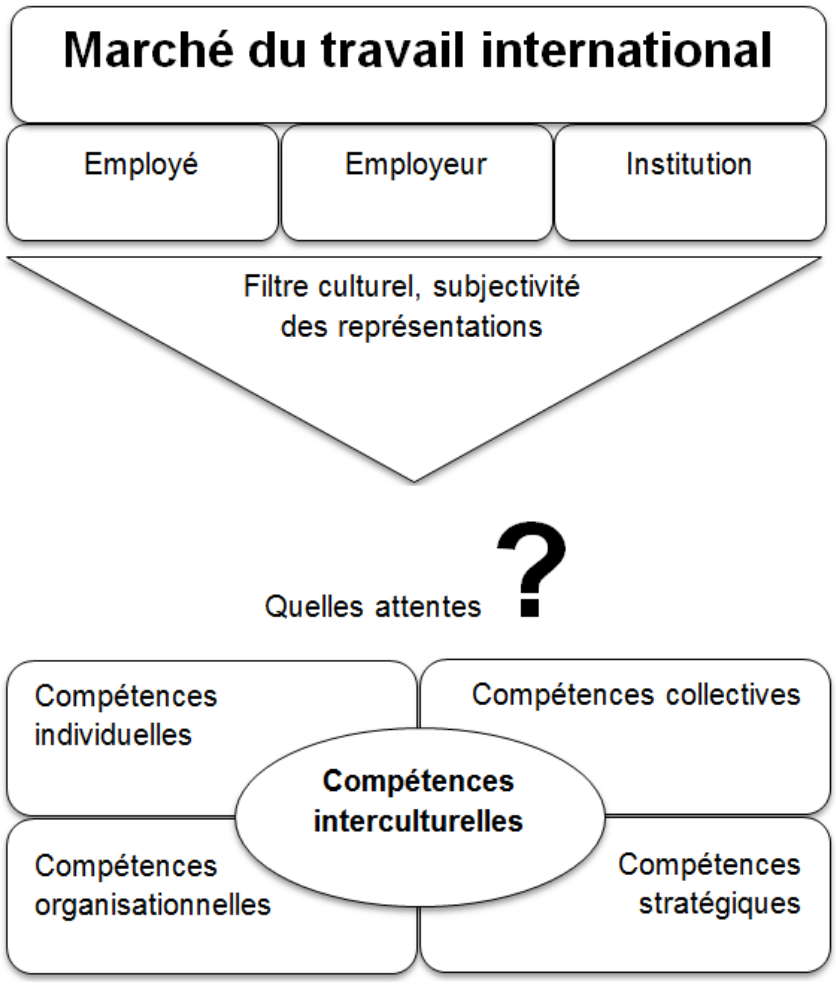
Ainsi, la compréhension des attentes inhérentes à la relation d'emploi est le fruit de la culture et de la perception des individus (Thomas et al., 2003). La subjectivité de l'évaluation des attentes pose la question de l'inadéquation de ces dernières. Que se passe-t-il si les attentes sont inadéquates, incomprises ou ne se réalisent pas ? Tout se complique encore davantage lorsque l'on se place sur un marché du travail international, multiculturel où, par essence, les

attentes et représentations de chacun sont rendues plus opaques par le filtre culturel qu'elles comportent.

Sur un tel marché, les compétences interculturelles sont-elles perçues comme un élément fondamental, incontournable ? Quelles sont les stratégies mises en place par les parties pour les développer (Bartel-Radic, 2009) ?

La figure ci-après (figure 1.1) interroge les représentations et attentes des compétences et des compétences interculturelles au prisme multiculturel des trois acteurs principaux d'un marché du travail international.

Figure 1.1 : attentes des acteurs du marché du travail international



2. Méthodologie

Après avoir précisé les choix méthodologiques et le protocole adopté, nous présentons les participants à l'enquête.

2.1 Un contexte régional marqué par une forte mobilité transfrontalière

Le territoire que nous considérons dans cette étude est la région du Rhin Supérieur, c'est-à-dire le territoire frontalier qui comprend le nord-ouest de la Suisse, l'Alsace en France, le Bade-Wurtemberg et la Rhénanie-Palatinat en Allemagne (Koukoutsaki-Monnier, 2014). Cet espace de coopération économique, institutionnalisé par la *Regio Basiliensis* en 1962 puis la *Regio du Haut-Rhin* présente un intérêt pour notre recherche, car il constitue un contexte multiculturel (Hall, 2008) riche de représentations divergentes ainsi que d'échanges intensifiés par la proximité (Hamman, 2014) qui, paradoxalement, se forme autour d'une identité transfrontalière commune (Koukoutsaki-Monnier, 2014). La coopération transfrontalière implique, d'une part, une intégration politique et sociale faible liée à la disparition progressive de la frontière administrative, et d'autre part, une intégration économique forte caractérisée par une performance technologique et une mobilité des individus.

Cette dernière se traduit notamment par un flux de travailleurs transfrontaliers important. En effet, selon l'INSEE (2015), 44% des actifs (159 600 travailleurs dont 40 400 individus dans le Haut-Rhin) de la région ACAL (Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine) occupent un emploi transfrontalier : 30% des frontaliers travaillent dans le secteur industriel et 30% dans le secteur tertiaire (16% dans le commerce, 14% dans le service aux entreprises). Si les frontaliers sont principalement des ouvriers (38% en 2012), ils représentent de plus en plus une main-d'œuvre qualifiée (48%). La moyenne d'âge des frontaliers est en augmentation (en moyenne les frontaliers du Haut-Rhin ont 43 ans en 2012). Par ailleurs, cette population est principalement masculine (seulement 35% sont des femmes). Il n'existe pas, à notre connaissance, de données concernant le marché du travail dans sa globalité (sans distinction des frontières) et notamment les attentes des différents acteurs qui l'animent.

2.2 Protocole

Cette recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire. Nous avons, dans cette étude préliminaire, choisi de mobiliser une méthodologie de recherche qualitative. L'enquête qualitative vise à observer une situation afin de mettre en évidence un ou des phénomènes et de les analyser. Elle permet d'examiner le sens que donne l'individu à son vécu ainsi que ses représentations (Usunier et al., 1993). C'est à travers la prise en compte d'une diversité de situations (Bertaux, 2010) et d'acteurs que sont mis au jour les mécanismes mis en œuvre par les individus pour arriver à la situation dans laquelle ils se trouvent à un instant t (Bertaux,

2010). Notre mode de production de connaissances a poursuivi un raisonnement abductif (Peirce, 1958) ; la rétroduction, à travers un raisonnement analogique, permet de passer d'une conception donnée d'un phénomène à la conception de mécanismes, structures, dynamiques complètement différents, bien que liés au phénomène initialement considéré (Lawson, 1997). Cette étude recouvre ainsi un double enjeu méthodologique et empirique :

- Décrire en profondeur notre objet de recherche, c'est-à-dire les attentes d'un marché du travail trinational concernant les compétences et les compétences interculturelles. C'est bien *l'intensité* de la description qui donnera un caractère objectif aux pistes de recherche mises en évidence (Bertaux, 2009).
- Produire des idées et des concepts à expliquer, expliquer les éventuelles causes d'un phénomène (Gavard-Perret et al., 2012) par le biais d'une lecture triangulaire. En d'autres termes, faire émerger des pistes de recherche à partir de la compréhension du fonctionnement du terrain observé selon des points de vue parfois convergents, parfois divergents.

Un questionnaire semi-directif a été élaboré. L'entretien semi-directif s'est déroulé sur la base d'une grille d'entretien (ou guide thématique) conçue à partir des thèmes (De Sardan, 1995) suivants : la relation d'emploi, les compétences et les compétences interculturelles. Le guide d'entretien comprenait des questions ouvertes ainsi qu'une section permettant de recueillir les données socioprofessionnelles des participants. L'entretien semi-directif n'a pas constitué une *interview* (le participant s'est exprimé librement par rapport au phénomène étudié), le chercheur s'est toutefois assuré que les thématiques soient toutes abordées, relançant le participant ou orientant le discours si un approfondissement s'avérait nécessaire.

Les entretiens, d'une durée moyenne de 45 minutes, ont été réalisés en face à face ou par téléphone au cours de la période mai - juillet 2016. Ils ont été enregistrés et retranscrits. Dans une optique d'homogénéisation des verbatim, les entretiens se sont tous déroulés en langue française. Bien que les participants aient tous eu un excellent niveau de français, cela a cependant pu induire un biais dans l'expression de leurs représentations.

À partir d'une lecture horizontale puis verticale, les entretiens ont fait l'objet d'une double analyse, thématique et comparative. La première consiste en l'analyse de corpus ouverts (Blanchet et Gotman, 1992) : les thématiques récurrentes sont individuées dans chaque entretien puis confrontées. La deuxième consiste en la mise en relief d'un mécanisme

commun (mêmes logiques, mêmes actions) entre les témoignages recueillis. L'analyse a croisé les concepts théoriques mobilisés lors de la revue de la littérature, en fonction :

- Du rôle endossé par le participant (étudiant, employé, employeur, institution)
- De la nature des compétences (individuelles, collectives, organisationnelles et stratégiques)
- De la représentation des compétences interculturelles (cognitives, émotionnelles, comportementales, motivationnelles et identitaires)

2.3 Présentation des participants

Notre échantillon de participants s'est construit progressivement. Afin de recueillir la plus ample diversité de témoignages possible concernant le phénomène étudié, nous avons rassemblé des participants témoignant de représentations et d'expériences différentes en fonction de leur position fonctionnelle (rôle, statut, etc.) concernant une même réalité sociale (Bertaux, 2010). Chaque perception de la réalité contient une part de vérité. Prendre en compte de multiples perceptions permet de cerner une réalité objective. Les pistes de recherche que l'on souhaite mettre en évidence et leur portée générale s'appuient, d'une part, sur les convergences des représentations des participants, et, d'autre part, sur les cas éloignés.

Ainsi, cette enquête compte 47 participants (26 femmes et 21 hommes). Ils sont tous en lien avec la région du Haut-Rhin Supérieur et avec le domaine de la gestion. Afin de refléter la structure du marché du travail, les participants peuvent être classés, de manière équivalente, en quatre catégories : 13 étudiants, 13 employés, 13 employeurs, huit représentants institutionnels. Le choix de ces catégories repose sur le modèle de l'employabilité (St Germes, 2006) et permet de rendre compte d'une évolution des représentations au fil de la carrière : l'étudiant est aux prémices de la vie professionnelle, l'employé bénéficie d'une expérience consolidée, l'employeur a pu expérimenter une mobilité verticale.

Le tableau suivant (tableau 2.1) détaille le profil des participants par catégorie et rend compte de leur diversité.

Tableau 2.1 : profil des participants par catégorie

Catégories considérées	Profils
Etudiants	Bac + 3 et plus en Sciences de Gestion Dix en formation initiale, trois en alternance Sept femmes, six hommes
Employés	Bac + 5 et plus 12 femmes, deux hommes Quatre < 30 ans, sept entre 30 et 40 ans, deux > 40 ans Huit travaillent dans le secteur privé, cinq dans le public Sept ans d'ancienneté dans l'entreprise Dix experts, trois managers Six travaillent dans une entreprise de plus de 250 employés, sept dans une PME
Employeurs	Cinq femmes, huit hommes 13 managers Dix entreprises du secteur privé, trois du public Sept entreprises de plus de 250 employés, six PME
Institutions	Trois femmes, cinq hommes Une institution allemande, trois françaises, quatre suisses

3. Résultats

Après avoir confronté les attentes des principaux acteurs du marché de l'emploi du Rhin Supérieur, nous questionnerons la place des compétences internationales. Enfin, nous mettrons en évidence l'opacité perçue du lien entre les compétences interculturelles et les trajectoires internationales des organisations.

3.1 Les attentes du marché

Les participants ont très peu évoqué leur représentation du marché du travail en tant que tel. Leurs réflexions concernant les attentes, en termes d'emploi, restent focalisées sur les compétences attendues, développées ou à développer sans faire le lien avec le marché du travail dans lequel ils évoluent. La structure de ce dernier présente pourtant un fort degré de

complexité, puisque triterritoriale, ouverte sur l'international, avec un tissu d'entreprises diversifié (PME, multinationales). Les représentations de ce marché auraient pu susciter des stratégies différenciées de la part des acteurs. Or ceux-ci se focalisent sur leur propre cas spécifique sans pour autant élargir leur point de vue. La seule distinction faite concerne les marchés du travail interne (au sein de l'entreprise) et externe. Les attentes divergent entre ces deux canaux.

Les compétences envisagées par les acteurs sont multiples et leur interprétation variable. En effet, chaque acteur évolue et évalue selon un contexte personnel et culturel qui lui est propre (« *comment l'entreprise perçoit-elle que l'employé va apporter quelque chose ? Il y a un effet subjectif quand même euh, par exemple, les entreprises adorent penser qu'au-dessus de 50 ans, on ne peut rien apporter, sous 25, on peut rien apporter, si on est une femme c'est moins bien etc. c'est du côté subjectif, etc. »).* Toutefois, il est possible de proposer une lecture par catégorie :

- Les étudiants ont plus de mal à définir qui ils sont, ce qui les représente et ce qui est attendu de la part du monde du travail. Ils rencontrent des difficultés à mettre en relation leur choix de formation avec une possibilité d'emploi. Seuls ceux ayant un bagage expérientiel plus approfondi (par le biais des cursus en alternance ou des stages) mettent en avant des savoir-faire plus développés *(« il faut encourager l'alternance, car t'apprends beaucoup. Moi, j'apprends quasiment qu'au boulot plutôt qu'en cours* »). Ceux ayant déjà une expérience internationale sont les plus à même de détailler et justifier leur stratégie d'insertion professionnelle (« *si on fait un Erasmus en Allemagne, on peut être apte après à postuler à des postes aussi en Allemagne puisqu'on a acquis déjà la langue ; c'est toujours un plus de toute façon de dire qu'on a pu faire un an d'étude à l'étranger, je pense que c'est vraiment bénéfique pour la personne qui le fait* »). Ils sont ainsi beaucoup à miser sur les compétences linguistiques et technologiques : « *on va dire, c'est des compétences qu'on peut mettre en plus sur un CV, la langue et certains logiciels* ».
- Les employés, ayant commencé à engranger de l'expérience, savent un peu mieux qui ils sont, ce vers quoi ils tendent et ce qu'ils peuvent offrir. Ils se sont forgés, au cours de leurs expériences, une identité plus forte. Plus une personne avance dans sa vie, plus elle expérimente et, ainsi, se crée une véritable carte d'identité culturelle, voire

interculturelle si l'opportunité lui est offerte. Les compétences développées au fil du temps et qui rendent un profil intéressant sont la polyvalence, la capacité à tisser les liens et à donner du sens. Il ne s'agit d'ailleurs pas d'avoir toutes les compétences requises (« *le vrai problème d'un recruteur est qu'il veut ceinture plus bretelles, pour tenir son pantalon, et ça, ce n'est pas bon »*), mais de montrer qu'on a les compétences pour en apprendre de nouvelles (« *il faut voir polyvalent et avoir envie d'apprendre les choses* »). Les profils généralistes sont parfois un atout par rapport à des profils plus spécialisés, car l'employé peut alors contribuer à la stratégie d'ensemble de l'organisation (« *je pouvais apporter des idées à l'entreprise qui étaient intéressantes, pas simplement fermées à mon petit travail* »). C'est en se mettant dans la position de l'employeur, que les employés parviennent à déterminer quelles sont les attentes du marché de l'emploi ; cette réflexion se fait rarement en partant de leur propre parcours. Pour beaucoup, comme l'on comprit les étudiants, les compétences linguistiques sont essentielles, car de plus en plus d'entreprises s'ouvrent à l'international (« *l'international, c'est quand même une porte de secours de pour beaucoup d'entreprises* »). Enfin, est mise en avant l'idée de savoir se vendre, même si l'on ne possède pas les compétences requises (« *même si on n'a aucune expérience dans un domaine précis, je pense que tout s'apprend. Du coup, il faut juste, de par sa personnalité, de par sa façon de faire les choses, se démarquer* »).

- Les employeurs tendent à valoriser les compétences transversales et rejoignent en cela les représentations des employés. Si les expertises techniques (le « *cœur de métier* ») et les compétences linguistiques sont incontournables, c'est surtout la personnalité du candidat qui va faire la différence. Les capacités d'adaptation (*« je n'ai pas besoin de quelqu'un qui va me dire « dites –moi quoi faire », ça c'est pas ce que je vais rechercher »)*, de flexibilité (*« voilà, on se gère sur les objectifs à réaliser et pas sur les horaires de travail »)* et d'ouverture d'esprit, ainsi que l'empathie, la polyvalence, la prise d'initiative (*« auto-responsabilisation des salariés dans leur fonction »)*, la connaissance de l'autre et la tolérance permettent à l'employé de se démarquer; c'est grâce à ces compétences qu'il pourra répondre efficacement aux changements (innovations, mondialisation, etc.) et, par là-même, permettre à l'organisation de se renouveler. L'expérience internationale est perçue comme un plus, car elle permet de développer ces aspects en profondeur.

- Les institutions ont une approche plus ambivalente. Les institutions se placent dans un rôle d'intermédiaire, parfois de spectatrices. Elles ont finalement davantage mis en relief les actions qui pouvaient être mises en place pour favoriser l'employabilité plutôt que les attentes du marché en matière d'emploi. Certes, comme les employés et les employeurs, les participants mentionnent des compétences transversales comme les compétences linguistiques, les outils informatiques, mais ce sont surtout les freins à la mobilité qui sont l'objet des préoccupations (« *la mobilité européenne participe à renforcer les capacités, à affronter l'inconnu, à s'adapter à l'inconnu, à s'intégrer à l'inconnu et ces expériences peuvent être remobilisées pour un poste* »).

Le tableau ci-après (tableau 3.1) présente les convergences et divergences des représentations en matière de compétences et par catégorie (les étudiants, les employés, les employeurs et les institutions).

Tableau 3.1 : des représentations convergentes et divergentes des compétences attendues

Acteurs principaux	Convergences	Divergences
Etudiants	• Compétences linguistiques • Compétences théoriques développées via la formation • Compétences via la pratique consolidées en entreprise	• Expérience internationale • Formation générale vs. Spécialisation technique • Propension à la mobilité • Rôle de l'institution favorisant ou non l'insertion professionnelle
Employés	• Compétences linguistiques • Communication verbale et non verbale • Adaptation • Flexibilité • Polyvalence • Réflexion identitaire	• Expérience internationale • Perception différente de l'interculturalité en fonction de l'objet considéré : collaborateurs vs. partenaires de l'entreprise • Importance des savoirs faire/compétences techniques • Représentations liées au contexte organisationnel • Rester en veille quant au marché de l'emploi • Construction de réseaux sociaux • Se démarquer des autres • Mode de développement des compétences
Employeurs	• Compétences linguistiques • Communication verbale et non verbale • Adaptation	• Expérience internationale • Flexibilité du poste vs. Flexibilité du candidat • Curiosité

	• Ouverture d'esprit • Tolérance • Auto-responsabilisation • Prise d'initiative	• Niveau d'expérience vs. Motivation du candidat • Mode de développement des compétences
Institutions	• Compétences linguistiques	• Expérience internationale • Mode d'acquisition des compétences • Importance de la sphère privée pour développer des compétences professionnelles • Mobilité

Finalement, nous notons une certaine adéquation entre les attentes des différents acteurs considérés. Les divergences concernent principalement les modalités de développement des compétences. En particulier, se pose la question de l'expérience internationale. Etant donné la multiculturalité du marché de l'emploi considéré dans cette étude, nous nous attendions à un consensus concernant l'indispensabilité des compétences interculturelles. Ce n'est pourtant pas toujours le cas. La partie suivante se concentre sur l'examen de cet aspect.

3.2 Dimension internationale des organisations et compétences interculturelles

Les participants scindent leur raisonnement entre ce qui est nécessaire pour travailler dans une entreprise et l'intérêt d'une expérience internationale. Les compétences transversales et notamment les caractéristiques personnelles sont valorisées. Souvent, elles correspondent à une dimension participant à la formation des compétences interculturelles. Pourtant, la relation entre ces aspects n'est pas toujours palpable. Le lien entre l'interculturel et l'international reste flou. Ainsi, les entreprises tournées vers l'international tiennent compte de la diversité culturelle pour mener à bien leurs opérations internationales *(« il y a toujours des choses qui sont bonnes à apprendre dans les autres pays pour aller les adapter dans le pays où on est* ») ; les entreprises locales réfutent parfois cette dimension, même si leurs équipes présentent un degré élevé de multiculturalité *(« dans les grands groupes, l'expérience internationale est de plus en plus importante. Mais au niveau de notre structure* (PME française), *non, pas de tout »*). Le tableau suivant (tableau 3.2) fait le parallèle entre les

compétences attendues et les compétences interculturelles selon les dimensions cognitive, émotionnelle, comportementale, motivationnelle et identitaire (Earley et Ang, 2003 ; Deardorff, 2006 ; Faust, 2015) et d'après les représentations des participants, quelle que soit leur posture adoptée (étudiant, employé, employeur, institution).

Tableau 3.2 : Parallèle entre les compétences et les compétences interculturelles

Représentations des…	Compétences	Compétences interculturelles
Dimension cognitive	• Connaissances du marché • Connaissances théoriques • Connaissances linguistiques • Connaissances informatiques • Expertises techniques, maitrise des outils • Esprit analytique • Connaissances organisationnelles • Connaissances interculturelles • Capacité à relativiser	• Connaissances linguistiques • Connaissance interculturelles
Dimension émotionnelle	• Autonomie • Prise d'initiative • Flexibilité • Empathie • Ouverture d'esprit • Adaptation • Curiosité • Propension à la mobilité • Ambition • Patience • Respect • Polyvalence	• Ouverture d'esprit • Curiosité • Empathie • Adaptation • Respect

Dimension comportementale	• Communication • Gestion des conflits • Savoir-faire des compromis • Socialisation • Capacité à travailler en groupe	• Gestion des conflits • Communication
Dimension motivationnelle	• Motivation • Leadership	
Dimension identitaire	• Se connaitre soi afin de pouvoir connaitre l'autre • Bien-être personnel	

L'analyse comparative met en évidence que certaines compétences transversales ne sont pas reconnues par les acteurs de notre enquête comme des compétences interculturelles. Ces derniers, en dehors d'un contexte international de leurs entreprises, font difficilement le lien entre les deux.

Lorsque les participants évoquent les compétences interculturelles, ils mentionnent tous les compétences linguistiques *(« certaines langues comme l'anglais, dans certains boulots, c'est presque on a plus besoin de le mettre sur une annonce »*). Cela permet d'échanger plus facilement avec l'autre, cela permet de se faire comprendre et de comprendre l'autre. Tous les acteurs s'entendent à dire que les compétences linguistiques sont la base des compétences interculturelles. Alors que certains s'arrêtent aux compétences linguistiques, d'autres mentionnent aussi des caractéristiques personnelles comme la mobilité, l'ouverture d'esprit, l'empathie et l'adaptabilité. Afin de pouvoir travailler en équipe, la dimension interculturelle et intergénérationnelle leur semble très importante (« *dans mon équipe, j'ai des alsaciens, des personnes qui viennent de l'étranger et qui viennent d'autres industries ; donc y a vraiment un panel très large, donc c'est important justement d'avoir une ouverture d'esprit euh je dirais multiculturelle et puis multi-âge aussi »*). Selon un employeur, la compréhension de la culture de l'autre permet de mieux interagir. C'est important lorsqu'on doit gérer une équipe. La mobilité internationale permet d'ouvrir son esprit à l'autre ; cela permet d'apprendre davantage sur son mode de penser, ses méthodes de travail, mais également ses habitudes, sa façon de vivre, sa façon d'être tout simplement. Toutefois, il ne faut pas forcément être

parti ailleurs pour développer ce type de compétences (« *les étrangers représentent une richesse en termes d'ouverture d'esprit »*). Les compétences interculturelles permettent d'être plus flexible face aux situations interculturelles et ainsi de rapidement s'adapter *(« ben, si je dois recruter des personnes de différentes cultures, ben, ces personnes-là sauront s'adapter et trouver une bonne communication, une bonne entente avec les autres personnes du groupe »*). Savoir appréhender les réactions de l'autre évite bon nombre de conflits et apporte un enrichissement *(« ça demande certainement des efforts aux employeurs et aux salariés pour que toute l'équipe travaille en bonne collaboration, mais c'est forcément enrichissant, donc »*). Cela est essentiel quand on travaille dans un contexte international. Pour les institutions, la mobilité européenne peut être un atout pour lever les freins à la mobilité géographique ou professionnelle *(« la mobilité peut être un levier euh pour accéder à l'emploi, pour développer ses compétences en employabilité, sa connaissance des langues étrangères, son adaptabilité » ; « toutes les expériences de la vie participent au développement de l'employabilité euh la mobilité européenne participe à renforcer ces capacités, à affronter l'inconnu, à s'adapter à l'inconnu, à s'intégrer à l'inconnu et ces expériences peuvent être remobilisées pour un poste* »). Toutefois, les employeurs sont unanimes, la diversification culturelle de l'équipe reste un critère secondaire, les compétences techniques passant un premier.

3.3 Compétences interculturelles et stratégies des organisations

L'étude des résultats n'a pas permis de mettre en valeur les compétences interculturelles comme des compétences stratégiques. Si elles se présentent comme une valeur à ajouter au curriculum, elles ne sont pas considérées comme des ressources stratégiques pour les organisations (au sens évoqué dans la revue de la littérature préalable).

En effet, les compétences mentionnées par les différents acteurs sont principalement des compétences individuelles, parfois des compétences collectives. Un seul employé évoque le lien entre les compétences des employés et les compétences organisationnelles : « *je dirais qu'avec l'expérience, une longue expérience dans la même entreprise, on va développer une polyvalence de plus en plus forte, un historique aussi, une capacité à faire des liens, à raccrocher les choses les unes aux autres ; donc y a un potentiel de plus en plus intéressant pour l'entreprise quand elle arrive à conserver ses salariés* ». Un seul employeur met en relief l'évolution de la structure organisationnelle de son entreprise et celles des compétences : la

structure est devenue beaucoup moins hiérarchique, plus horizontale ; cela permet une interaction entre les salariés plus directe et plus facile. Les compétences importantes sont maintenant la capacité à créer des liens sociaux, l'autonomie, l'auto-efficacité et la disponibilité. Avec les nouvelles technologies, et dans le cadre de la globalisation, les frontières sont effacées, le décalage horaire aussi (« *donc une organisation vraiment flattée, les gens ont de plus en plus de facilité d'interagir et il y a beaucoup de networking maintenant, on crée un réseau* »).

4. Discussion

Après avoir mis en perspective les résultats, nous discuterons les limites de cette étude et proposerons des pistes de recherches futures.

4.1 Mise en perspective des résultats principaux

Conformément à notre premier objectif, cette étude a mis en exergue les attentes d'un marché de l'emploi international, confrontant les perceptions des différentes parties prenantes. Nous mettons en exergue l'adéquation des attentes concernant les compétences transversales, c'est-à-dire les *savoir-faire* qu'une entreprise utilise au quotidien dans le cadre de sa gestion d'équipe et de projet (Chauvet, 2001). Cette représentation est particulièrement forte pour les employés et les employeurs. Ces méta-compétences deviennent finalement plus importantes que les expertises techniques (Chauvet, 2001). Cela rejoint l'idée d'une employabilité dynamique, c'est-à-dire « *une aptitude à être dans l'emploi, à y rester, à s'adapter et à rebondir le cas échéant* » (Saint-Germes, 2006, p.2). Est-ce dans une logique de création de compétences que l'employabilité doit être considérée comme un atout stratégique pour l'organisation ? Pour l'employé, elle reste primordiale pour faire face aux évolutions constantes du marché de l'emploi (Baruel Bencherqui et al., 2012). La promesse d'un emploi à long terme, basée sur une logique-métier, cède la place à la promesse d'employabilité (Guerrero, 2001) et à l'employabilité en réseau (Boltanski et Chiapello, 1999).

Concernant notre deuxième objectif, l'étude met en évidence la diversité des représentations des compétences interculturelles ainsi que des divergences d'opinion quant à leur importance. La dimension interculturelle est peu prise en compte par les parties, même si elles interagissent dans un contexte fortement international. Le marché du travail ne plébiscite pas expressément les compétences interculturelles, se cantonnant à valoriser les compétences

linguistiques. Notre propos est toutefois à nuancer en fonction de la posture adoptée. Les employeurs, et notamment ceux exerçant une fonction d'encadrement, ont une représentation moins catégorique. Ce résultat est sans doute à mettre en lien avec le constat de l'absence de dispositif de gestion des différences culturelles, même au sein des multinationales (Chevrier, 2003). Les entreprises prévoient essentiellement des actions de formation orientées sur le développement de savoirs cognitifs (connaissances du pays, langage) (Chevrier, 2003) au détriment des savoirs être et faire (Durand, 2000), pourtant fondamentaux dans la résolution des conflits interculturels. Souvent l'urgence des missions internationales empêche une bonne préparation des individus (Chevrier, 2003). Cette carence est renforcée par l'émergence de nouvelles formes de mobilité, plus flexibles et plus courtes (Mayerhofer et al., 2011), qui concourt à la banalisation des carrières internationales et implicitement des compétences interculturelles.

Loin d'être considérée comme une compétence stratégique par les participants de l'étude, les compétences interculturelles restent individuelles, au mieux collectives lorsqu'il s'agit de travailler en groupe ou d'interagir avec des personnes d'autres cultures. Cette limitation est-elle à rapprocher de leur mode de développement qui constitue, selon Spitzberg et Chagnon (2009), le fruit d'un apprentissage individuel ? Ainsi, dans l'imaginaire collectif, on n'associe un haut niveau de compétences interculturelles qu'aux individus ayant expérimenté un séjour prolongé à l'étranger (Cerdin et Dubouloy, 2004) ou une forte mobilité internationale (Franke et Nicholson, 2002). Or, les chercheurs ont peu approfondi l'examen du lien entre l'expérience de mobilité internationale et la compétence interculturelle (Bartel-Radic, 2014). L'expérience internationale n'est bien-sûr par l'unique déterminant dans l'apprentissage des compétences interculturelles. Par exemple, l'immersion au sein d'une équipe interculturelle conduit également à la formation de la compétence interculturelle.

L'amalgame entre compétences transversales et compétences interculturelles, mis en évidence par ces premiers résultats, souligne, d'une part, le manque de lisibilité du marché du travail (international ou classique) et, d'autre part, confirme l'absence de consensus autour de la définition de compétences interculturelles et de sa mesure (Bartel-Radic, 2014 ; Van de Vijver et Leung, 2009). L'opacité du concept entraine des raccourcis. La perméabilité parfois insuffisante entre les mondes académique et des entreprises a pu induire des difficultés à appréhender ce concept (autre vocabulaire ?) pour ces dernières.

Le monde connait aujourd'hui une mondialisation accrue et il est nécessaire de développer, au niveau groupe, les bonnes compétences pour mettre en place des stratégies d'internationalisation efficaces. Ces dernières sont-elles correctement traduites en termes de recrutement par les fonctions de Gestion des Ressources Humaines ? Lors d'un recrutement pour un poste international, le mode de sélection s'oriente trop souvent vers des pratiques traditionnelles (Moore et al., 2002) et se base sur des préconçus erronés comme l'idée de caractéristiques communes à tous les managers internationaux ou encore la croyance en un développement individuel des compétences interculturelles (Dowling et Welch, 2005 ; Moore, 2002). Passer par une approche évaluative complémentaire comme des tests de personnalité et une observation en situation seraient pourtant de bons moyens d'identifier la capacité d'une personne à interagir avec des personnes de culture différente, de mieux appréhender leurs codes de communication ou enfin de s'adapter au sein d'une équipe multiculturelle (Bernard, 2004).

4.2 Limites de l'étude et recherches futures

Cette étude préliminaire n'est pas exempte de limites. Tout d'abord, nous relevons des biais propres à la nature de l'enquête, comme le contexte de cette dernière ou la situation sociale des enquêtés (Poupart, 1997). Celle-ci se focalise ainsi sur des participants appartenant, certes, à la même région, mais sans distinction du territoire national duquel ils proviennent. Or, peut-on vraiment faire abstraction des frontières administratives, culturelles, linguistiques ? Pour cerner au mieux les représentations de chacun et comprendre leurs attentes, motivations et freins, il serait judicieux, dans une prochaine étude, d'adopter une approche comparative par nation. De plus, la diversité des compétences est fonction du contexte et des personnes (Rive et Collin, 2011). Ainsi, le profil des participants choisis par catégorie, étudiants, employés, employeurs et institutions pourrait être affiné afin de permettre une meilleure étude des résultats. En outre, nous nous sommes focalisés sur le même domaine d'activité (la gestion) afin de pouvoir comparer les attentes. Une analyse plus fine par métier et secteurs d'activités devrait être envisagée. La multiplicité des réponses permet en effet de mieux cerner les caractéristiques spécifiques de chaque catégorie. D'un point de vue méthodologique, comme toute recherche qualitative, cette étude se confronte à son caractère subjectif par essence et son manque de validité externe (Krefting, 1990). Un

futur travail, de nature quantitative, pourrait explorer à grande échelle les pistes de recherche mises en évidence ici.

Conclusion

La capacité à comprendre des personnes d'origines différentes concourt au développement des compétences interculturelles ou internationales. Les textes s'accordent à dire qu'il existe de nombreuses classifications et analyses des compétences en fonction du contexte considéré. L'étude que nous venons de mener met en évidence un lien peu explicite entre compétences transversales et compétences interculturelles. Si cela ne remet pas en cause le caractère stratégique des compétences interculturelles, cette étude pose la question de leur valorisation et de leur développement, dans une optique de pérennité organisationnelle.

La bibliographie de cet article a été fondue dans la bibliographie globale de ce travail de thèse afin d'homogénéiser les données (page 201).

2. Des compétences interculturelles attendues, mais mal identifiées

Cet article vise à répondre au questionnement concernant l'application des perceptions des individus quant aux attentes du marché de l'emploi, notamment en termes de compétences, en fonction de leur filtre culturel et du rôle qu'ils endossent, afin de finir de comprendre de quelle manière la gestion des carrières transfrontalières dans le Rhin supérieur est spécifique. Ce dernier pas permet de comprendre les attentes des différents acteurs du territoire du Rhin supérieur quant à la gestion des carrières.

Selon Evans (1989), le modèle de carrière français repose sur les diplômes alors que le modèle de carrière germanophone (appliqué en Allemagne et en Suisse) repose sur les compétences. Ceci serait dû au fait que les moyens financiers des organisations françaises et suisses ne soient pas équivalents (Louart, 2003). En effet, les organisations suisses disposeraient de plus de fonds propres, ce qui leur permet plus aisément de proposer des formations internes (Klarsfeld et Mabey, 2004) et donc de se focaliser sur les compétences de leurs employés.

Davoine et al. (2011), le soulignent en expliquant que la gestion des compétences est au cœur de la fonction RH des organisations suisses. Nous sommes partis de l'hypothèse que les travailleurs transfrontaliers avaient développé des compétences spécifiques au territoire transfrontalier : des compétences interculturelles. C'est pourquoi nous nous sommes focalisés sur ces dernières, en comparant avec les compétences transversales.

La gestion des carrières transfrontalières n'est pas directement gérée par le territoire, mais elle est fortement influencée par les demandes et besoins de ce dernier, notamment en matière de compétences. Cette étude nous montre alors que le marché du travail transfrontalier est plus aisément accessible à ceux qui disposent des bonnes compétences. Ainsi, ces derniers peuvent trouver du travail dans les trois pays qui composent le Rhin supérieur. Cela leur permet d'élargir leurs opportunités et ainsi de faire carrière plus facilement.

D'un point de vue théorique, cette étude souligne que l'absence de consensus quant à la définition de compétences interculturelles (Bartel-Radic, 2014) entraine une absence de reconnaissance de celles-ci en tant que telles sur le marché du travail. En effet, ce dernier attend des employés qui possèdent les compétences nécessaires à sa croissance (Lachance, 2011) sans savoir s'il s'agit de compétences transversales ou interculturelles.

D'un point de vue empirique, cette étude montre que les compétences interculturelles sont donc attendues sur le marché de l'emploi transfrontalier, mais qu'elles ne sont pas reconnues comme telles, alors qu'elles favorisent l'employabilité, ce que les travailleurs transfrontaliers semblent avoir bien compris.

Il ressort alors de cette étude qu'il existe une adéquation des attentes concernant les compétences transversales. En revanche, il y a une diversité des représentations des compétences interculturelles ainsi que des divergences d'opinions quant à leur importance. Les compétences interculturelles restent individuelles, au mieux collectives lorsqu'il s'agit de travailler en groupe ou d'interagir avec des personnes d'autres cultures. Pour finir, nous observons un amalgame entre compétences transversales et compétences interculturelles.

Ainsi, les compétences interculturelles permettent de faire la différence sur le marché de l'emploi transfrontalier, mais elles ne sont pas reconnues comme telles. Elles se mélangent aux compétences transversales.

Pour conclure, le territoire a une influence sur la gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers, puisque les attentes de ses différents acteurs permettent à ces derniers de ne pas être reconnu en tant que nationaux ou internationaux, mais en tant qu'individus porteurs de compétences intéressantes pour les organisations, et donc pour le territoire.

CHAPITRE 6

CONCLUSION GENERALE - UNE GESTION DES CARRIERES QUI REPOSE AVANT TOUT SUR LES MOYENS NATIONAUX DISPONIBLES PLUTOT QUE SUR UNE VOLONTE DE DIFFERENCIATION

Dans ce chapitre, nous rappellerons le cadre général de ce travail de thèse, puis nous reprendrons les résultats de chaque étude que nous mettrons ensuite en exergue avec la littérature de référence. Nous exposerons les apports de cette recherche ainsi que ses limites. Puis, nous terminerons avec les pistes de recherche futures que ce travail de thèse nous a permis de soulever.

Rappel du cadre général de la recherche

Ce travail de thèse se base sur trois études différentes, qui toutes entrent dans un cadre de recherche commun. Nous rappelons ce cadre dans le schéma ci-après :

Schéma 7 : Cadre général de la recherche

Contexte de la recherche : peu de littérature en sciences de gestion concernant le contexte transfrontalier, les travailleurs transfrontaliers et leur carrière, sur l'influence d'un tel contexte sur la gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers et concernant l'adéquation des attentes entre organisations et employés sur un marché du travail transfrontalier

Objet de la recherche : la gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers

Problématique générale de la recherche : de quelle manière la gestion des carrières transfrontalières est-elle spécifique pour ses différentes parties prenantes ? Exemple du Rhin supérieur

Questions de recherche :

1. Quelle trajectoire de carrière suivent les travailleurs transfrontaliers français en Suisse alémanique ?
2. Quelle mise en application des dispositifs de gestion des carrières suisses auprès des travailleurs transfrontaliers français ?
3. Quelle adéquation peut-on appréhender entre attentes des individus et attentes du marché du travail transfrontalier, notamment en termes de compétences ?

Méthodologie de la recherche :
3 études qualitatives (Mucchielli, 2011)
Entretiens semi-directifs (Kohn et Christiaens, 2014)

1. Des trajectoires de carrière traditionnelles gérées de manière commune et basées sur les compétences, notamment interculturelles

De l'analyse des terrains, des résultats sont ressortis : les trajectoires de carrière des travailleurs transfrontaliers, les dispositifs de gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers ou encore les spécificités d'un territoire transfrontalier et de son marché de l'emploi. Les résultats sont présentés étude par étude.

1.1. Des trajectoires de carrière traditionnelles

Une étude initiale du premier terrain a permis de mettre en exergue les attentes des travailleurs transfrontaliers français sur leurs conditions de travail et leurs possibilités de carrière en Suisse. Il existe peu de littérature pour cette catégorie de travailleurs. En les comparant aux commuters internationaux et aux expatriés, cette étude a permis de caractériser leur relation au travail. Notre démarche cherche à combler une lacune de la littérature en se situant dans une approche comparative de la gestion des carrières internationales (Cerdin, 2004). Elle enrichit le modèle de comparaison des carrières de Dahan et Dufour (2012). Les transfrontaliers correspondent à un personnel recherché et attendu, notamment sur le marché du travail suisse. Il était donc pertinent de comprendre ce qui les différencie des autres catégories de travailleurs internationaux quant à ce sujet via notamment une étude comparative.

Aux critères relation d'emploi, frontière(s), compétences, mesure du succès et responsabilité du modèle de comparaison de Dahan et Dufour (2012) viennent s'ajouter deux autres critères spécifiques aux transfrontaliers mis en évidence par les résultats : l'expérience et l'international. L'expérience représente le parcours d'un individu au sein d'une ou plusieurs entreprise(s), qui lui permet de produire des connaissances (Bailly et al., 2009). Le critère « international » caractérise les personnes qui souhaitent travailler dans un environnement international (Cerdin, 2012). Les résultats soulignent l'influence de ce critère sur la motivation des transfrontaliers ainsi que sur leur intégration au sein de leur entreprise et du pays dans lequel ils travaillent. En cela, les résultats confirment l'importance de l'ancre de carrière internationale ajoutée par Cerdin en 2007 pour souligner l'apport du travail à l'étranger comme une valeur ou une attente fondamentale (Dahan et Dufour, 2012).

Regardant la trajectoire de carrière poursuivie par les transfrontaliers, les résultats indiquent que les individus interrogés suivent principalement une trajectoire de carrière traditionnelle. Cependant, l'étude n'indique pas si les transfrontaliers « font carrière » ou bien s'il existe un éventuel plafond de verre par rapport aux travailleurs nationaux.

La recherche met à jour les critères de succès associés aux carrières des transfrontaliers : les responsabilités hiérarchiques offertes aux travailleurs transfrontaliers, des motivations d'ordre salarial comme de meilleures rémunérations et conditions de vie. En revanche, les participants de cette étude avancent la question de l'insécurité de l'emploi via une crainte de perte d'emploi du jour au lendemain facilitée par la loi du travail suisse. Cela les mène à suivre une carrière traditionnelle plutôt qu'une carrière nomade. Effectivement, selon l'étude exploratoire du premier terrain, la plupart des transfrontaliers français qui travaillent en Suisse recherchent le confort d'une carrière traditionnelle, verticale et linéaire. Ces personnes semblent s'éloigner du modèle qui se diffuserait en France, le modèle de la carrière nomade, non linéaire (Ventolini et Mercier, 2015).

1.2. Des dispositifs de gestion des carrières communs à tous les employés

La seconde étude a fait ressortir l'absence de différenciation entre travailleurs nationaux et travailleurs transfrontaliers quant à l'utilisation par les organisations de dispositifs de gestion des carrières de leurs employés.

La littérature est foisonnante quant à la gestion des carrières des individus, notamment celles des cadres (notamment Dany, 2002 ; Cadin et al., 2000, 2003) ou des hauts potentiels (notamment Falcoz, 2001 ; Guerrero, 2001 ; Bentein et al., 2012). En revanche, elle semble peu fournie concernant celle des travailleurs transfrontaliers. Il était donc pertinent de s'intéresser à la gestion des carrières de ces derniers et d'avoir alors le point de vue des organisations à ce sujet.

Nous nous sommes appuyés sur le modèle des pratiques organisationnelles de gestion des carrières de Baruch et Peiperl (2000). Celui-ci repose sur dix-sept pratiques allant de l'évaluation des performances aux mouvements latéraux pour créer une expérience inter-

fonctionnelle, en passant par des centres d'évaluation, des orientations professionnelles par un superviseur direct, un mentorat formel ou encore une planification de la relève. À partir de celles-ci, il en est ressorti que les organisations suisses semblent toutes proposer le même suivi, et donc la même gestion des carrières, à leurs employés qu'ils soient nationaux, frontaliers ou encore internationaux.

La gestion des carrières dans les organisations suisses repose sur les compétences de leurs ressources humaines. Ainsi, les compétences priment sur les diplômes et permettent d'évoluer au sein de l'organisation. Il leur est donc primordial de les détecter, les développer et les valoriser. Pour cela, différents dispositifs sont mis en place tels que des formations, des mobilités ou encore des promotions.

Cette deuxième étude démontre alors que les organisations suisses ne font pas de différence en matière de gestion des carrières que leurs travailleurs soient suisses, frontaliers ou étrangers internationaux. Ce qui importe ce sont les compétences.

Pour conclure, il est ressorti de cette étude que les organisations suisses consultées utilisaient des pratiques de gestion des carrières destinées à tous. Pour assurer leur bon fonctionnement, elles prennent la décision de privilégier les compétences et le travail accompli par leurs employés. Elles assurent alors la durabilité de leurs ressources humaines en proposant des programmes de formation, de développement professionnel ou encore de découverte d'autres métiers de l'organisation. Les organisations suisses possèdent alors des dispositifs de gestion de carrière qui leur donnent l'occasion de fidéliser leurs ressources humaines. En effet, si les départs sont mal contrôlés, cela peut avoir d'importantes conséquences (Giraud et al., 2012).

1.3. Des compétences interculturelles mal discernées bien qu'attendues

Une double analyse, à la fois verticale et horizontale a permis de comprendre quelles étaient les attentes du marché du travail transfrontalier en termes de compétences, ceci d'un point de vue des différentes parties prenantes de l'employabilité (selon St Germes, 2006) : entreprises, employés et territoire. Nous avons apporté une attention particulière aux

compétences interculturelles et à leurs différentes dimensions (cognitive, émotionnelle, comportementale, motivationnelle et identitaire).

Selon Evans (1989), le modèle de carrière français repose sur les diplômes alors que le modèle de carrière germanophone (appliqué en Allemagne et en Suisse) repose sur les compétences. Il était donc pertinent de s'interroger sur les attentes en matière de compétences sur le marché de l'emploi du Rhin supérieur. De plus, ce territoire étant trinational, nous nous sommes focalisés sur les compétences interculturelles, qui se retrouvent dans la capacité d'un individu à développer un comportement adapté, à agir et communiquer de façon adéquate (Deardoff, 2006) dans un contexte interculturel. Ce dernier étant la rencontre entre différentes cultures. Ces compétences semblent donc des plus intéressantes dans un contexte tel que celui de notre recherche.

De l'analyse de nos données est ressortie une adéquation des attentes concernant les compétences transversales. En revanche, nous observons une diversité des représentations des compétences interculturelles ainsi que des divergences d'opinion quant à leur importance. De plus, les compétences interculturelles restent individuelles, au mieux collectives lorsqu'il s'agit de travailler en groupe ou d'interagir avec des personnes d'autres cultures. Pour finir, un amalgame entre compétences transversales et compétences interculturelles est observé lors des réponses des différentes parties prenantes de cette étude. Ainsi, d'après l'étude exploratoire de ce troisième terrain, les compétences transversales et interculturelles sont attendues sur le marché du travail transfrontalier par toutes les parties prenantes mais ne sont pas forcément reconnues en tant que telles.

Les résultats de ces trois études se recoupent et permettre de mieux cerner la pratique de gestion des carrières dans la région transfrontalière du Rhin supérieur. Nous allons mettre en lien ces différents résultats afin de répondre à notre problématique et nous les confronterons avec la littérature existante.

2. Un contexte transfrontalier à mobiliser dans la gestion des carrières

Cette recherche s'inscrit dans le courant du contrat psychologique et souhaite mieux appréhender les attentes et besoins des différentes parties prenantes (travailleurs transfrontaliers, organisations les accueillant et marché du travail dans lequel ils se trouvent) afin de cibler au mieux la gestion des carrières dans une région transfrontalière. Par notre recherche selon trois angles d'analyse, nous avons pu faire ressortir des résultats pertinents et complémentaires en matière de gestion des carrières dans un contexte transfrontalier.

2.1. Une trajectoire de carrière traditionnelle malgré des profils nomades

Au travers de sa première étude, cette recherche a permis de recueillir les impressions de catégories professionnelles pour lesquelles il n'existe que peu de littérature scientifique : ouvriers, professions intermédiaires et employés. En effet, la littérature sur les expériences de mobilité internationale et l'expatriation est habituellement destinée aux cadres ou à certains profils de haut niveau (Guillaume et Pochic, 2010) au détriment des autres catégories socio-professionnelles. L'expatriation permet aux individus de se rendre à l'étranger pour travailler et tout particulièrement de développer leur carrière, tandis que les travailleurs transfrontaliers s'intéressent à une bonne relation d'emploi et moins à la rémunération en tant que telle. En cela, ils se distinguent des expatriés, stimulés par des défis personnels, un développement professionnel et des retours avantageux sur leur rémunération (St-Onge, 2002). En effet, la littérature abordant l'expatriation souligne l'importance d'une meilleure rémunération et d'un poste plus intéressant au retour de mobilité des cadres. Ainsi, si ces conditions ne sont pas remplies, les expatriés quitteront plus facilement leur organisation, contrairement aux travailleurs transfrontaliers. En effet, ces derniers évoquent la question de l'insécurité de l'emploi en abordant la crainte de perdre leur emploi du jour au lendemain du fait de la facilitation des licenciements par la loi du travail suisse. C'est donc également pour cela qu'ils suivent une carrière traditionnelle plutôt que nomade.

L'insécurité de l'emploi correspond à la sensation d'une menace et d'inquiétudes en lien avec sa fonction professionnelle (Farzaneh, 2015). Elle entraine des réactions différentes, telle que la stratégie de *copying*, par laquelle les travailleurs transfrontaliers s'orientent vers le pays voisin pour profiter d'une reconnaissance de leurs compétences, ou bien la préservation des

ressources, par laquelle les individus recherchent l'acquisition, la rétention et la protection de leurs ressources (Hobfoll et Shirom, 2001), même si préserver une rémunération élevée est également un élément essentiel pour les travailleurs transfrontaliers. Il est donc important de conserver ses employés en leur proposant les meilleures conditions possibles et donc de leur offrir un contrat psychologique stable afin d'éviter toute rupture et départ de l'organisation. C'est ainsi que le contrat psychologique et les promesses qui le composent représentent un véritable outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines. En effet, il donne la possibilité d'avoir une action sur les volontés de départ en amont et ainsi d'avoir une influence sur le bon fonctionnement de l'organisation (Mullenbach-Servayre, 2010). Le contrat psychologique peut alors être saisi comme un outil de fidélisation et donc un outil de gestion en tant que tel. De plus, comme les ressources humaines constituent un élément-clé pour les entreprises, les travailleurs transfrontaliers peuvent être perçus comme un personnel recherché et attendu, notamment sur le marché du travail suisse. En outre, la Suisse a besoin d'internationaliser ses ressources humaines pour combler un besoin dans certains emplois, particulièrement les plus qualifiés (Davoine et al., 2011).

Notre recherche met en évidence la trajectoire de carrière des travailleurs transfrontaliers. En effet, par la relation d'emploi, les frontières, la mesure du succès, la responsabilité de carrière et les compétences, tout indique qu'ils optent pour une trajectoire traditionnelle. Cette trajectoire leur est possible en Suisse, car ils ont pu y trouver un emploi non accessible en France à cause de leur formation (ils ne possèdent pas de diplôme de l'enseignement supérieur ou pas de diplôme dans le domaine en question). En effet, en France la carrière serait dépendante des grandes écoles (Davoine et Ravasi, 2013) ; les compétences viennent après les diplômes, alors que les organisations suisses misent en premier sur les compétences plutôt que sur les diplômes. En 1973, McClelland avait anticipé ce système de fonctionnement, les compétences primeraient sur les diplômes. De plus, grâce au système dual, les compétences techniques et les compétences internationales dont disposent les travailleurs transfrontaliers français sont valorisées par le modèle de carrière suisse. Effectivement, ces compétences permettent de répondre rapidement et efficacement à la mondialisation (Davoine et Ravasi, 2013).

Une des études de cette recherche a également mis à jour les critères de succès affiliés aux carrières des travailleurs transfrontaliers : les responsabilités hiérarchiques proposées aux travailleurs transfrontaliers, des motivations de nature salariale telles que de meilleures rémunérations et conditions de vie. Parfois, le salaire suisse correspond à plus du double d'un salaire français (OCDE, 2017c), bien que les conditions de vie soient à prendre en compte. Ces critères peuvent être mis en corrélation avec l'élaboration de la satisfaction au travail selon Harrison (1961) et à ses déterminants fondamentaux (les possibilités d'avancement, les conditions de travail, la stabilité, la sécurité, la supervision, le salaire).

Pour finir, comme souligné précédemment, c'est une trajectoire de carrière avant tout traditionnelle (Dahan et Dufour, 2012) que les transfrontaliers français travaillant en Suisse alémanique poursuivent, c'est-à-dire verticale et linéaire. Cela les éloigne alors du modèle de la carrière nomade qui émergerait en France (Ventolini et Mercier, 2015), bien que les individus ne soient pas totalement libres de gérer leur carrière, et les contraintes et normes pesant sur eux restent importantes (Dany, 2003). Ainsi, on peut alors se demander si ce n'est pas ce modèle de carrière qu'ils fuient en se tournant vers la Suisse pour trouver un emploi. Le marché du travail français leur proposerait donc un contrat qui ne leur correspond pas, contrairement au marché du travail suisse.

2.2. Des dispositifs de gestion suisses tournés vers les compétences

Afin de ne pas perdre les compétences de leurs employés et de les valoriser, les organisations suisses appliquent différentes pratiques de gestion des carrières (Chapitre 1). Elles mettent alors l'accent sur le développement professionnel, et donc sur la carrière, de leurs employés par l'intermédiaire de formations, internes et externes (Louart, 2003), une reconnaissance des compétences, des valeurs de l'individu et du travail efficient. Il est important pour les employés de pouvoir être valorisé par une possible évolution au sein de l'organisation. Cela représente alors un instrument de fidélisation et d'opposition aux départs volontaires (Peretti, 2001). Pour cela, les organisations suisses privilégient les compétences des individus et le travail efficient. Ces derniers, au détriment des diplômes et de la nationalité représentent le cadre de référence de la gestion des carrières. De plus, la nationalité n'a plus d'impact sur la fidélisation des employés, puisque les frontaliers disposent d'un permis de travail, qui leur est spécifique (le permis G). Ce dernier est renouvelable tous les cinq ans, sans limite de

renouvellement et sa demande est issue en général de l'employeur (Les autorités suisses en ligne, 2020).

Ainsi, comme évoqué auparavant, elles ne proposent pas seulement des formations. Au contraire, elles mettent également l'accent sur l'évolution de leurs employés. L'évolution la plus attendue par la plupart des employés reste une valorisation par le biais d'une promotion verticale (Bournois et al., 2007). Cependant, les participants de notre recherche expliquent également que cette évolution peut aussi être horizontale, linéaire ou au sein d'un autre métier. Cela signifie qu'il est alors envisageable de ne pas changer de grade tout en gagnant en compétences ou en ayant plus de missions ou de responsabilités par rapport à un projet, par exemple. De plus, certaines organisations suisses proposent des programmes de découverte, qui donnent la possibilité aux employés de se rendre, pour un temps donné, sur un autre poste, domaine, métier que le leur. Ceci leur fournit les moyens de comprendre comment travaillent leurs collègues pour ensuite travailler ensemble dans de meilleures conditions. Cela peut leur permettre aussi de se faire une idée sur un autre corps de métier qui pourrait par la suite, devenir le leur, s'ils souhaitent évoluer ou faire une demande de mutation. Ces différentes possibilités d'évolution permettent aux employés de progresser au sein de la même organisation et ainsi de pouvoir changer de poste sans être obligés de changer d'organisation. Il s'agit là de mobilité interne offerte par les organisations suisses à leurs employés, ce qui favorise un marché du travail interne (Doeringer et Piore, 1971).

D'autres pratiques sont également mises en place, telle que l'évaluation de l'individu par ses pairs et ses supérieurs ou encore des programmes de découverte, sur lesquels nous reviendrons plus loin. De ce fait, la gestion des carrières dans les organisations suisses ne repose pas sur la nationalité des employés mais sur leurs compétences, leur travail et leurs possibilités de développement. Ces dernières se sont aperçues que la gestion des compétences permet de mettre en avant l'individu en tant que première ressource au sein de l'organisation et donc qu'il représente la source de son succès ou de son échec (Hondeghem et al., 2005). De plus, une gestion des compétences et par les compétences accorde à l'ensemble des ressources humaines l'opportunité de se développer selon leur profils et affinités (Van de Portal, 2014).

2.3. Les compétences au cœur des carrières du territoire transfrontalier

Dans le cadre de cette recherche, nous avons voulu appréhender les attentes du marché de l'emploi international quant à ces compétences. Une concordance quant aux compétences transversales a émergé. Ces dernières sont les savoir-faire qu'utilise quotidiennement une entreprise pour gérer ses équipes et ses projets (Chauvet, 2001). Au final, ces méta-compétences priment sur les expertises techniques (Chauvet, 2001). Ce qui souligne une employabilité dynamique, c'est-à-dire « *une aptitude à être dans l'emploi, à y rester, à s'adapter et à rebondir le cas échéant* » (Saint-Germes, 2006, p.2). Cette dernière est fondamentale aux yeux des employés afin de faire face aux évolutions permanentes du marché de l'emploi (Baruel Bencherqui et al., 2012). La promesse d'un emploi à long terme, basée sur une logique-métier, est doucement remplacée par la promesse d'employabilité (Guerrero, 2001) et d'employabilité en réseau (Boltanski et Chiapello, 1999).

De plus, cette employabilité est indispensable à l'employé afin qu'il puisse rester attractif sur le marché de l'emploi. Cette offre de formation fidélise le personnel qui peut se développer professionnellement et ainsi, évoluer au sein de la même organisation, ce qui réduit le risque de départ de l'entreprise (Giraud, 2015). En 2006, Gutiérrez-Martinez avait abordé cette notion de formation ainsi : « *Les pratiques de GRH mises en place dans une organisation seraient perçues par les salariés comme un signal de soutien que celle-ci est prêt à offrir. Ce qui favoriserait d'autant les attitudes et les comportements à améliorer l'implication organisationnelle, la performance ou la rétention des employés.* ». Les organisations suisses s'appuient alors sur cette offre de formations pour garder leurs employés.

En plus de ces compétences transversales, les compétences interculturelles ont été abordées. Nous nous sommes, par ailleurs focalisés sur celles-ci. Les perceptions des individus quant à ces dernières sont multiples et leur degré d'importance diffère. En effet, même si elles évoluent dans un milieu multiculturel et international, les parties prenantes de cette recherche ne prennent que peu en compte la dimension interculturelle. Le marché du travail accentue principalement les compétences linguistiques et peu les autres compétences interculturelles. En effet, il n'existe pas ou peu de dispositifs de gestion des différences culturelles, même au sein des multinationales (Chevrier, 2003). Les entreprises prévoient

principalement des formations tournées vers le développement de savoirs cognitifs (connaissances du pays, langage) (Chevrier, 2003) plutôt que vers les savoir-être et savoir-faire (Durand, 2000), pourtant essentiels dans la résolution des conflits interculturels. Souvent, une bonne préparation des individus ne peut avoir lieu face à l'urgence des missions internationales (Chevrier, 2003). Cette absence est consolidée par l'apparition de nouvelles formes de mobilité, plus flexibles et plus courtes (Mayrhofer et al., 2011), qui participent à la standardisation des carrières internationales et implicitement des compétences interculturelles. Ainsi, celles-ci sont loin d'être considérées comme des compétences stratégiques et restent individuelles, au mieux collectives lorsqu'il est question de travailler en groupe ou d'interagir avec des personnes d'autres cultures.

Cette limitation peut être induite par leur mode de développement qui ressort d'un apprentissage personnel (Spitzberg et Chagnon, 2009). De ce fait, un haut niveau de compétences interculturelles est généralement associé aux individus ayant fait l'expérience d'un séjour prolongé à l'étranger (Dubouloy et Cerdin, 2004) ou d'une forte mobilité internationale (Franke et Nicholson, 2002). Or les chercheurs ont peu examiné le lien entre l'expérience de mobilité internationale et la compétence interculturelle (Bartel-Radic, 2014). Bien entendu, il ne faut pas généraliser, puisque l'expérience internationale n'est pas l'unique moyen de développer des compétences interculturelles. Par exemple, l'immersion au sein d'une équipe interculturelle mène également au développement de la compétence interculturelle.

L'amalgame entre compétences transversales et compétences interculturelles met en évidence le manque de lisibilité du marché du travail (international ou classique) et souligne l'absence de consensus quant à la définition de compétences interculturelles et de sa mesure (Bartel-Radic, 2014 ; Van de Vijver et Leung, 2009). La nébulosité de la notion mène à des raccourcis. La transmission des savoirs parfois complexe entre le monde académique et celui des entreprises a pu engendrer des difficultés à appréhender cette notion pour celles-ci.
Les compétences attendues sont donc plus souvent transversales qu'interculturelles mais leur importance aux yeux des organisations suisses reste la même. En effet, les résultats de cette recherche font ressortir une importante offre de formations de la part des organisations suisses. Elles proposent aussi bien des formations internes, qu'externes pour donner les

moyens à leurs employés de développer leurs compétences. Il s'avère que les organisations suisses ont en leur possession de plus grands moyens financiers pour pouvoir proposer des formations pour leurs employés (Louart, 2003). Ces formations sont une opportunité pour tous les employés, nationaux, frontaliers ou encore internationaux ; opportunité de pouvoir développer leurs compétences tout au long de leur carrière. Cela a plusieurs bénéfices. En effet, ces formations sont une occasion pour les organisations de soutenir l'employabilité de leurs employés, sachant que cette dernière représente un avantage stratégique (Wodociag et al., 2018).

Il est également possible d'évoluer grâce aux compétences. Ces évolutions émanent des employés mais également des organisations mêmes : soit l'individu souhaite découvrir autre chose, souhaite changer ou évoluer et il fait la demande à son organisation afin de connaître les modalités et les opportunités, soit c'est l'organisation qui reconnait les compétences, le potentiel ou encore la performance d'un de ses employés et décide de le valoriser. À chaque fois, ce sont les compétences qui favorisent ces évolutions. En effet, les organisations ont saisi l'importance des compétences et leur relation aux notions d'efficacité et de performance, c'est-à-dire de gestion (Aubret et al., 2005).

Conclusion

La gestion des carrières dans la région du Rhin supérieur semble donc se vouloir trinationale, c'est-à-dire que les pratiques organisationnelles de gestion des carrières ne sont pas spécifiques à la Suisse ou bien à la France. Ce qui diffère, ce sont les moyens dont disposent les organisations pour mettre en application ces dispositifs. La Suisse possède de plus grandes capacités financières afin de proposer des formations directement au sein de ses organisations à leurs employés (Louart, 2003). De plus, les attentes des différentes parties prenantes de cette gestion se recoupent, hormis en matière de compétences interculturelles, puisqu'il y a un manque de consensus quant à leur définition (Bartel-Radic, 2014). Ce dernier fausse leur reconnaissance en tant que telles. La région transfrontalière n'influe pas négativement sur les carrières des travailleurs transfrontaliers puisqu'elle leur permet d'élargir leur marché du travail sans avoir à se tourner vers un international lointain qui impliquerait de changer totalement de mode de vie. Ce marché trinational leur donne

également la possibilité de pouvoir trouver le confort d'une carrière traditionnelle. Pourtant, leur profil pourrait faire penser qu'ils se soient tournés vers un modèle nomade. Les travailleurs transfrontaliers sont donc des nomades de par leur choix d'emploi situé dans le pays voisin, mais ils restent des sédentaires, qui apprécient de ne pas devoir changer de vie pour un emploi.

Dans la partie suivante, nous exposerons quels sont les apports de cette recherche des points de vue théorique, méthodologique, managériaux et empiriques.

3. Apports de la recherche

Pour rappel, nous nous sommes interrogés sur la ou les manières qu'avait la gestion des carrières transfrontalières d'être spécifique pour ses différentes parties prenantes (employés, employeurs et territoire), ceci en prenant l'exemple du Rhin supérieur. Nous nous sommes inscrit dans le courant de la théorie du contrat psychologique afin de confronter les attentes de ces différentes parties prenantes quant à notre problématique.

La littérature en sciences de gestion a déjà abordé la question des carrières internationales ainsi que les profils de travailleurs que suivent ces dernières, mais elle n'a que peu étudié les carrières transfrontalières et ses travailleurs. De plus, très peu de travaux en sciences de gestion appréhendent la gestion des carrières transfrontalières.

Dans cette partie, nous allons montrer ce que notre recherche a pu apporter au courant de recherche choisi, ainsi qu'aux cadres théoriques mobilisés tout au long de notre travail. Ensuite nous présenterons notre contribution à la méthodologie et nous finirons avec les apports managériaux.

3.1. Des cadres théoriques complétés et adaptés

3.1.1. Des trajectoires de carrière basées également sur l'international et l'expérience

Cette recherche a permis de s'inscrire dans une approche comparative de la gestion des carrières internationales, comblant ainsi une carence de la littérature (Cerdin, 2004). Elle complète alors le modèle de comparaison des carrières de Dufour et Dahan (2012).

Outre les critères relation d'emploi, frontière(s), compétences, mesure du succès et responsabilité du modèle de comparaison de Dahan et Dufour (2012), les résultats ont permis

d'ajouter les critères « expérience » et « international » au modèle de Dahan et Dufour (2012). Ces deux critères supplémentaires précisent le parcours professionnel poursuivi : d'une part, l'expérience développée sur le terrain, valorisée par les entreprises et qui permet aux transfrontaliers de gagner en compétences (Dejoux et Wechtler, 2012) ; et d'autre part, la dimension internationale à travers les barrières culturelles et linguistiques. Cette dimension souligne l'intérêt pour de nouvelles expériences qui permettent aux transfrontaliers de découvrir un nouveau pays et de nouvelles cultures (Suutari et Taka, 2004).

Le critère « stade de vie » a peu été exploré par nos participants lors des entretiens ; en conséquence, nous ne l'avons pas retenu comme critère d'analyse significatif.

3.1.2. Des dispositifs tournés vers les compétences pour développer sa carrière

Cette étude a permis l'ajout du critère « place importante des compétences dans le développement de la carrière (du recrutement à la retraite) ». En effet, grâce à une gestion des compétences et par les compétences, l'organisation offre à l'ensemble de ses ressources humaines la possibilité de se développer selon leurs profils et affinités (Van de Portal, 2014).

Nous avons retiré les critères « parcours de carrière communs », « double échelle », « programmes de préparation à la retraite » et « livres et/ou dépliants sur les questions de carrière » car ces derniers n'ont que peu été explorés par nos participants lors des entretiens. Nous ne les avons donc pas retenus comme critère d'analyse significatif.

3.1.3. Des compétences interculturelles encore mal discernées

Cette dernière étude a démontré que l'absence de consensus quant à la définition de compétences interculturelles (Bartel-Radic, 2014) entraine l'absence de reconnaissance de ces compétences en tant que telles sur le marché du travail. Il est donc important de pouvoir trouver une définition commune (pour les employés et pour les organisations) afin de valoriser ces compétences et leur importance sur le marché du travail, notamment sur un marché multiculturel (Deardoff, 2006).

3.2. Une mise en exergue des différentes attentes des parties prenantes de la gestion des carrières dans le Rhin supérieur

Comme exposé dans la partie « apports théoriques », en plus des critères relation d'emploi, frontière(s), compétences, mesure du succès et responsabilité du modèle de comparaison de Dahan et Dufour (2012), les résultats de la première étude ont mis en exergue l'importance de l'expérience et de l'international. L'expérience correspond aux étapes déjà parcourues par un individu au sein d'une ou plusieurs entreprise(s). Les travailleurs transfrontaliers, comme les *commuters* internationaux ont potentiellement rassemblé une expérience dans diverses entreprises ou branches, contrairement aux expatriés. Le critère « international » détermine les individus qui souhaitent travailler dans un environnement international (Cerdin, 2012). Les nouvelles expériences intéressent les travailleurs transfrontaliers, comme les *commuters* internationaux ou les expatriés. Néanmoins, ils mentionnent principalement l'offre d'emploi issue de la mobilité transfrontalière. Les résultats révèlent la répercussion de ce critère sur la motivation des travailleurs transfrontaliers ainsi que sur leur assimilation au sein de leur entreprise et du pays dans lequel ils travaillent. La mitoyenneté du territoire du Rhin supérieur dessine alors une opportunité. En cela, les résultats attestent de l'importance de l'ancre de carrière internationale (Suutari et Taka, 2004 ; Cerdin, 2007) accentuant l'apport du travail à l'étranger comme une valeur ou une attente essentielle (Dahan et Dufour, 2012). Cela permet de mieux comprendre ce qu'attendent les travailleurs transfrontaliers afin de permettre aux organisations de mieux gérer cette catégorie d'employés.

Cette recherche a également permis de mettre en avant comment les organisations suisses gèrent les carrières des travailleurs transfrontaliers. En effet, celles-ci ont compris la place importante de la gestion par les compétences qui poste l'individu au cœur de l'organisation et deviennent alors la source de sa réussite ou de sa défaite (Hondeghem et al., 2005). Cette gestion donne également l'opportunité à ses ressources humaines de se développer en fonction de leurs profils et attirances (Van de Portal, 2014). Ce qui expliquerait pourquoi les frontaliers prennent la décision de se rendre en Suisse pour trouver un emploi. Les organisations suisses ont plus les moyens de placer la gestion des ressources humaines, et donc de leur carrière, au centre de leur gestion.

Pour finir, cette recherche a montré l'influence d'un contexte transfrontalier sur la gestion des carrières des individus. En effet, ce dernier permet de vivre une expérience internationale sans avoir à déménager, contrairement à l'expatriation. Il élargit le marché du travail, ce qui accroit les opportunités de travail (Observatoire des territoires, 2017). Ainsi, aux yeux des transfrontaliers, il n'est pas forcément question de carrière internationale mais tout simplement de possibilité de carrière. La région trinationale du Rhin supérieur étant organisée (Conférence franco-germano-suisse du Rhin supérieur, 2020), cela favorise un partage des ressources sur un marché du travail qui devient commun.

3.3. Une méthodologie de thèse qui repose sur différents papiers

D'un point de vue méthodologique, le fait de faire une thèse par articles est un apport, puisqu'elle donne la possibilité d'assembler les résultats de différentes études afin de répondre de manière la plus pointue et la plus pertinente à un sujet. Dans notre recherche, chaque étude a permis l'analyse du sujet sous un angle différent afin d'étendre au maximum notre représentation. Nous avons alors obtenu des réponses les plus congruentes possible.
De plus, un tel travail permet de juxtaposer des méthodologies distinctes mais additionnelles et de mobiliser des cadres méthodologiques différents mais liés les uns aux autres par un courant de recherche commun. Le travail de thèse par article pousse alors à exploiter convenablement tous ces outils.
Tout comme les travaux déjà existants sur l'expatriation, la gestion des carrières et la mobilité internationale, nous avons utilisé une méthodologie qualitative. Cependant, la plupart se sont tournés vers des études de cas alors que cela n'a pas été notre choix. Interroger les individus en dehors d'un contexte précis a permis de récolter des informations parfois plus personnelles. Les sortir du seul contexte de leur organisation a donné lieu à des résultats plus poussés, puisque ce sont des parcours professionnels dans leur globalité qui ont pu être abordés.

Nous nous sommes également tournés vers des raisonnements abductifs et inductifs plutôt que déductifs. L'abduction nous a donné la possibilité de partir d'hypothèses préétablies et d'aller voir sur le terrain leur fondement ou non (Locke K., 2010). Et l'induction, nous a servi pour généraliser des faits particuliers que nous avions observés ou supposés en amont (Gohau, 1992). Contrairement au raisonnement déductif, qui fournit une hypothèse une fois

le travail de recherche accompli (Gavard-Perret et al., 2008), nos raisonnements abductif et inductif permettent de commencer une recherche avec un postulat que l'on compte vérifier ou informer grâce à notre étude.

Nous avons mélangé les techniques d'analyses : double analyse, verticale et horizontale (Mbongui-Kialo et al., 2015) et utilisation du logiciel N'Vivo. Ainsi, l'analyse verticale permet de travailler sur les entretiens l'un après l'autre et l'analyse horizontale de repérer les récurrences et régularités d'un entretien à l'autre à l'intérieur d'un corpus. Quant à l'analyse N'vivo, elle a donné l'occasion de faire une analyse précise des entretiens à partir d'un croisement entre les thèmes choisis et les pratiques proposées par le modèle de Baruch et Peiperl (2000). Le mélange de ces techniques d'analyse nous a donné la possibilité d'obtenir des résultats plus pertinents.

3.4. Une gestion transfrontalière des carrières

À la suite des analyses des trois terrains, de possibles implications managériales sont ressorties de nos résultats. Tout d'abord, il est important pour les organisations de mettre l'accent sur la fidélisation de leurs employés afin de garder leurs compétences au sein de l'organisation. Ces mêmes compétences sont donc à mettre au centre de la gestion des carrières, puisqu'elles permettent à l'employé de se développer et donc à voir sa carrière évoluer. Pour finir, des compétences communes aux trois pays qui composent le marché de l'emploi de notre territoire transfrontalier sont attendues, mais pas toujours bien identifiées. Nous allons, donc présenter et développer ces résultats par terrain d'étude.

3.4.1. L'importance de la fidélisation des employés

L'étude du premier terrain sous le prisme des trajectoires de carrières induit plusieurs implications managériales. Tout d'abord, il semble nécessaire de développer, dans les organisations, un programme d'encadrement pour le suivi des carrières des transfrontaliers. En effet, la gestion des carrières fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines (Paillé, 2004). C'est pourquoi, les organisations mettent en place des mesures, telles que la fidélisation, afin de réduire les départs volontaires (Peretti, 2001). Il est des plus important de maintenir les ressources-clés en leur sein pour garantir leur pérennité (Giraud et al., 2012), et donc d'avoir des salariés qui conservent la mémoire et les ressources organisationnelles (Ventolini et Mercier, 2015). Ainsi, selon Chen et al. (2004) ou encore Sturges et al. (2002),

l'évolution de carrière des employés devrait être un outil pour les fidéliser. Cela peut également se faire en leur proposant des programmes de développement qui leur permettent d'avancer dans leur carrière (Baruch, 2003). Afin de fidéliser son personnel, l'entreprise devrait se concentrer sur le développement de compétences spécifiques (organisationnelles).

Toujours pour fidéliser les ressources humaines et diminuer les risques de turnover, les organisations pourraient envisager différentes actions. Par exemple, un dispositif de gestion commune des carrières par l'entreprise et l'individu, telle que la prospective personnelle proposée par Cerdin (2015), qui constitue une solution pour l'individu d'avoir des prévisions aussi bien reliées à a son environnement professionnel que personnel, ce qui lui permettra d'être plus en lien avec ses aspirations et influencera positivement son implication au sein de son organisation (Cerdin, 2015). D'autres actions sont envisageables, comme la mise en place d'opérations de communication sur la stratégie et les valeurs de l'entreprise auprès des transfrontaliers et le fait de favoriser la compréhension de la culture et de l'identité de l'entreprise (culture de l'entreprise, type de management).

Une consolidation de la collaboration entreprises-organismes de formation français serait à envisager pour favoriser l'employabilité du personnel transfrontalier. Etablir alors une cartographie des compétences transfrontalières indispensables sur ce marché du travail apporterait alors une analyse plus fine de la situation.

3.4.2. Remettre les compétences au centre de la gestion des carrières

L'étude du deuxième terrain sur les dispositifs de gestion des carrières au sein des organisations suisses permet de faire ressortir des éléments intéressants pour les organisations françaises.

La compétence peut être définie comme une combinaison de ressources qui rend une personne au travail capable de (…) en situation professionnelle (Loufrani-Fedida et al., 2015), « *dans un contexte précis* » (Defélix et al., 2006, p. 2). De plus, cette notion de compétence peut également être définie comme « *la capacité d'un individu, d'un collectif de travail ou d'une entreprise, à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements), en vue de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action*

déterminé. » (Loufrani-Fedida, 2011 : 25). Cette compétence permet alors de pallier le manque de ressources organisationnelles et donc de compétences organisationnelles (Paradas, 2007). Mettre la compétence au centre du processus du recrutement et ensuite du processus de gestion des carrières permettrait à la fois de pérenniser la relation d'emploi des employés avec leur organisation, mais également de recruter différemment et parfois de manière plus pertinente. Le recrutement correspond à l'adéquation entre les aptitudes de l'individu et les besoins d'un poste (Calmé et al., 2003). Ces aptitudes reposent sur les compétences, les diplômes et les expériences de l'individu (Fondeur, 2014). La recherche effectuée sur le deuxième terrain propose de se concentrer plus précisément sur les compétences des candidats et non sur leurs diplômes. Ceci permet de recruter à l'international sans avoir à se soucier des complications jointe à la reconnaissance ou à l'équivalence des diplômes entre deux pays et systèmes de formation.

La place de la formation est plus importante au sein des organisations suisses en terme de développement professionnel et entre totalement dans le processus de gestion des carrières alors que c'est un élément à part en France (Baruch et Peiperl, 2000). Placer les formations, aussi bien internes qu'externes, au sein de la gestion des carrières pourrait permettre de fidéliser ses ressources humaines.

3.4.3. Un marché trinational dans l'attente de compétences communes à mieux identifier

L'étude du troisième terrain sous l'angle des attentes du marché de l'emploi transfrontalier induit quelques implications managériales. Dans un premier temps, les différentes définitions en matière de compétences transversales et compétences interculturelles selon le monde académique et celui économique nous montrent qu'une plus grande perméabilité entre les deux permettraient une meilleure appréhension des attentes du marché de l'emploi aux yeux des nouvelles recrues potentielles.

Le développement des bonnes compétences est primordial afin de pouvoir s'insérer sur le marché de l'emploi et d'évoluer au sein d'une organisation. L'internationalisation des organisations les poussent à développer les bonnes compétences et de traduire ces besoins en matière de recrutement. Recourir à une approche évaluative complémentaire telle que des

tests de personnalité et une observation en situation représenteraient des moyens pertinents d'identifier la capacité d'une personne à échanger avec des personnes de culture différente, de mieux percevoir leurs codes de communication ou finalement de s'harmoniser au sein d'une équipe multiculturelle (Bernard, 2004).

La capacité à comprendre des personnes d'origines différentes concourt au développement des compétences interculturelles ou internationales. Les textes s'accordent à dire qu'il existe de nombreuses classifications et analyses des compétences en fonction du contexte considéré. L'étude que nous venons de mener met en évidence un lien peu explicite entre compétences transversales et compétences interculturelles. Si cela ne remet pas en cause le caractère stratégique des compétences interculturelles, cette étude pose la question de leur valorisation et de leur développement, dans une optique de pérennité organisationnelle.

Pour finir, la mondialisation s'intensifie et il est essentiel de développer, au niveau groupe, les compétences adéquates afin d'instaurer des stratégies d'internationalisation efficientes. Nous ne savons pas si ces dernières sont convenablement traduites en termes de recrutement par les fonctions de Gestion des Ressources Humaines. En effet, lors du recrutement pour un poste international, le mode de sélection se tourne trop fréquemment vers des pratiques traditionnelles (Moore et al., 2002) et s'appuie sur des préjugés inexacts telle que l'idée de caractères collectifs à tous les managers internationaux ou encore la conviction qu'il n'existe qu'un développement individuel des compétences interculturelles (Dowling et Welch, 2005 ; Moore et al., 2002). Utiliser une approche évaluative complémentaire telle que des tests de personnalité et une mise en situation présenteraient pourtant de réels avantages afin de discerner la capacité d'une personne à interagir avec des personnes de cultures différentes, de mieux appréhender leurs codes de communication ou enfin de s'adapter au sein d'une équipe multiculturelle (Bernard, 2004).

4. Limites de la recherche

Cette étude n'est néanmoins pas exempte de limites. Ainsi, dans la partie qui suit, nous explicitons les différentes limites que nous pouvons faire ressortir de ce travail de recherche. Nous les avons dissociées selon leurs critères théorique, méthodologique et empirique.

4.1. Limites théoriques

Nous avons voulu répondre à la problématique suivante : de quelle manière la gestion des carrières transfrontalière est-elle spécifique pour ses différentes parties prenantes ? Nous avons pris l'exemple du Rhin supérieur comme territoire transfrontalier.

Pour ce faire, nous nous sommes posés les questions suivantes : (1) Quelle trajectoire de carrière suivent les travailleurs transfrontaliers français en Suisse alémanique ? (2) Quelle mise en application des dispositifs de gestion des carrières suisses auprès des travailleurs transfrontaliers français ? et (3) Quelle adéquation peut-on appréhender entre attentes des individus et attentes du marché du travail transfrontalier, notamment en termes de compétences ?

Chacun de ces questionnements s'est focalisé sur une partie prenante de notre travail de recherche, mais aborde finalement des aspects différents de la gestion des carrières. Chaque questionnement se veut un ajout au précédent, cependant ils ont également amené des questions supplémentaires par rapport à la vision des employés quant aux dispositifs mis en place par les organisations ou encore la vision des organisations quant aux trajectoires de carrière de leurs employés.

De plus, suivre le courant du contrat psychologique nous aura permis de nous intéresser dans le cadre de cette recherche à la gestion des ressources humaines, pour laquelle nous avons décidé de nous focaliser sur la gestion des carrières transfrontalière en particulier. Cependant, un tel courant ne prend en compte que deux des trois parties prenantes que nous avons analysées. De plus, le contrat psychologique reste très subjectif et dépend de chacun, ainsi il n'est pas certain que son application et son interprétation soit exactement les même dans les trois pays qui composent le Rhin supérieur. La théorie des parties prenantes aurait également pu être intéressante, mais elle ne correspondait pas à ce que nous voulions faire ressortir dans ce travail de recherche.

4.2. Limites méthodologiques

Tout d'abord, nous observons des biais issus de la nature de l'enquête, tel que le contexte de cette dernière ou la situation sociale des enquêtés (Poupart, 1997). Celle-ci se focalise sur des participants issus de la même région mais sans précision quant au territoire national les

concernant. Or, pouvons-nous réellement faire l'impasse des frontières administratives, culturelles, linguistiques ? De plus, nous nous sommes intéressés au même secteur (tous les participants travaillent dans le secteur du management) pour faciliter la comparaison des résultats. Nous devrions songer à une analyse plus précise (par métier et secteurs d'activités) afin de comprendre si nos résultats dépendent de ces paramètres ou bien peuvent réellement être généralisés. Multiplier les réponses facilitera l'appréhension des critères caractéristiques de chaque catégorie.

En outre, cette recherche est tout particulièrement focalisée sur les transfrontaliers français travaillant en Suisse alémanique. Elle compte plus d'hommes que de femmes et elle ne comprend pas les cadres. Or il est possible que le critère femme-homme entre en ligne de compte quand il s'agit d'aller trouver un emploi dans un pays autre que celui d'origine. De plus, le retrait des cadres peut potentiellement biaiser les résultats, même s'ils ont été retiré car catégorie déjà fortement traitée dans la littérature.

Pour finir, d'un point de vue méthodologique, cette recherche étant qualitative, elle se confronte, par nature, à sa propriété subjective et à son absence de validité externe (Krefting, 1990). Nous pouvons également constater que notre deuxième étude est composée d'entretiens semi-directifs indépendants. Or une analyse par études de cas aurait pu être tout aussi pertinente. En effet, elle aurait permis de croiser directement les perceptions des organisations et des employés. Cependant, elle n'a pu avoir lieu car les participants ne se sentaient pas à l'aise avec l'idée que leurs propos puissent être croisés avec ceux de leurs collègues ou supérieurs.

4.3. Limites empiriques

Les dispositifs de gestion étudiés dans le cadre de cette recherche sont appliqués en Suisse mais reposent sur des pratiques internationales. Cette étude n'exclut alors en rien que nous puissions retrouver certains de ces dispositifs en France également. En revanche, nous savons que les organisations suisses possèdent davantage de moyens financiers qui leur sont propres (Louart, 2003) afin d'offrir des formations en interne à leurs employés (Klarsfeld et Mabey, 2004). Ceci contribue au développement personnel des employés.

Ainsi, notre étude connait un certain nombre de limites mais celles-ci mettent à jour des possibilités de recherches futures. Nous allons les exposer dans la partie suivante.

5. Pistes de recherche

Les limites de cette recherche fournissent des pistes de recherches pour la suite. Ces pistes concernent aussi bien des critères méthodologiques à revoir, à amplifier ou encore à prendre en compte, que des pistes de recherches spécifiques, notamment en ce qui concerne les compétences et leur place dans la gestion des carrières. Pour finir, se focaliser sur la réussite de carrière et non pas seulement sur la gestion des carrières pourrait être pertinent. Ces pistes sont alors détaillées dans la partie qui suit.

5.1. Des critères méthodologiques à faire varier

Ainsi, comme cité dans les limites, nous ne nous sommes pas focalisés sur les territoires nationaux des participants, seulement sur leur région, qui est commune. Or les frontières administratives, culturelles, linguistiques ne peuvent totalement être négligées. De plus, la multiplicité des compétences dépend du contexte et des personnes (Rive et Collin, 2011). Afin d'appréhender correctement les perceptions de chacun et déchiffrer leurs attentes, motivations et freins, il serait avisé, dans une prochaine étude, d'opter pour une approche comparative par nation. En outre, le profil des participants choisis par catégorie (employés, employeurs et marché trinational) pourrait être affiné pour un meilleur examen des résultats. Un prochain travail, de nature quantitative, saurait examiner à grande échelle les pistes de recherche que nous venons de mettre en évidence.

Notre travail de recherche pourrait être élargi en se tournant vers des travailleurs transfrontaliers allemands travaillant en Suisse, à des cadres, prendre davantage en compte la parité homme-femme et le point de vue des employeurs. Elle pourrait également s'inscrire dans une perspective longitudinale afin de pouvoir suivre, sur plusieurs années, le parcours des travailleurs transfrontaliers et ainsi observer leur gestion et leur évolution de carrière.

Enfin, nos organisations étaient toutes suisses et implantées en Suisse. Il serait donc approprié d'élargir la recherche à des organisations suisses basées dans un autre pays ou encore des organisations françaises, par exemple, implantées en Suisse. Cela exposera si cette gestion

des carrières est spécifique aux organisations suisses basées en Suisse ou bien si elle s'applique également à l'international ou encore dans des organisations étrangères implantées en Suisse. Appréhender le retour des employés quant à ces pratiques, notamment via des études de cas, apporterait des éléments supplémentaires à notre recherche. Enfin, compléter cette étude suisso-suisse par une étude franco-française et une étude germano-germanique permettra de comparer la mise en application des pratiques organisationnelles de gestion des carrières. Il ressort également que les frontaliers n'ont pas été clairement définis par les organisations suisses, ce qui pourrait les mettre au même niveau que les travailleurs nationaux. Pour apporter des éléments complémentaires à cette recherche, un ajout des enjeux politiques, identitaires, culturels ou encore linguistiques serait pertinent.

Pour aller plus loin, nous pourrions également comparer nos résultats avec ceux d'un autre territoire transfrontalier pour comprendre si l'on retrouve les mêmes problématiques, les mêmes réponses ou encore les mêmes attentes. Nous pourrions nous intéresser à la Grande Région (le Grand-Duché de Luxembourg, les Länder de Rhénanie-Palatinat et de Sarre, la Région wallonne et la Communauté germanophone de Belgique, ainsi que l'ancienne région Lorraine dans l'actuelle région Grand Est), qui connait un fort taux de travailleurs français qui se tournent vers le Luxembourg, par exemple, pour trouver un emploi.

5.2. Les compétences au centre de travaux de recherche futurs

Nous avons constaté que la gestion des carrières en Suisse sa basait sur la gestion par les compétences. De ce fait, les organisations suisses proposent une offre de formation intéressante, permettant à leurs employés de pouvoir se développer professionnellement (compétences, évolution, etc.) sans qu'ils ne quittent l'organisation. Cette constatation questionne alors le rôle des organismes français et régionaux de formations au sujet de l'employabilité de la population transfrontalière. Une étude comparative entre les compétences développées au sein des institutions de formations françaises et les compétences attendues sur le marché de l'emploi suisse donnerait la possibilité d'accroître les opportunités d'emploi des travailleurs transfrontaliers.

Ensuite, la notion de fidélisation a émergé lors de deux des études mais sans être centrale. Continuer la recherche sous cet angle serait intéressant. Par ailleurs, les compétences sont primordiales mais nous ne savons pas exactement en quoi elles le sont et desquelles il est notamment question. Même si certains participants ont abordé la question des compétences techniques, il serait pertinent de proposer une prochaine étude, avec pour thème central les compétences attendues, valorisées et développées au sein des organisations suisses. Mettre l'accent sur la notion de mobilité interne serait également cohérent.

5.3. Réussir sa carrière transfrontalière

La recherche met également en exergue les critères de succès associés aux carrières des travailleurs transfrontaliers : les responsabilités hiérarchiques offertes aux travailleurs transfrontaliers, des motivations d'ordre salarial comme de meilleures rémunérations et conditions de vie. Le salaire suisse peut parfois correspondre à plus du double d'un salaire français (OCDE, 2017c). Un parallèle peut alors être fait entre ces critères et le construit de la satisfaction au travail selon Harrison (1961) et à ses principaux déterminants (les possibilités d'avancement, les conditions de travail, la stabilité, la sécurité, la supervision, le salaire). Un prochain travail pourrait exploiter cette grille de lecture afin de prendre en considération la relation entre la satisfaction des travailleurs transfrontaliers et leur carrière. Le critère de la rémunération peut également être mis en parallèle avec les attentes des expatriés à ce sujet. En effet, ces derniers s'attendent, légitimement, à connaitre une compensation salariale élevée au moment de leur expatriation et à leur retour (St-Onge, 2002). Les travailleurs transfrontaliers, quant à eux, semblent s'intéresser à une mobilité internationale pour, effectivement, gagner un bon salaire, mais également pour obtenir une reconnaissance de leur statut et de leur travail. Contrairement aux expatriés, un retour en France les donne perdants. Effectivement, le travail transfrontalier ne serait pas une question d'opportunisme mais de nécessité dans des zones frontalières économiquement en difficulté (Hamman, 2005).

Néanmoins, la recherche n'indique pas jusqu'où les travailleurs transfrontaliers réussissent à « faire carrière » et donc s'il existe un éventuel plafond de verre, c'est-à-dire des limites imperceptibles, troubles et puissantes qui empêchent les individus compétents de se développer, professionnellement parlant, via une ascension hiérarchique avec accès à des

postes à responsabilités en comparaison avec les travailleurs nationaux (Zannad et Galindo, 2016). Il serait donc pertinent d'analyser cet aspect grâce à une étude comparative avec les travailleurs suisses.

Dans l'étude sur les attentes des travailleurs transfrontaliers, le critère « international » est apparu. Une future étude pourrait se focaliser sur ce dernier afin d'appréhender l'orientation de carrière des travailleurs transfrontaliers, en comparant avec d'autres formes de mobilité internationale. Par ailleurs, l'expérience internationale sur un territoire transfrontalier permet d'associer une expérience internationale à une limitation du conflit travail-famille (Guillaume et Pochic, 2010 ; Hamman, 2005) (déménagement de la famille, double carrière). De prochaines recherches examineraient l'expérience internationale des transfrontaliers au travers du modèle des étapes de carrières aux dynamiques actuelles. De plus, une analyse comparative entre les stratégies de carrière des travailleurs transfrontaliers et celles des expatriés serait appropriée afin de comprendre ce qui les différencie ou bien les rapproche quant à la notion d'insécurité de l'emploi qui a pu ressortir lors des entretiens.

Comme nous avons pu le faire remarquer au début de ce travail de thèse, une crise sanitaire est apparue dans le monde fin 2019, début 2020. Cette crise n'a pas pu être prise en compte en tant que telle dans cette recherche, cette dernière était terminée au commencement de la crise. En revanche, nous pouvons relever qu'elle a eu une forte influence sur le territoire transfrontalier puisque les frontières ont été rétablies et que les travailleurs transfrontaliers ont dû prouver leur besoin de les traverser pour avoir le droit de faire leurs allers-retours quotidiens. Des attestations de leurs employeurs sont devenues nécessaires pour avoir l'autorisation de traverser des frontières qui étaient jusqu'à cette crise presque inexistantes. Le rapport à la frontière a donc évolué, car ces dernières sont réapparues et ont de nouveau créer des séparations entre les trois pays qui composent le Rhin supérieur. Ce dernier n'était donc plus aussi ouvert qu'avant, même si les travailleurs transfrontaliers ont pu continuer de se rendre autant que possible et tous les jours sur leur lieu de travail. De plus, des actes anti-français ont parfois émergé en Sarre contre les mosellans (Chandioux, 2020). Ces actes ont tout de suite été condamnés par Heiko Maas, le ministre allemand des Affaires étrangères. Ces difficultés réapparues en contexte de crise démontrent qu'une gestion spécifique des carrières dans un territoire transfrontalier est importante, afin de permettre aux travailleurs

transfrontaliers, en cas de crise, de pouvoir continuer à se rendre sur leur lieu de travail et de ne pas avoir peur de perdre leur emploi. Une recherche future sur les véritables impacts (financiers, économiques, sociaux, etc.) de cette crise sanitaire sur un territoire transfrontalier tel que celui du Rhin supérieur sera intéressante.

Cette recherche n'est donc pas exempte de pistes de recherche futures. Certaines sont même déjà entamées, notamment concernant une analyse franco-française de la gestion des carrières dans un contexte transfrontalier.

BIBLIOGRAPHIE

ALI ABDELWAHED M., (2015), « Eléments de réponse à la problématique ontologique dans les sciences sociales », Document de travail du Centre d'économie de l'Université de Paris Nord, N°2020.

ALLEN D. G. ET AL., (2010), "Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies", *The Academy of Management Perspectives*, N°24(2), p. 48-64.

ALLEN, N. J., MEYER, J. P., (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, p. 1-18.

ANADON M., (2000), « Quelques repères sociaux et épistémologiques de la recherche en éducation au Québec », dans T. Karsenty, & L. Savoie-Zajc (Dir.), « Introduction à la recherche en éducation », p. 15-32, Sherbrooke : CRP.

ANADON M., GUILLEMETTE F., (2007), « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? », *Recherches qualitatives*, Hors-Série, N°5, p. 26-37.

ARGYRIS C., (1960), "Understanding Organizational Behaviour", Tavistock Publications.

ARTHUR M. B., INKSON K., PRINGLE J.K., (1999), "The New Careers – Individual Action & Economic Change", Sage Publications, Londres.

ARTHUR M. B., ROUSSEAU D. M. (1996), « The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era", USA: Oxford University Press.

ATTIA M., MELIN C., (2017), « Les principaux défis de l'expatriation au féminin », *Management & Avenir*, N°95, p. 57-75.

AUBREY J., GILBERT P., PIGEYRE F., (2005), « Management des compétences », Dunod.

AVENIER M.-J., THOMAS C., (2012), « A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité », Le Libellio d'AEGIS, Vol. 8, N°4, p. 13-27.

BAILLY F., LENE A., TOUTIN M.-H., (2009), "La portée formatrice de l'expérience : le cas des employeurs du secteur des services", *Formation Emploi*, N°106, p. 41-58.

BARLATIER P.-J., (2018), « Chapitre 7. Les études de cas », dans Les méthodes de recherche du DBA, Edition : Collection Business Science Institute, Publisher: EMS, p. 126-139.

BARLEY S. R., (1989), « Careers, identities and institutions », in Arthur M. B., Hall D. T., Lawrence B. S. (Eds), *Handbook of career theory, Cambridge University Press*, New York 1989, p. 41-65.

BARMEYER C., (2007), « Management interculturel et styles d'apprentissage. Etudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec », Les Presses de l'Université, Laval, Québec.

BARMEYER C., DAVOINE E., (2012), « Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés ? », *Revue internationale de Gestion*, Vol. 37, N° 2, p. 45-53.

BARMEYER C., WAXIN M.F., (2008), « Gestion des ressources humaines internationales », Etude (broché).

BARTEL-RADIC A., (2009), « La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives », *Management International*, Vol.13, N°4, p. 11-26.

BARTEL-RADIC, A., (2014), « La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale ? », *Management International,* Vol.18, p. 194-211.

BARUCH Y., (1996), "Career planning and managing techniques in use", *International Journal of Career Management*, N°8, N°1, p. 40-49.

BARUCH Y., (2003), « Career systems in transition: A normative model for organizational career practices », *Personnel Review*, N°32(2), p. 231-251.

BARUCH Y., (2004), "Managing Careers: Theory and Practice", Harlow, UK: FT-Prentice Hall/Pearson.

BARUCH Y., (2007), « Les pratiques de gestion de carrière », dans « Comités exécutifs, voyage au cœur de la dirigeance », Eyrolles, p. 127-138.

BARUCH, Y., PEIPERL, M., (2000), « Career management practices: an empirical survey and implications », *Human Resources Management*, N°39, p. 347-36.

BARUEL BENCHERQUID D.M.K., LE FLANCHEC A., SERVAYRE A., (2012), « L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux », *Recherches en Sciences de Gestion-Management Science-Ciencias de Gestión*, N°92, p. 115-132.

BEL M., (2009), « Compétences et dynamiques territoriales : quelles interactions ? », *Géographie, économie et société*, Vol.11, p. 213-232.

BEN ABDALLAH L., BEN AMMAR-MAMLOUK Z., (2007), « Changement organisationnel et évolution des compétences. Cas des entreprises industrielles tunisiennes », *Revue des Sciences de Gestion*, N°226-227, p. 133-146.

BENDER A.-F., DEJOUX C., WECHTLER H., (2009), « Carrières nomades et compétences émotionnelles », *Revue de Gestion des ressources humaines*, N°73, p.19-36.

BENNETT M. J., (1986), « A Developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity », *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 10, N° 2, p. 179-196.

BENTEIN K., GUERRERO S., KLAG M., (2012), « Comment gérer les employés à haut potentiel ? », *Gestion*, Vol.37, p. 58-67.

BERNARD G., (2004), « Les compétences interculturelles : un enjeu sous-estimé par les entreprises », *Tribune.*

BERTAUX D., (2010), « Le récit de vie », Paris, Armand Collin, collection 128 « L'enquête et ses méthodes ».

BERTHOIN ANTAL A., (2000), « Types of Knowledge Gained by Expatriate Managers », *Journal of General Management*, Vol. 26, N° 2, p. 32-51.

BHASKAR R., (1998), "Philosophy and scientific realism", dans Archer M., R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson T. et A. Norrie, Critical Realism Essential Readings, New York, Routledge, p.16-47.

BIGOTE C., (2006), « De la reconnaissance d'une qualification professionnelle : les intervenants éducatifs en centres éducatifs renforcés », *Formation emploi*, N°96, p.25-37.

BLACK J. S., MENDENHALL M. E., ODDOU G., (1991), "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives", *Academy of Management Review*, Vol. 16, p. 291–317.

BLANCHET A., GOTMAN A., (1992), « L'entretien », Paris, Nathan, 127p.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., (1999), « Le nouvel esprit du capitalisme », Paris, Gallimard, p. 843.

BOURNOIS F., POINT S., ROJOT J., SCARINGELLA J.L. (2007), « RH : Les meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120 », Éditions d'Organisations, Paris.

BRAHIMI M. (1980), « Les travailleurs frontaliers », *Population*, 35°année, N°2, p. 456-458.

BRUSSEAU, (1996), « Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals », *Academy of Management Executive*, N°10, p. 56.

BÜHLMANN F., DAVOINE E., RAVASI C., (2018), « European top management careers: a field-analytical approach », *Journal of European Societies*, Vol. 20, p. 453-477.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT.

BUNDESAMT FÜR STATISTIK.

BUSCATTO M., (2006), « Introduction : quand la qualification fait débat(s) », Revue française de Sciences sociales, *Formation emploi*, N°96, p.5-10.

CADIN C., BENDER A-F., DE SAINT GINIEZ V., PRINGLE J., (2000), « Carrières nomades et modèles nationaux », *Revue de G.R.H.,* N°37, p. 76-96.

CADIN L., BENDER A.-F., ST-GINIEZ V., (2003), « Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale », Paris Vuibert, Institut Vital Roux.

CALME I., HAMELIN J., LAFONTAINE J.-P., DUCROUX S., GERBAUD F., (2003), « Introduction à la gestion », Dunod.

CAPPELLETTI L., (2005), « La création de connaissances dans une recherche en audit et contrôle fondée sur l'expérience professionnelle », *Congrès de l'AFC.*

CATELLIN S., (2004), « L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire », *Hermès, La Revue*, N°39, p. 179-185.

CAVANAUGH M.-A., NOÉ R.-A., (1999), "Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20, N°3, p. 323-340.

CAVESTRO W., COLIN T., GRASSER B., (2007), « La gestion des compétences à l'épreuve de la compétence collective », in Cavestro W., Durieux C., Monchatre S. (dir.), *Travail et Reconnaissance des Compétences*, Paris, Economica, p. 15-30.

Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales, (2020), https://www.cnrtl.fr/definition/positivisme.

CERDIN J.L., (1999), « La mobilité internationale : Réussir l'expatriation », Editions d'Organisation.

CERDIN J.-L., (2000), « Gérer les carrières : Vade Mecum », Editions Management & Société.

CERDIN J.-L., (2004), « Les carrières dans un contexte global », *Management & Avenir*, N°1, p. 155-175.

CERDIN J.-L., (2007), « S'expatrier en toute connaissance de cause », Paris, Eyrolles, 172p.

CERDIN J.-L., (2011), « L'expatriation comme choix de carrière ; comment faciliter son succès ? », *Gestion*, Vol.36, p. 27-34.

CERDIN J.-L., (2012), « Savoir gérer une carrière internationale », *Gestion,* Vol.37, p. 19-27.

CERDIN J.-L., (2015), « La cogestion des carrières », Caen : Editions EMS, 226p.

CHABAULT D., (2006), « Les systèmes territoriaux de production : revue de littérature et approches théoriques d'un concept évolutif », Cahiers de Recherche du CERMAT, 2006, Vol. 19, p.6-133.

CHANDIOUX O., (2020), « Coronavirus : l'Allemagne condamne des actes anti-français dans les zones frontalières », Dossier Coronavirus, *France Bleu Lorraine Nord, France Bleu, France Bleu Alsace, Moselle.*

CHANLAT J-F., (2007), « Chapitre 3. Les dimensions oubliées de l'agir stratégique en situation : un regard anthropologique », *Formes de l'agir stratégique*, p. 101-150.

CHAUVET A., (2001), « Quels indicateurs de la compétence ? », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF),* N°3, p. 82-90.

CHEN T.-Y., CHANG P.-L., YEH C.-W., (2004), « A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel », *Career Development International*, N°9(4), p. 424-437.

CHERKAOUI A., HAOUATA S., (2016), « Eléments de Réflexion Sur Les Positionnements Epistémologiques et Méthodologiques en Sciences de Gestion », dans Introduction : I. L'Objet et La Finalité de La Recherche En Science de Gestion, N°1, Qu'Est-Ce Qu'Un Objet de Recherche ?" *Interdisciplinaire*, N°1, p. 1-17.

CHEVRIER S., (2003), « Le management interculturel », PUF, Paris, 127p.

COMTE A., (1830-1842), « Cours de philosophie positive », six tomes, Librairie C. Reinwald - Schleicher Frères & Cie, 500p.

Conférence franco-germano-suisse du Rhin supérieur, 2020.

COULET J.-C., (2011), « La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences », *Le travail humain*, Vol. 74, p. 1-30.

COYLE-SHAPIRO J. A-M, NEUMAN J. H., (2004), « The psychological contract and individual differences: the role of exchange and creditor ideologies », *Journal of Vocational Behavior*, N°64, p. 150-164 .

CRESWELL J. W., (1998), "Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions », London, Sage Publications.

CREVOISIER O., JEANNERAT H., (2009) « Les dynamiques territoriales de connaissance : relations multilocales et ancrage régional. », *Revue d'économie industrielle*, N°4, p. 77-99.

CULIE J-D., DEFELIX C., RETOUR D., (2009), « Vers une gestion territoriale des parcours ? Emergence de dispositifs, évolution des représentations. », *Cahiers de recherche*, N°2009 07 E1, p. 10.

DAHAN J., DUFOUR Y., (2012), « Réussir sa carrière : qu'est-ce que cela signifie ? », *Gestion*, Vol.37, p. 6-18.

DANY F., (2001), « Gestion des carrières des cadres : des destinées individuelles plus ou moins prometteuses », *Faire Savoirs*, N°0, p. 25-30.

DANY F., (2001), « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », dans « Cadres : la grande rupture », Collection recherche, Editions La Découverte, p. 207-220.

DANY F., (2002), « L'individu ou l'organisation : qui gère réellement la carrière des cadres ? », *Revue Française de Gestion*, N°28/137, p. 9-26.

DANY F., (2003), « Free actors and organizations: critical remarks about the new career literature, based on French insights », *Int. J. of Human Resource Management*, Vol.14, N°5, p. 821- 838.

DAVEL E., DUPUIS J-P., CHANLAT J-F., (2008), « La gestion en contexte interculturel », Montréal, Les Presses de l'université Laval.

DAVOINE E., EMMENEGGER S., MIMOUNI S., (2011), « Facteurs de mutation et spécificités nationales de la GRH : résultats d'une étude des grandes tendances RH en Suisse romande. », *Management & Avenir*, N°9, p. 223-237.

DAVOINE E., EMMENEGGER S., MIMOUNI S., (2011), « Facteurs de mutation et spécificités nationales de la GRH : résultats d'une étude des grandes tendances RH en Suisse romande », *Management & Avenir*, N°49, p. 223-237.

DAVOINE E., RAVASI C., (2013), « The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalisation: A comparative study in France/Germany/Great Britain and Switzerland », *European Management Journal*, N°31, p. 152-163.

DAVOINE E., SCHRÖTER O., STERN J., (2014), « Cultures régionales des filiales dans l'entreprise multinationale et capacités d'influence liées à la langue : une étude de cas. », *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, N°18, p. 165-177.

DE ROTEN, Y., (2015), « Abduction », *Psychothérapies*, Vol.35, p. 149-150.

DE SARDAN, (1995), « Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social », Marseille, Karthala Collection : Hommes et sociétés, 221p.

DE VOS A., DE HAUW S., VAN DER HEIJDEN B., (2011), « Competency development and career success: the mediating role of employability », *Journal of Vocational Behavior*, Vol.79, N°2, p. 438-447.

DE VOS ET AL., (2009), « Proactive career behaviours and career success during the early career », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82, N°4, p. 761-77.

DEARDORFF D. K., (2006), *Journal of Studies in International Education*, Fall 10, p. 241-266.

DEARDORFF D.K., (2011), « Intercultural competence in foreign language classrooms: A framework and implications for educators » In Witte & Harden's Intercultural Competence: Concepts, Challenges, Evaluations, ISFLL, Vol. 10.

DEFELIX C., DEGRUEL M., LE BOULAIRE M., RETOUR D., (2013), « Elargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ? », *Management & Avenir*, Management Prospective Ed., N°59, p. 120-138.

DEFÉLIX C., KLARSFELD A., OIRY E. (Coord.), (2006), « Nouveaux regards sur la gestion des compétences : apports théoriques et pistes d'action », Paris, Vuibert.

DEJOUX C., (2000), « Pour une approche transversale de la gestion des compétences », *Gestion*, N 6, p. 15-31.

DEJOUX C., WECHTLER H. (2012), « Compétences émotionnelles et motivations de carrière comme déterminants de l'adaptation à l'international : cas de l'Alliance Française », *Revue de gestion des ressources humaines*, N°83, p. 45-64.

DESMARAIS C., GHISLIERI C., WODCIAG S. (2012), « Les cadres pendulaires internationaux. Des conditions de travail particulièrement difficiles ? », *Revue française de gestion*, N°226, p. 91-106.

DEVOS V., TASKIN L., (2005), « Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », *Revue française de gestion*, N°156, p. 93-104.

DIETZEN A., TSCHÖPE, T., (2019), « Les compétences sociales dans la formation par apprentissage en Allemagne : l'enseignement professionnel fondé sur les compétences », *Formation Emploi*, N°146, p. 77-99.

DOERINGER M.J., PIORE, P.B. (1971), "Internal Labor Markets and Manpower Analysis", Heath and Company, New York.

DOUGLAS J.D. (1976), "Investigative Social Research", Beverly Hills, CA: Sage.

DOWLING P., WELCH D., (2005), "International Human Resource Management: Managing People in an International Context" (4th ed.), Mason, OH: South-Western.

DOZ Y., SANTOS J., WILLIAMSON P., (2001), "From Global to Metanational: How Companies Win", Boston, Harvard Business School Press.

DUBOULOY M., CERDIN J. L., (2004), « Expatriation as a Maturation Opportunity: A Psychoanalytical Approach Based on "Copy and Past" », *Human Relations*, Vol.57, N° 8.

DULAC T., (2009), « De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : revue de la littérature et perspectives de recherche », in N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac, Comportement Organisationnel, Vol.1, De Boeck.

DUMEZ H., (2011), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 7, N°4, p. 47-58.

DUMEZ H., (2012), « Lumières du positivisme. Un retour sur les débats épistémologiques en gestion », *Le Libellio d'AEGIS,* Vol. 8, N°1, p. 55-59.

DUMEZ H., BASSO O., ZIMNOVITCH H., BRABET J., DURAND T., (2015), « Avis de la Société Française de Management. Dix propositions à propos des thèses sur papiers (ou « thèses sur articles »), *Société Française de Management.*

DURAND T., (2000), « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, N°32, p. 261-292.

EARLEY P.C., ANG S., (2003), "Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures", Palo Alto, Stanford University Press.

ECOLE DOCTORALE DROIT, GESTION, SCIENCES ECONOMIQUES ET POLITIQUES, (2020), Université de Bourgogne Franche-Comté.

EDSTRÖM A., GALBRAITH J.R., (1977), « Transfer of Managers as a Control and Coordination Strategy in Multinational Organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, N°2, p. 11-22.

ELLIG B.-R., (1998), « Employment and employability: Foundation of the New Social Contract », *Human Resource Management*, Vol.37, N°2.

ESPACES TRANSFRONTALIERS, espaces-transfrontaliers.org, http://www.espaces-transfrontaliers.org/ressources/territoires/territoires-niveau-regional/region-metropolitaine-trinationale-du-rhin-superieur/region-metropolitaine-trinationale-rhin-superieur-3/?print=ycH&cHash=af98990d2d455bee3bb697978201b72f.

EVANS P., LANK E., FARQUHAR A. (1989), « Managing human resources in the international firm: Lessons from practice », In P. Evans, Y. Doz, & A. Laurent (Eds.), "Human resource management in international firms", p. 113–143, London: Macmillan.

EVANS P., PUCIKV., BARSOUX J.-L. (2002), "The global challenge: Frameworks for international human resource management", Boston: Irwin-McGrawHill.

FABI B., ET Al., (2011), « Processus de fidélisation des employés : une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes ». In P. Paillé (Éd.), « La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques », p. 213-234, Québec : Les Presses de l'Université Laval.

FABRE C., GATIGNON TURNAU A.-L., VENTOLINI S., (2012), « Comment gérer un changement de carrière ? », *Gestion*, Vol.37, p. 36-42.

FALCOZ C., (2001), La carrière classique existe encore… : les cadres à haut potentiel », *Gérer et Comprendre*, N°64, p. 4-11.

FARZANEH F., (2015), « Ce que l'innovation doit à l'insécurité de l'emploi », *Question(s) de management*, N°11, p. 57-72.

FAUST C., (2015), « Représentations et gestion des compétences interculturelles. Le cas de Renault", thèse soutenue le 6 octobre 2015.

FERRARY M., (2014), « Chapitre 4. La politique de gestion des carrières », *Management des ressources humaines*, p.103-128.

FIELDEN J., MIDDLEHURST R., WOODFIELD S., (2007), "Global Horizons for UK Students: A Guide for Universitie's, London, Council for Industry and Higher Education.

FLAHERTY K. E., PAPPAS J. M., (2002), "Taking the measure of work: a guide to validated scales for organizational research and diagnosis", USA: Sage.

FONDEUR, Y., (2014), « La « professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection », *Revue Française de Socio-Economie*, N°14, p.135-153.

France Diplomatie, Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, https://www.diplomatie.gouv.fr

FRANÇOIS P-H., AISSANI Y., (2003), « Représentations sociales des compétences et processus d'autorégulation des conduites », in Garnier C., Doise W., « Les Représentations sociales. Balisage du problème d'étude », Montréal, Éditions nouvelles.

FRANKE J., NICHOLSON N., (2002), « Who shall We Send? Cultural and Other Influences on the Rating of Selection Criteria for Expatriate Assignments », *International Ournal of Cross Cultural Management*, N°2, p. 21-36.

FREYE S. (2010), « Germany's New Top Managers? The Coporate Elite in Flux, 1960-2005 », *Max Planck Institut für Gesellschaft*, MPIfG Discussion Paper 10/10.

GALBRAITH, (1994), "Competing with Flexible Lateral Organizations", Addison-Wesley, Reading.

GATIGNON TURNAU A.-L., VENTOLINI S., FABRE C., (2015), « La proactivité de carrière : un processus d'anticipation ou de planification d'événements ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, N°95, p. 26-43.

GAUDRON J.-P., CROITY-BELZ S., (2005), « Bilan de compétences (BC) : états des recherches sur les processus psychologiques en jeu », *Psychologie du Travail et des Organisation*s, Vol. 11, p. 101-114.

GAVARD-PERRET M.-L., GOTTELAND D., HAON C., JOLIBERT A., (2008), "Méthodologie de la recherche », Paris : Pearson Education France.

GAVARD-PERRET M.L., GOTTELAND D., HAON C., JOLIBERT A., (2012), « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion », 2eEdition. Ed. Pearson, 415p.

GAVARD-PERRET M-L., GOTTELAND D., HAON C., JOLIBERT A., (2012), « Méthodologie de la recherche en gestion – Réussir son mémoire ou sa thèse », Pearson, 428p.

GEOCONFLUENCES, ENS DE LYON, http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/regions-transfrontalieres.

GEPPERT M., DÖRRENBÄCHER C., (2011), « Politics and power in the multinational corporation: an introduction », dans C. Dörrenbächer et M. Geppert (sous la direction de), « Politics and power in the multinational corporation. The role of institutions, interests and identities », Cambridge: Cambridge University Press, p. 3-38.

GILBERT P., (2006), « La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines », Les actes de la DGESCO, « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques », Eduscol, p. 73-86.

GIRAUD L., (2015), « L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière », *Revue de gestion des ressources humaines*, N°97, p. 58-96.

GIRAUD L., ROGER A., (2011), « Les étapes de carrière à l'épreuve du temps », *Humanisme et entreprise*, N°302, p. 13-28.

GIRAUD L., ROGER A., THOMINES S., (2012), « La fidélisation des Ressources humaines en période de crise économiques », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°84, p. 44-60.

GIUDICI F., GAUTHIER J-A., (2009), « Différenciation des trajectoires professionnelles liées à la transition de la parentalité en Suisse », *Swiss Journal of sociology*, N°35, p. 253-278.

GOHARD-RADENKOVIC A., VEILLETTE J., (2015), « Nouveaux espaces dans de nouvelles logiques migratoires ? Entre mobilités et immobilités des acteurs », *Cahiers internationaux de sociolinguistique*, L'Harmattan, N°8, p. 19-46.

GOHAU G., (1992), « Esprit déductif versus esprit inductif », *Raisonner en sciences*, ASTER, N°14.

GOUJON BELGHIT A., BELGHIT I., (2013), « Les apports du traitement du signal en théorie des organisations », *Management & avenir*, N°62, p. 153-170.

GREENHAUS J. H. ET AL., (2010), « Career management » (4e éd.), USA: Sage Publications.

GRILLAT M.-L., (2009), « Contrôle des filiales étrangères par la Gestion Internationales des Ressources Humaines : Le cas Schneider Electric », *Management & Avenir*, N°24, p. 163-177.

GUÉRIN G., WILS T., (1992), « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et Organisationnels », *Revue de gestion des Ressources humaines*, Vol. 5, p. 13-30.

GUERIN G., WILS T., (1992), « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », *Gestion*, Revue internationale de gestion, N°92-03, p. 48-63.

GUERRERO S., (2001), « Quelle stratégie de carrière, pour quel salaire ? L'exemple des cadres français », *Gestion*, Vol.26, p. 12-17.

GUERRERO S., (2005), « La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone », *Relations Industrielles/Industrial relations*, Vol.60, N°1, p. 112-144.

GUILLAUME C., POCHIC S., (2010), « Mobilité internationale et carrières des cadres : figure imposée ou pari risqué ? », *Formation Emploi*, N°112, p. 39-52.

GUTIERREZ-MARTINEZ I., (2006), « L'implication organisationnelle des professionnels de TI », *Revue française de gestion*, p. 143–156.

GUTTERIDGE T.G., LEIBOWITZ Z.B., SHORE, J.E., (1993), "Organizational career development", San Francisco: Jossey-Bass Pub.

HALL S., (2007), « Identités et cultures. Politiques des Cultural Studies », édition établie par Maxime Cervulle, trad. de Christophe Jaquet, Paris, Éditions Amsterdam.

HALL S., (2008), « Identités et cultures : Politiques des cultural studies », Éditions Amsterdam, Paris, 411p.

HALL, D. T, (1976), "Careers in organizations", USA: Goodyear Pub. Co.

HALLEE Y., KLITSCH A., VANDEWATTYNE J., (2017), « L'abduction de Peirce comme mode d'inférence et comme méthode et stratégie de recherche en sociologie : l'expérience de la négociation sociale en Belgique », dans « Peirce et les sciences sociales. Une sociologie pragmaticiste ? », *Cahiers de Recherche Sociologique*, N°62, p. 203-224.

HALTER R. M., MÜLLER-WOLFF S., (2019), « Zone économique du Rhin supérieur – une région dynamique où il fait bon vivre. Aperçu du marché du travail dans la région frontalière franco-germano-suisse le long du Rhin », EURES-T-Rhin supérieur/Oberrhein.

HAMEL G., PRAHALAD C.K., (1995), « La conquête du futur », Interéditions, 325p.

HAMMAN P., (2005), « Défendre les travailleurs frontaliers : les apprentissages de la légitimation dans l'Union européenne », Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), *Revue française de science politique*, Vol.55, p. 445-476.

HAMMAN P., (2014), « Repenser la ville à l'heure des injonctions au développement durable », dans *Questions de communication*, Nancy, PUN - Editions universitaires de Lorraine, 470p.

HARRISON R., (1961), « Cumulative Communality Cluster Analysis of Workers' Job Attitudes », *Journal of Applied Psychology*, Vol.45, N°2, p. 123-135.

HARVEY L., (2004), “Analytic Quality Glossary”, Quality Research International.

HENNEQUIN E., (2009), « La gestion des carrières ouvrières : un sentiment de réussite possible pour les salariés ? », *Revue multidisciplinaire sur l’emploi, le syndicalisme et le travail*, Vol. 4, N°2, p. 125-147.

HERRBACH O., (2000), « Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d’audit financier : une approche par le contrat psychologique », Thèse de doctorat, Université de Toulouse 1.

HERRIOT P., PEMBERTON C., (1996), “Contracting Careers”, *Sage Journal*, Vol. 49, p. 757-790.

HILDWEIN F., (2017), « Mobilisation au travail par les compétences : l’apport de l’étude des groupes activistes », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprises*, N°2, p. 49-72.

HILLAGE J., POLLARD E., (1998), “Employability: Developing a Framework for Policy Analysis”, London: DfEE.

HIRSCH P., SHANLEY M., (1996), “The rhetoric of boundaryless - or how the newly empowered managerial class bought into its own marginalization”, in M.B. Arthur & D.M. Rousseau (eds.), “The Boundaryless Career, A New Employment Principle for a New Organisational Era”, p. 218-234. Oxford: Oxford University Press.

HOBFOLL S., E., SHIROM A., (2003), « Conservation of Resources Theory: Applications to Stress and Management in the Workplace », dans Golembiewski (R. T.), “Handbook of organizational behavior (2nd ed.)”, New York, Marcel Dekker, p. 57-80.

HONDEGHEM, A., HORTON, S, SHEEPERS, S., (2005), « Modèle de gestion des compétences en Europe », *Revue française d’administration publique*, N°116, p. 561-576.

HUNT J., OSBORN R., Schermerhorn J., (1988), “Managing Organizational Behavior”, John Wiley & Sons.

IGALENS J., SCOUARNEC A., (2001), « La gestion par les compétences : construction d’une échelle de mesure », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°40, p. 2-16.

INKSON K., ARTHUR M. B., PRINGLE J., BARRY S., (1997), “Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development”, *Journal of World Business*, Vol. 32, N° 4, p. 351-368.

INSEE, (2010), « Un panorama de l'industrie en Alsace », Chiffres pour l'Alsace, N°9.

ISEL A., KUHN C., (2016), « 160 000 travailleurs frontaliers en ACAL », *Insee Analyses Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine,* N°3, p. 1.

JONES C., DUNN M. B., (2007), « The centrality of careers to organizational studies », In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career theory*, p. 437–450, Thousand Oaks: Sage.

KANT E., (1781), « Critique de la raison pure », 856p.

KAUFMANN V., (2011), « Les paradoxes de la mobilité ». Bouger, s'enraciner, Le Savoir suisse, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.

KAUFMANN V., BERGMAN M., JOYE D., (2004), « Motility: mobility as capital », *International Journal of Urban and Regional Research,* Vol.28, p. 745-756.

KING Z., (2004), « Career self-management: Its nature, causes and consequences », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, N°1, p.112-133.

KLARSFELD A., MABEY C., (2004), « Management Development in Europe: Do National Models Persist? », *European Management Journal*, Vol. 22, N°6, p. 649-658.

KOGUT B., ZANDER U., (1996), « What Firms Do? Coordination, Identity and Learning, Organization Science », Vol. 7, N° 5, p. 502-518.

KOHN L., CHRISTIAENS W., (2014), « Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances », *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome LIII, p. 67-82.

KOSSEK E. E. ET AL. (1998), "Career self-management: a quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention." *Personnel Psychology*, Vol. 51, N°4, p.935-960.

KOUKOUTSAKI-MONNIER A., (2014), « Identités (trans)frontalières au sein et autour de l'espace du Rhin supérieur, Nancy, PUN – Editions Universitaires de Lorraine, 252p.

KRÄMER H., L. (2004), « Le frontalier. Regard sociologique sur un être méconnu », *Revue européenne des sciences sociales*, XLII-129 : La sociologie durkheimienne : tradition et actualité, p. 199-218.

KREFTING, (1990), « Rigor in Qualitative Research: the Assessment of Truthworthiness », *The American Journal of Occupation Therapy*, Vol. 45, p. 214-22.

KRIEF N., ZARDET V., (2013), « Analyse de données qualitatives et recherche-intervention », *Recherche en Sciences de Gestion*, N°95, p. 211-237.

KUHN TH., (1962), "The structure of scientific revolutions", 2nd Edition, *International Encyclopedia of unified science*, 210p.

LACHANCE R., (2011), « Le rôle de la marque employeur comme agent de fidélisation des ressources humaines » dans P. Paillé (Éd.), « La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques », p. 9-25, Québec : Les Presses de l'Université Laval.

LAIZE C., (2007), « Un modèle de développement des compétences sociales et relationnelles des jeunes d'aujourd'hui et managers de demain ? », *Actes du congrès de l'AGRH*, Fribourg, 19 -21.

LANVIN B., MONTEIRO F., (2019), « Global Talent Competitiveness Index 2019. Entrepreneurial Talent and Global Competitiveness », INSEAD, The Business School of the World.

LASSERRE R., (2014), « La formation professionnelle en Allemagne. Dynamiques socio-économiques et capacités d'adaptation du système dual », *Bulletin économique du CIRAC, Regards sur l'économie allemande*, N°113, p. 17-32.

LAWLER E. E., LEDFORD G. E., (1997), "New Approaches to Organizing: Competencies, Capabilities and the Decline of the Bureaucratic Model", in Cooper C. C., Jackson S. E. (eds.), "Creating Tomorrow's Organizations: A handbook for Future Research in Organizational Behavior", Chichester, Wiley p. 231-249.

LAWSON T., (1997), "Economics and Reality", London, Routledge.

LE BOTERF G., (1994), « De la compétence, essai sur un attracteur étrange », Paris, Les Editions d'organisation.

LEDRUT R., (1966), « Sociologie du chômage », éd. PUF, Paris.

LEMIRE L. (2005), « le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due ! », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, Vol.1, N°1, p. 4 -21.

LEMIRE L. ET SABA T., (2005) « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée », *XIVème Conférence de l'AIMS.*

LEMIRE L., ROUILLARD C., GERIN, P.-É., SABA, T., (2003), « Sur l'ambiguïté croissante du principe de carrière ou la redéfinition du contrat psychologique dans la fonction publique fédérale du Canada », *Les Cahiers des Sciences administratives*, 2 octobre, p. 95-114.

Les autorités suisses en ligne, (2020), https://www.ch.ch/fr/contrat-de-travail/

LEVESQUE S., (2015), « Le mystérieux fonctionnement de l'abduction selon Charles S. Peirce », Sémiotique des mystères, Revue Cygne noir, *revue d'exploration sémiotique*, N°3.

LIVIAN Y.-F., (2004), « Le rôle du contexte institutionnel dans les carrières des salariés », In S. Guerrero, J-L. Cerdin & A. Roger (eds), « La gestion des carrières : Enjeux et perspectives », Paris : Editions Vuibert (in press).

LIVIAN Y.-F., (2012), « Le concept de compétence interculturelle est-il un concept utile ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N°107, p. 87-94.

LOCKE E., (1976), "The nature and causes of job satisfaction". Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, p. 1297- 343. Chicago, IL: Rand McNally.

LOCKE K., (2010), Abduction, Dans A.J. Mills, G. Durepos et E. Wiebe (Éds), "Encyclopedia of case study research", London: Sage, N°1, p. 1-3.

LOUART P. (2003), « L'impact des systèmes éducatifs sur la gestion des compétences, une comparaison internationale », in Klarsfeld, A., Oiry, E., « Gérer les compétences : des instruments aux processus », Vuibert.

LOUFRANI-FEDIDA S., (2011), « La gestion des ressources humaines au service de l'articulation entre management des compétences et organisation par projets », *Revue de gestion des ressources humaines*, N°79, p. 24-38.

LOUFRANI-FEDIDA S., OIRY E., SAINT-GERMES E., (2015), « Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques. », *Revue de gestion des ressources humaines*, N°3, p. 17-38.

MAERTZ C. P., BOYAR S. L., (2012), "Integrating turnover reasons and shocks with turnover decision processes". *Journal of Vocational Behavior*, N°81(1), p.26-38.

MAILLAT D., (2003), « Développement des systèmes territoriaux de production, compétitivité et innovation », Acte du colloque international de développement local : le développement local dans la perspective du développement humain, Campo Grande, Brésil 25-28 novembre 2003.

MARBOT E., (2004), « Une autre approche des fins de carrière grâce à l'introduction de la notion de sentiment de fin de vie professionnelle ». In S. Guerrero, J.-L. Cerdin, & A. Roger (Éd.), « La gestion des carrières – Enjeux et perspectives ». Paris : Vuibert.

MARTI L., (2007), « La qualification ouvrière en Suisse : vers un système à deux vitesses ? », *Revue française de Sciences sociales,* Formation emploi, p. 31-47.

MARTINET A.C., (1990). « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », In « Epistémologies et sciences de gestion », Paris : Economica, p. 9-29.

MASLOW A. H., (1954), "Motivation and personality", San Francisco: Harper.

MAYER K. U., KONIETZKA D., DE GALEMBERT C., (1998), « Formation professionnelle et débuts de carrière : crise ou stabilité du modèle allemand ? », dans *Revue française de sociologie*, p. 39-2 et *Carrières masculines, carrières féminines. France – Allemagne*, p. 269-304.

MAYERHOFER H., SCHMIDT A., HARTMANN L., BENDL R., (2011), « Recognising Diversity in Managing Work Life Issues of Flexpatriates », *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 30, N°7, p. 589-609.

MAYRHOFER U., (2011), « Le management des firmes multinationales », Paris, Vuibert, 268p.

MAYRHOFER W. MEYER M., STEYRER J. (2007), « Contextual issues in the study of careers », In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies*, p. 215–240, Thousand Oaks: Sage.

MBONGUI-KIALO S., NDOTIT-MANGUIENGHA S., MOUELE-BALIMBI J. (2015), « L'innovation sociale comme support au développement des activités écotouristiques », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Hommes et Entreprises*, N°16, p. 75-93.

MCCALL M. W., HOLLENBECK G. P., (2002), "Developing global executives", Editions Harvard Business School Press.

MCCLELLAND D. C. (1973), « Testing for competence rather than for "intelligence" », *American Psychologist*, N°28, p. 1-14.

MCCLELLAND D. C., (1961), “The Achieving Society”, Princeton, NJ: Van Nostrand.

MCCLELLAND D. C., (1965), « Toward a Theory of Motive Acquisition », *American Psychologist*, N° 20, p. 321–333.

MERCIER S., (2014), « L’éthique dans les entreprises », Troisième édition, Collection Repères.

MERLE, K., (2001), « Le contrat psychologique comme clé de compréhension du suicide au travail », *Humanisme et entreprise*, N°296, p. 41-58.

MERTENS D., (1974), „Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft“, Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 7, N°1, p. 36-43.

MICHAUX V., (2009), « Articuler les compétences individuelle, collective, organisationnelle et stratégique : les éclairages de la théorie des ressources et du capital », in Retour D., Picq T., Defélix C., op. cit., p. 13-33.

MILES M.B., HUBERMAN A.M., (1994), “Qualitative data analyses: An expanded sourcebook”, (2nd ed.), Thousand Oaks, CA : Sage.

MIRONOVA E., VILLAUME S., (2019), « Forte croissance du nombre de travailleurs frontaliers vers la Suisse et le Luxembourg », direction régionale Insee Grand Est, *Insee première*, N°1755.

MOORE R., SAVALL H., BONNET M., (2002), « A la recherche d'une approche intégrée du management », in Peron M., « Transdisciplinarité : fondement de la pensée managériale anglo-saxonne ? », Economica.

MORACE C., SCHULZE H., (2006), « Quelles compétences interculturelles pour les PME/PMI en Europe ? L’exemple d’entrepreneurs en Bretagne et en Basse-Saxe », in Klusmeyer J., Meyerholt U., Wengelowski P. (Eds.), Oldenburg, Beratung – Evaluation – Transfer, p. 73-90.

MORLEY M., HERATY N., (2004), « International Assignments and Global Careers », *Thunderbird International Business Review*, Vol.6, N°46, p. 633-646.

MORRISON E. W., ROBINSON S. L., (1997), « When Employees Feel Betrayed: a Model of How Psychological Contract Violation Develops», *Academy of Management Review*, N°22, p. 226-256.

MOSCOSO J. N., (2013), « Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail d'enseignant », Penser l'éducation, Laboratoire CIVIIC, p. 57-80.

MUCCHIELLI A., (2011), « Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines », Paris, Armand Colin.

MULLENBACH-SERVAYRE, A., (2010), « Derrière le contrat de travail, des promesses… à tenir », *L'Expansion Management review*, N°136, p. 56-62.

NGUYEN-DUY V., LUCKERHOFF J., (2006), « Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? », dans Recherches qualitatives, collection hors-série « Les actes », sous la direction de François Guillemette et Colette Baribeau, Université McGill, Montréal.

NICHOLSON N. (1996), "Career systems in crisis: change and opportunity in the information age", *The Academy of Management Executive* (1993), N°10(4), p. 40–51.

NOE R. A., (1996), "Is career management related to employee development and performance?", *Journal of organizational behavior*, Vol 17, N°2, p. 119-133.

OBSERVATOIRE DES TERRITOIRES (2017), « Dynamiques de l'emploi transfrontalier en Europe et en France ».

OCDE (2015), Études économiques de l'OCDE : Suisse, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2017a), Études économiques de l'OCDE : Suisse, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2017b), « Chapitre 1. Stimuler la productivité suisse », N°6, p. 71-123.

OCDE (2017c), « Chapitre 2. Assurer le dynamisme du système de formation professionnelle et de formation continue. », N°6, p. 125-162.

OIRY E., (2005), « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », *Revue française de gestion*, N°5, p. 13-34.

ORPEN C., (1994), « The effects of organizational and individual career management on career success », *International journal of manpower*, Vol. 15, N°1, p.27-37.

ORPEN C., (1994), « The effects of organizational and individual career management on career success ». *International journal of manpower*, Vol.15, N°1, p. 27-37.

PAILLÉ P., (2004), « La fidélisation des Ressources Humaines », Paris : Economica.

PARADAS A., (2007), « Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME », *la Revue des Sciences de Gestion*, N°226-227, p. 147-155.

PATINO-LAKATOS G., (2019), « Sérendipité, abduction et métaphore. Les figures de la pensée dans la trouvaille scientifique », *Le Télématique*, N°55, p.151-168.

PECQUEUR B., (2007), « L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation », *Alternatives économiques*, N°33.

PEIRCE CH. S. (1958), "Collected Papers", Cambridge, Harvard University Press.

PENNAFORTE, A, « Engagement organisationnel et contrat psychologique : une relation en mutation chez les apprentis de l'enseignement supérieur dans le monde des services », *Question(s) de management*, 2012, N°1, p. 95-105.

PERETTI J. M. (2001), « Dictionnaire des Ressources Humaine » (2e éd.), Paris : Vuibert.

PERETTI J. M., (2001), « Dictionnaire des Ressources Humaines », (2e éd.), Paris : Vuibert.

PETROVIC J., HARRIS H., BREWSTER C., (2000). « New Forms of International Working », CReME Research Report 1/00, School of Management Cranfield.

PIAGET J., (1964), « Six études de psychologie », Folio essais.

PIAGET J., (1967), « Logique et connaissance scientifique », Paris, Gallimard (La Pléiade), 1376p.

PICHAULT F., LORQUET N., ORIANNE J.-F., (2018), « Vers la fin de la gestion des carrières ? La GRH face au rôle croissant des intermédiaires du marché du travail », *Revue Relations industrielles*, Vol. 73, N°1, p. 11-38.

PIHEL L., (2010), « La relation salariale moderne ». La dynamique du don/contre -don à l'épreuve et dans l'impasse », *Revue du Mauss*, N°35, p. 195 -213.

POUPART J., (1997), « L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques », in « La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques », Poupart J., Deslauriers J.-P., Groulx L. H., Laperrière A., Mayer R., Pires A. P., Montréal Gaëtan Morin, p. 173-206.

PRALONG J., (2009), « Projet de mobilité interne et carrière organisationnelle : d'un nouveau modèle du projet à une redéfinition de la carrière », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail – REMEST*, Vol.4, N°1, p. 3-26.

PRALONG J., (2009), « Projet de mobilité interne et carrière organisationnelle : d'un nouveau modèle du projet à une redéfinition de la carrière », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, Vol. 4, Nº 1, p. 3-26.

PRAS B., (1983), « Marketing », *Enseignement et Gestion*, numéro spécial, p. 73-84.

RASOLOFO-DISTLER F., ZAWADZKI C., (2013), « Epistémologie et méthodologie des CIFRE1 : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie », *Revue de finance, contrôle et stratégie*, Vol. 16, N°4, Varia.

RAVALET E., DUBOIS Y., KAUFMANN V., (2014), « Grandes mobilités et accès à l'emploi », dans « Reflets et perspectives de la vie économique », De Boeck Supérieur, Tome LIII, p. 57-76.

RAVASI C., (2013), « Profil et parcours de carrière des top managers internationaux : les cas des grandes entreprises suisses », *Actes de l'AGRH.*

REGION METROPOLITAINE TRINATIONALE DU RHIN SUPERIEUR, TRINATIONALE METROPOLREGION OBERRHEIN, rmtmo.eu.

RETOUR D., KROHMER C., (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., « Nouveaux regards sur la gestion des compétences », Paris, Vuibert, p. 139-173.

RICHEBE N., (2007), « La rémunération des compétences est-elle un bon outil d'incitation à la coopération des salariés ? Réflexions autour du paradoxe de la coopération. Rémunération des compétences », *Economica*, p. 137- 157.

RIVE J., COLLIN P.M., (2011), « Evaluation des métiers à l'international : plaidoyer pour la création d'un observatoire des métiers », dans « Le management des firmes internationales », Mayrhofer U., Rugman A., Paris, Vuibert, p. 268.

ROBINSON S.L., ROUSSEAU D.M., (1994), « Violating the Psychological Contract: not the exception but the norm », *Journal of Organizational Behaviour*, N°15, p. 245-259.

ROCHA H.O., (2004), « Entrepreneurship and Development: the role of clusters », Small Business Economics, Vol. 23, p.363-400.

ROGER A., ROQUES O., (1994), « Variation du stress perçu aux différentes étapes de carrière des cadres », *Ve congrès de l'AGRH*, Montpellier.

ROUSSEAU D. M., (1996) « Changing the deal while keeping the people », *Academy of Management Executive*, N°10, p. 50-61.

ROUSSEAU D.M., (1989), « Psychological and Implied Contracts in Organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.2, N°2, p. 121-139.

ROUSSEAU D.M., (2001), "Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract", *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol.74, p. 511-541.

ROUSSEAU D.M., Dir., (1995), "Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and unwritten agreements", Sage Publications.

SAINT-GERMES E., (2004), « L'employabilité, une nouvelle dimension pour la GRH ? », *Actes du XVe Congrès de l'AGRH*, Montréal, septembre.

SAINT-GERMES E., (2006), « L'employabilité par ses pratiques d'évaluation lors des restructurations avec PSE », *17ème congrès AGRH Reims Management School.*

SAVICKAS M. L., (2002), "Reinvigorating the study of careers", *Journal of Vocational Behavior*, N°61(3), p. 381-385.

SCHEIN E. H., (1985), "Organizational Culture and Leadership", San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

SCHEIN E., (1980), Organizational Psychology, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.Turnley W.C., Feldman D.C. (1998), « Psychological contract violations during corporate organizational restructuring », *Human Resource Management*, Vol. 37, p. 71-83.

SCHEIN E.H., (1996), « Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century », *Academy of Management Executive*, N°10, p. 80-88.

SCHWEIZERISCHE EIDGENOSSENSCHAFT, (2019), Confédération Suisse, portail du Gouvernement suisse – admin.ch.

SEGALLA M., ROUZIES D., FLORY M., (2001), « Culture and career advancement in Europe: Promoting team players vs fast trackers », *European Management Journal*, N°19, p. 44–57.

SIMS C., (1994), « A Simple Model for the Study on the Determination of the Price Level and the Interaction of Monetary and Fiscal Policy », *Economic Theory*, N°4, p. 381-399.

SLAVENSKI L., BUCKNER M., (1988), « Career Development Programs in the Workplace", Columbus: Center on Education and Training for Employment, Ohio State University.

SPITZBERG B. H., CHAGNON G., (2009), "Conceptualizing Intercultural Communication Competence", in Deardorff D. K., The SAGE "Handbook of intercultural competence", Thousand Oaks, CA: Sage, p. 2-52.

STEWART R., BARSOUX J.-L., KIESER A., GANTER H. D., WALGENBACH P., (1994), « Managing in Britain and Germany ». London: Macmillan.

ST-ONGE S., (2002), « Gérer la rémunération dans un contexte de mobilité internationale : l'art de jongler avec différentes perspectives *», Gestion*, Vol.27, p. 41-55.

STRAUSS A., CORBIN J., (1990), "Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques", Newbury Park, CA: Sage.

STURGES J. ET AL., (2000), « Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 9, N°3, p.351-370.

STURGES J. ET AL., (2002), A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, N°6, p.731-748.

STURGES J., GUEST D., CONWAY N., DAVEY K. M., (2002), « A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work », *Journal of Organizational Behavior*, N°23(6), p. 731–748.

SULLIVAN S. E., (1999), « The changing nature of carers: A review and research agenda », *Journal of Management*, Vol.25, N°3, p. 457-484.

SUPER D. E., (1957), "The psychology of careers", New York: John Wiley.

SUPER D. E., (1984), "Career and life development". D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), "Career choice and development: Applying contemporary theories to practice", p. 192-234, San Francisco: Jossey-Bass.

SUUTARI V., TAKA M. (2004), « Career anchors of managers with global careers », *Journal of Management Development*, Vol.23, N°9, p. 833-847.

TETT R. P., MEYER, J. P., (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses based on Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, N°46(2), p. 259-293.

THEVENET M., (2002), « L'implication au travail », Vuibert, Paris.

THEVENET M., NEVEU J.-P., (2002), « L'implication au travail ». Paris : Vuibert.

THOMAS D.C., AU K., RAVLIN E.C., (2003), « Cultural Variation and the Psychological Contract », *Journal of Organizational Behavior*, N° 24, p. 451-471.

TRUDEL L., SIMARD, C., VONARX N., (2006), « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? », dans « Recherches qualitatives », collection hors-série « Les actes », sous la direction de François Guillemette et Colette Baribeau, Université McGill, Montréal.

TYWONIAK S.A., (1998), « Le modèle des ressources et compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », in Laroch H., Nioche J-P., « Repenser la stratégie - fondements et perspectives », Paris, Vuibert, p. 166- 204.

USUNIER J-C., EASTERBY-SMITH M., THORPE R., (1993), « Introduction à la recherche en gestion », Economia, 233p.

VAN DE PORTAL M., (2014), « Auto-évaluation et management par les compétences. Un dispositif dédié à un positionnement managérial spécifique. », *Revue des Sciences de Gestion*, N°265, p. 23-29

VAN DE VIJVER F.F.R., LEUNG K., (2009), "Methodological Issues in Researching Intercultural Competence", in Deardorff D.K., *The Sage Handbook of Intercultural Competence*, Thousand Oaks, CA: Sage, p. 404-418.

VAN DER MAREN J.-M., (1995), « Méthodes de recherche pour l'éducation », Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

VELTZ P., ZARIFIAN, PH., (1994), « De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation », *Revue française de Gestion*, N° 97, p. 59-66.

VENIARD A., (2011), « Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire », *Management & Avenir*, N°49, p. 84-101.

VENTOLINI S., MERCIER S. (2015), « Le gestionnaire de carrière ressuscité ? », *Management & Avenir*, Management Prospective Ed., N°80, p. 115-133.

VIGNAL J., (2015), "Des retours expatriations souvent difficiles à gérer : trois pistes d'analyses", *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, N°121, p. 32-40.

WACHEUX F., Roussel P., (2005), « Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales », de Boeck, 439p.

WALTHER M., MAYRHOFER U., ANDRESEN M., (2017), "Le retour d'expatriation dans un contexte franco-allemand : une analyse fondée sur la théorie de la pratique de Bourdieu », *@GRH*, N°25, p. 88-114.

WEICK K. E., (1989), "Theory construction as disciplined imagination", *Academy of Management Review,* N°14, Vol.4, p. 516–531.

WODOCIAG S., LUTZ A., GHISLIERI C., (2018), « Les compétences interculturelles au cœur des attentes du marché de l'emploi transfrontalier ? » dans « Les défis culturels et sociétaux du management international », coordonné par Amann B et Jaussaud J., collection Atlas AFMI dirigée par Milliot E., Vuibert, p. 289.

ZANNAD H., GALINDO G., (2016), « Dépasser le plafond de verre : le cas des journalistes chez France Télévisions », *Management & Avenir*, N°89, p. 65-86.

ZGOULLI S., SWALHI A., (2016), « L'employabilité par les compétences contribue-t-elle à favoriser l'identité de carrière ? », *Question(s) de management*, N°14, p. 121-132.

ANNEXES

1. Guides d'entretien de chaque étude

1.1. Guide d'entretien de l'étude 1

Guide d'entretien semi-directif

ciblant des frontaliers (sédentaire ou mobile) : des salarié(e)s, des cadres, des managers)

La question de départ est :

- En quoi l'expérience de la frontière, de son passage et/ou de sa proximité, participe-t-elle de son rapport au travail ?... ou

- En quoi le fait de résider en zone frontalière favorise une ouverture, dans le domaine professionnel, à l'interculturalité ?

Les trois axes sont :

- Axe 1 : les qualifications, la compétence et l'employabilité ;
- Axe 2 : les identités et les identifications au travail ;
- Axe 3 : les ancrages culturels et les cultures organisationnelles.

Les items concernant les qualifications, compétence et employabilité et donnant lieu à des questions :

1/ Parcours professionnels et expériences liées à la mobilité

2/ Adéquation formation et fonction actuellement exercée (profil du poste)

3/ Position dans l'entreprise (statut, mandat…)

4/ Développement de ses capacités (autonomie, conditions de travail…)

5/ La connaissance de langue(s) ou d'une culture différente de la sienne (et les apports cognitifs à en tirer ?)

5', 5''etc.

Sur les identités et les espaces possibles d'identification :

6/ Les perspectives (d'avancement, de promotion en interne, de mobilité…)

7/ Le vécu relationnel avec les collègues

8/ Le rapport à la hiérarchie

9/ Les éléments démontrant une reconnaissance ou non des pairs (compliments, approbations, désapprobations, reproches reconnaissances des compétences, des savoirs…)

10/ Les espaces possibles d'identification (la tâche, le métier, l'organisation d'appartenance, une personnalité, intérêts extérieurs à 'entreprise ou à son établissement, etc.)

10’,10’’etc.

Par rapport à l’ancrage culturel et à la perception d’une éventuelle culture d’entreprise ou d’organisation :

11/ La possibilité d’une ouverture aux autres, à l’altérité culturelle (la question de savoir si elle ou non désirée)

12/ Les éventuels apports d’une expérience d’une *interculturalité* reposant notamment sur la découverte réciproque de particularités culturelles inhérentes aux organisations de travail et à ses « acteurs »

13/ Le rapport à la stratégie organisationnelle (l’adhésion ou la distance au projet d’établissement)

14/ L’image de l’entreprise (si elle est allemande, suisse ou française)

15/ Les spécificités culturelles (en termes de management, de prise de décision, de cohésion du groupe, etc.)

16/ Les perceptions concernant les barrières culturelles et, a contrario, les médiations possibles

16’, 16’’…

Sociographie :

17/ Homme / Femme
18/ La nationalité (ou les nationalités)
19/ La situation matrimoniale (en couple, des enfants)
20/ L’année de naissance
21/ La profession précise et la nationalité des deux parents
22/ Le niveau de formation initiale, l’école, le titre scolaire, la formation continue
23/ L’expérience professionnelle (l’ancienneté, les éventuelles bifurcations)
24/ La ou les langues parlées
25/ Le fait d’avoir pu bénéficier de contenus de formation sur l’impact de la culture au travail ?
26/ Le fait d’avoir eu des expériences à l’étranger
27/ L’importance des apports culturels (comme la maîtrise d’une langue) pour travailler à l’étranger
28/ propriétaire/locataire/invité…

29/ La rémunération du ménage (moins de 3 000 euros, entre 3 000 et 5 000, plus de 5 000)

1.2. Guide d'entretien de l'étude 2

Guide d'entretien semi-directif

Cibles : directeurs des ressources humaines et managers suisses employant des travailleurs transfrontaliers français (région du Rhin supérieur)

Question de départ : est-il possible de faire carrière que l'on soit travailleurs transfrontaliers ou non au sein de votre entreprise ? Et si oui, comment ?

Différents axes de recherche :

- Axe 1 : carrière
- Axe 2 : formations et expérience
- Axe 3 : recrutement

Introduction

Est-il possible d'enregistrer notre échange ? Je vous rassure, tout ce qui sortira de cet entretien restera confidentiel. Aucun nom ne sera cité.

Dans le cadre de ma thèse, je travaille sur la gestion des carrières dans un contexte transfrontalier et j'aimerais connaître l'avis des managers et des personnes aux RH sur la question de la gestion des carrières.

Centrage du sujet

Je voulais savoir s'il était possible de faire carrière que l'on soit travailleurs transfrontaliers ou non au sein de votre entreprise ? Et si oui, comment ?

⇨ Laisser les personnes raconter

Approfondissement

Axe 1 : carrière

1. Est-il possible de faire carrière au sein de votre organisation ?
2. Est-ce qu'il est possible de la faire grâce aux compétences ?
3. La carrière repose-t-elle sur la valorisation du travail bien fait ?
4. Doit-on fait carrière au sein d'une même profession ? Si non, qu'elles sont les autres possibilités ?
5. Evoluer dans sa carrière est une volonté issue des employés ou de l'organisation ? ou des deux ?

Axe 2 : formations et expérience

6. Proposez-vous des formations internes ? Sont-elles obligatoires ? Sont-elles accessibles à tous ?

7. Qu'apportent ces formations internes à votre organisation ? à vos employés ?
8. Proposez-vous des formations externes ? Sont-elles obligatoires ? Sont-elles accessibles à tous ?
9. Qu'apportent ces formations externes à votre organisation ? à vos employés ?
10. Est-ce qu'avoir une expérience internationale est vu comme un atout dans votre organisation ? Est-ce important ?
11. Est-ce qu'une carrière internationale à une importance pour votre organisation ?
12. Est-ce qu'il est possible de faire une partie de sa carrière à l'internationale dans votre organisation ? Pour qui ? Qui gère ?

Axe 3 : recrutement

13. Faites-vous la différence entre frontaliers et nationaux lors de vos recrutements ?
14. Que regardez-vous en premier lorsque vous recrutez ? La nationalité ou autre chose ?
15. Recrutez-vous différemment vos employés en fonction de leur nationalité ? Si oui, pourquoi ? Si non, sur quels critères ?
16. Si les compétences permettent de faire carrière, est-ce que vous vous tournez vers des travailleurs transfrontaliers parce qu'ils ont les compétences que les nationaux n'ont peut-être pas ?

Sociographie

1. Statut dans l'entreprise
2. Type d'entreprise
3. Organigramme de l'entreprise
4. Le secteur d'activité
5. Combien de cadres ? D'employés ?
6. Nombre d'employés
7. Nombre de nationaux
8. Nombre d'internationaux
9. Quelle implantation dans le Rhin supérieur ?
10. Langue parlée au sein de l'entreprise
11. Ancienneté en Suisse
12. Trajectoire de carrière ?
13. Avantage concurrentiel
14. Salaire
15. Turnover
16. Formations : budget, interne, externe…
17. Nombre d'homme
18. Nombre de femme
19. Taux d'étrangers
20. Pourcentage de mobilité
21. Public / Privé
22. Département RH ? Qui gère le recrutement ?

1.3. Guide d'entretien de l'étude 3

	EMPLOYEUR	INSTITUTION	EMPLOYE (+ALTERNANCE)	ETUDIANT
RELATION D'EMPLOI ou CONTRAT DE TRAVAIL	1. Présentez votre expérience professionnelle et votre relation (d'emploi) avec vos employés /salariés en les replaçant dans le temps. A votre avis, quel place prend la dimension interculturelle (et internationale → ça dépend de ce qu'on a dit sur le niveau d'internationalisation)?	1. Présentez votre expérience professionnelle et votre relation (d'emploi) avec vos collaborateurs en les replaçant dans le temps. Quelle est la mission de votre institution ? A votre avis, quel place prend la dimension interculturelle (et internationale → ça dépend de ce qu'on a dit sur le niveau d'internationalisation)?	1. Présentez votre parcours professionnel depuis la fin de vos études et votre contrat de travail actuel en les replaçant dans le temps. A quelle étape de votre carrière vous situez-vous ? A votre avis, quel place prend la dimension interculturelle (et internationale → ça dépend de ce qu'on a dit sur le niveau d'internationalisation)?	1. Avez –vous fait expérience de stage ? Si oui, est-ce que le fait d'avoir effectué un stage a changé votre perception du marché de travail ? Quelle sont les compétences que vous avez développées ? Avez –vous développé des compétences interculturelles ? Si pas encore : où vous ferez le stage ? Quelle est le secteur d'activité ? Quelles sont vos attentes ? Si non : est-ce que vous aimeriez le faire ? Quelles sont, selon vous, les avantages d'une expérience national/ international de stage ? Quel sont vos projets de travail ? Est-ce que vous aimeriez travailler à l'étranger ? Si oui, pourquoi ? Est –ce vous allez chercher un travail à l'étranger ?
EMPLOYABILITE **« Potentiel d'être employable sur le marché du travail actuel »**	2. Selon vous, qu'est-ce que l'employabilité ? (Comment la définir ?) Comment la développer ? Les entreprises jouent –elles un rôle dans le développement de l'employabilité ? Lequel ? Comment ? Est –ce que ce rôle évolue –t–il face aux changements du monde du travail ? Que conseilleriez-vous aux personnes (étudiants, jeune diplômés, employés) pour développer davantage l'employabilité?	2. Selon vous, qu'est-ce que l'employabilité ? (Comment la définir ?) Comment la développer ? Les institutions jouent –elles un rôle dans le développement de l'employabilité ? Lequel ? Comment ? Est –ce que ce rôle évolue –t–il face aux changements du monde du travail ? Que conseilleriez-vous aux personnes (étudiants, jeune diplômés, employés) pour développer davantage l'employabilité?	2. Quel sont votre rôle et votre identité au sein de l'entreprise ? Sont –ils en train de changer dans le temps ? Comment ? Selon vous, qu'est-ce que l'employabilité ? Comment la développer ? Est –ce que le rôle de l'employabilité s'évolue –t –il face aux changements du monde du travail? Comment gérez –vous les nouvelles expériences, les changements, les obstacles ?	2. Selon vous, qu'est-ce que l'employabilité ? Comment la développer ? Les institutions ou les entreprises jouent –elles un rôle dans le développement de l'employabilité ? Lequel ? Est-ce qu'elle vous encourage ? Entreprenez –vous quelque chose pour développer votre employabilité ? Si oui, quoi ? Comment gérez –vous les nouvelles expériences, les changements, les obstacles ?
COMPETENCES	3. A votre avis, quelles sont les compétences essentielles qui favorisent l'employabilité ? Quelle place prennent les compétences interculturelles dans votre entreprise ? Selon vous posséder une expérience internationale est-il important ? Pourquoi ?	3. A votre avis, quelles sont les compétences essentielles qui favorisent l'employabilité ? Quelle place prennent les compétences interculturelles dans votre institution ? Selon vous posséder une expérience internationale est-il important ? Pourquoi ?	3. A votre avis, quelles sont les compétences essentielles qui ont favorisé votre employabilité ? Quelles sont les compétences que vous possédez ? Et celles que vous souhaiterez développer ? Quel est le lien entre ces compétences et le marché de l'emploi actuel ? Comment gérez –vous les conflits au travail ? Et comment gérez –vous la	3. A votre avis, quelles sont les compétences essentielles qui favorisent l'employabilité ? (STAGE : les compétences acquises au cours de votre cursus universitaire sont-elles concordées avec les attentes lors de votre stage ?) Quelles sont les compétences que vous avez acquises ou que vous être en train de développer ? Selon vous,

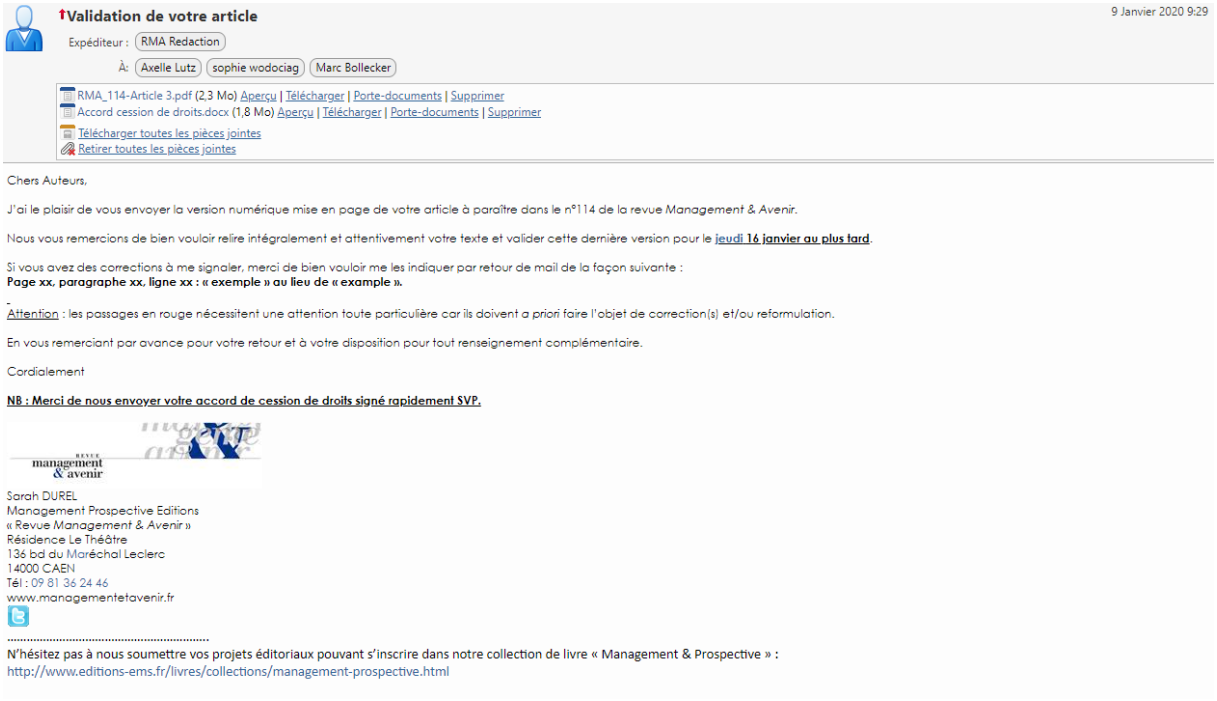
			conciliation travail-famille, donc la vie publique et la vie privée ? Et par rapport à votre entreprise ? Quelle place prennent les compétences interculturelles à votre avis ? Et dans votre entreprise ? Selon vous posséder une expérience internationale est-il important ? Avez –vous un bagage d'expérience international ?	quelles sont les compétences le plus utiles sur le marché du travail actuel ? Comment gérez –vous les conflits ? Selon vous posséder une expérience internationale est-il important ? Pourquoi ? Avez –vous développé un bagage d'expérience international au cours de votre vie privée ou de votre cursus universitaire?
COMPETENCES INTERCULTURELLES	4. Décrivez le point de vue de votre entreprise par rapport à l'interculturel. Est-ce que votre entreprise s'implique –t –elle pour développer les compétences interculturelles ? Si oui, comment ? (Quel est le raisonnement que vous a portés à penser ce projet ? Dans quel type de contexte avez –vous agit?) Décrivez brièvement des épisodes en termes négatifs ou positifs dans lesquels votre entreprise a affronté des situations liées à des milieux culturels différents. A votre avis, quelles sont les ressources essentielles pour gérer ces situations ?	- Décrivez le point de vue de votre institution par rapport à l'interculturel. Est-ce que votre institution s'implique –t –elle pour développer les compétences interculturelles ? Si oui, comment ? (Quel est le raisonnement que vous a portés à penser ce projet ? Dans quel type de contexte avez –vous agit?) Décrivez brièvement des épisodes en termes négatifs ou positifs dans lesquels votre entreprise a affronté des situations liées à des milieux culturels différents. A votre avis, quelles sont les ressources essentielles pour gérer ces situations ? Dans une mission qui exige une coopération avec des partenaires (internes ou externes à l'institution/au service) quelles sont les postures et compétences mises en œuvre qui mènent au succès de la mission ? Et quelles sont les postures et compétences mises en œuvre qui mènent à l'échec de la mission ?	4. Décrivez brièvement des épisodes en termes négatifs et positifs dans lesquels vous avez interagi avec des personnes provenant de milieux culturels différents. A votre avis, quelles sont les ressources essentielles pour gérer ces situations ? Est-ce qu'il y a des stratégies possibles ? Lesquelles ? (Prenez –vous plaisir à interagir dans un contexte culturel différent ? Décrivez en quoi et pourquoi.)	4. Pensez –vous que votre université vous encourage –t –elle à développer vos compétences interculturelles ? Si oui, que met –elle en œuvre ? Décrivez brièvement des épisodes en termes négatifs et positifs dans lesquels vous avez interagi avec des personnes provenant de milieux culturels différents. A votre avis, quelles sont les ressources essentielles pour gérer ces situations ? Est-ce qu'il y a des stratégies possibles ? Lesquelles? Prenez-vous plaisir à interagir dans un contexte culturel différent ? Décrivez en quoi et pourquoi.
		NOTES		
RELATION D'EMPLOI ou CONTRAT DE TRAVAIL	- Faire attention aux buts de l'entreprise	-	- Promesses , attentes, obligations - Satisfaction - Rupture du contrat	
EMPLOYABILITE	- Engagement - Compétences humaines - Capitale sociale	- Quel sont les projets pour améliorer l'employabilité ?		- Exemples de changement, obstacles, conflits au cours de votre stage.

COMPETENCES	- Compétences linguistiques sont –elles importantes dans votre entreprise ? - Marchés du travail différents, marché national /transfrontalier/international - Culture organisationnelle (valeurs,…)		- **Aptitudes de coopération (chez lui, chez ces collègues/partenaires)**	- Compétences et marché du travail national, international, transfrontalier.
COMPETENCES INTERCULTURELLES	- Échange - S'adapter au contexte ? Et les valeurs fixes ? S'adapter sans oublier les valeurs.	- Quel sont les projets pour améliorer les compétences interculturelles ?	- Echange	- Echange

DONNEES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES			
Employeur	**Institution**	**Employé (+alternance)**	**Etudiant**
- Pays et Ville de l'entreprise - Taille et type de l'entreprise - Le nombre d'employés - L'âge moyen des employés - Origine des employés - Genre des employés (% femmes) - Niveau d'internalisation ? National, frontalier, transnational - La langue officielle - Chiffre d'affaire	- Pays et Ville de l'institution - Taille et type de l'institution - Nature de l'organisation - Mission - Le nombre d'employés - L'âge moyen des employés - Origine des employés - Genre des employés (% femmes) - Niveau d'internalisation ? National, frontalier, transnational - La langue officielle - Mission	- Age - Situation familiale - Domaine d'étude - Niveau d'étude - Pays et Ville d'emploi - Taille et type de l'entreprise - Poste - Secteur d'activité - Manager ou expert ? - Année d'expérience - Ancienneté dans l'entreprise - Langue parlées - Expérience Internationale	- Age - Domaine d'étude - Niveau d'étude - Culture/nationalité - Situation professionnelle des parents - Lieu de travail des parents - Langues parlées - Expérience à l'étranger

2. *Justificatifs de publications des articles si publiés*

2.1. Article 1. Travailleurs transfrontaliers : étude de leurs trajectoires de carrière



Validation de votre article

9 Janvier 2020 9:29

Expéditeur : RMA Redaction

À: Axelle Lutz | sophie wodociag | Marc Bollecker

RMA_114-Article 3.pdf (2,3 Mo) Aperçu | Télécharger | Porte-documents | Supprimer
Accord cession de droits.docx (1,8 Mo) Aperçu | Télécharger | Porte-documents | Supprimer

Télécharger toutes les pièces jointes
Retirer toutes les pièces jointes

Chers Auteurs,

J'ai le plaisir de vous envoyer la version numérique mise en page de votre article à paraître dans le n°114 de la revue *Management & Avenir*.

Nous vous remercions de bien vouloir relire intégralement et attentivement votre texte et valider cette dernière version pour le **jeudi 16 janvier au plus tard**.

Si vous avez des corrections à me signaler, merci de bien vouloir me les indiquer par retour de mail de la façon suivante :
Page xx, paragraphe xx, ligne xx : « exemple » au lieu de « example ».

Attention : les passages en rouge nécessitent une attention toute particulière car ils doivent *a priori* faire l'objet de correction(s) et/ou reformulation.

En vous remerciant par avance pour votre retour et à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

Cordialement

NB : Merci de nous envoyer votre accord de cession de droits signé rapidement SVP.

Sarah DUREL
Management Prospective Editions
« Revue *Management & Avenir* »
Résidence Le Théâtre
136 bd du Maréchal Leclerc
14000 CAEN
Tél : 09 81 36 24 46
www.managementetavenir.fr

N'hésitez pas à nous soumettre vos projets éditoriaux pouvant s'inscrire dans notre collection de livre « Management & Prospective » :
http://www.editions-ems.fr/livres/collections/management-prospective.html



RE: Validation de votre article

14 Janvier 2020 11:00

Expéditeur : RMA Redaction

À: Axelle Lutz

Madame,

Je vous remercie pour vos corrections et vous confirme l'intégration de celles-ci à la version finale de votre article.
En vous remerciant pour votre collaboration.

Cordialement

Sarah DUREL
Management Prospective Editions
« Revue *Management & Avenir* »
Résidence Le Théâtre
136 bd du Maréchal Leclerc
14000 CAEN
Tél : 09 81 36 24 46
www.managementetavenir.fr

N'hésitez pas à nous soumettre vos projets éditoriaux pouvant s'inscrire dans notre collection de livres « Management & Prospective » :
http://www.editions-ems.fr/livres/collections/management-prospective.html

Vos tirés à part électroniques

28 Janvier 2020 16:02

Expéditeur : cairn@cairn.info

À: Axelle Lutz

Bonjour Axelle Lutz,

Vous trouverez ci-joint 15 tirés à part électroniques de l'article "Travailleurs transfrontaliers : étude de leurs trajectoires de carrière" dont vous êtes l'auteur dans la revue *Management & Avenir* 2019/8 N° 114.

Pour activer chacun de ces tirés à part, il vous suffit de cliquer sur le lien correspondant. Vous parviendrez alors à une page Web où vous devrez indiquer l'adresse email du destinataire de ce tiré à part.

Si vous rencontrez la moindre difficulté dans l'utilisation de ce service, nous sommes à votre entière disposition pour toute assistance : support@cairn.info

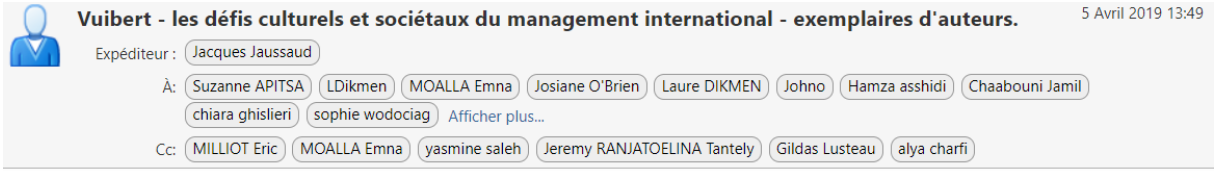
Recevez l'assurance de toute notre considération,

Cairn.info www.cairn.info, portail de sciences humaines et sociales

---

Tiré à part 1

2.2. *Article 3. Les compétences interculturelles au cœur des attentes du marché de l'emploi ?*



Vuibert - les défis culturels et sociétaux du management international - exemplaires d'auteurs. 5 Avril 2019 13:49

Expéditeur : Jacques Jaussaud

À: Suzanne APITSA | LDikmen | MOALLA Emna | Josiane O'Brien | Laure DIKMEN | Johno | Hamza asshidi | Chaabouni Jamil | chiara ghislieri | sophie wodociag | Afficher plus...

Cc: MILLIOT Eric | MOALLA Emna | yasmine saleh | Jeremy RANJATOELINA Tantely | Gildas Lusteau | alya charfi

Chères et Chers co-auteurs du livre *les défis culturels et sociétaux du management international,* chez Vuibert,

(Cher Bruno Amann, Cher Eric Milliot en copie),

Les défis culturels et sociétaux du management international est actuellement sous presses.

Pour recevoir vos exemplaires d'auteurs, envoyés par Vuibert à la parution, merci de bien vouloir me retourner sans délai l'adresse postale à laquelle vous voulez, chacun d'entre vous, les recevoir.

En vous remerciant pour votre précieuse collaboration,

Cordialement,
Jacques Jaussaud



Routledge - accord de publication en anglais de : les défis culturels et sociétaux du management international 25 Août 2019 20:20

Expéditeur : Jacques Jaussaud

À: Suzanne APITSA | LDikmen | MOALLA Emna | Josiane O'Brien | Laure DIKMEN | Johno | Hamza asshidi | Chaabouni Jamil | chiara ghislieri | sophie wodociag | Afficher plus...

Cc: MOALLA Emna | yasmine saleh | Gildas Lusteau | alya charfi | Bruno Amann | zoubeyda mahamadou

Chères et Chers Collègues co-auteurs du livre *Les défis culturels et sociétaux du management international,* chez Vuibert,

nous avons le plaisir de vous confirmer l'accord définitif de Routledge pour la publication en anglais de l'ouvrage *Les défis culturels et sociétaux du management international* dont vous êtes co-auteurs. Nous venons de recevoir cet accord définitif.

Nous vous remercions d'avoir accepté de contribuer à cet ouvrage en anglais, malgré un *timing* assez serré. Comme nous vous l'écrivions le 12 juillet dernier, il vous faudra nous livrer d'ici la fin octobre 2019 votre chapitre en anglais, 7000 à 8000 mots maximum, dans un anglais de très bonne qualité. Il s'agit d'une traduction, mais vous pouvez réviser votre chapitre, et l'adapter à cette contrainte de 7000 à 8000 mots.

En espérant que vous aurez passé un bon été,

et en vous adressant tous nos encouragements pour cette nouvelle année universitaire qui se profile,

Bien sincèrement,

Bruno Amann et Jacques Jaussaud

3. *Justificatifs d'acceptation de soumission à une conférence internationale*

3.1. Article 2. Dispositifs de gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers



[atlasafmi2020] Soumission sciencesconf.org:atlasafmi2020:307518 acceptée

11 Mars 2020 10:46

Expéditeur : atlasafmi2020

À: Axelle Lutz

10ème Conférence d'Atlas AFMI
Association Francophone de Management International
IAE de Poitiers, 18-20 mai 2020

Bonjour Axelle Lutz,

Votre soumission a été acceptée pour la conférence "10ème Conférence annuelle d'Atlas AFMI"

La référence de votre soumission est:
Dispositifs de gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers, A. Lutz(sciencesconf.org:atlasafmi2020:307518)

Cordialement,
L'équipe atlasafmi2020

https://atlasafmi2020.sciencesconf.org