

# 1 | Ancres de carrière : larguez les amarres !



## Repères et objectifs

Chaque individu a ses propres orientations de carrière.

L'objectif de ce chapitre est de :

- présenter ces différentes orientations, nommées « ancrs de carrières » en référence aux travaux de Schein, un grand expert international dans le domaine ;
- examiner dans quelle mesure ces ancrs sont favorables à une mobilité internationale ;
- vous aider à mieux cerner vos ancrs et savoir si elles constituent un atout pour une mobilité internationale.

Les ancrs de carrières proposées par Schein<sup>1</sup> éclairent les choix que l'individu doit faire tout au long de sa carrière. La mobilité internationale constitue un choix majeur dans un parcours professionnel. Certaines ancrs de carrière conduisent à la mobilité internationale plus facilement que d'autres et permettent également une meilleure adaptation internationale.

Connaître son ancre de carrière permet de mieux se situer par rapport à la mobilité internationale et aux choix qu'elle implique.

---

1. Schein, E. H. (1990), *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Pfeiffer & Company, San Diego, California.  
Schein, E. H. (1978), *Career dynamics: matching individual and organisational needs*, Reading : Addison-Wesley.

## Qu'est-ce qu'une ancre de carrière ?

Une ancre de carrière correspond à ce qu'une personne considère de plus important et de non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière.

Les ancres de carrière permettent de faire la distinction entre ce qui est un moyen et ce qui est une fin en soi dans les choix de carrière.

Une mobilité internationale est incontestablement une décision majeure de carrière dans la mesure où elle peut impliquer plusieurs formes de mobilité et présente un impact conséquent sur la vie personnelle et familiale.

En ce qui concerne les différentes formes de mobilité, la mobilité internationale peut impliquer le franchissement d'autres frontières que les frontières géographiques<sup>2</sup>. Il peut également s'agir de frontières (*voir figure 1*) :

- verticales avec de plus grandes responsabilités hiérarchiques ;
- horizontales avec un changement de fonction ou une redéfinition des fonctions actuelles ;
- latérales ou radiales avec un rapprochement ou, plus communément, un éloignement du centre décisionnel de l'entreprise.

Certaines personnes peuvent considérer avec crainte une mobilité lorsqu'elles l'associent à l'adage « loin des yeux, loin du cœur ». Pour d'autres, en revanche, la recherche d'autonomie et d'une plus grande indépendance sera une incitation à partir travailler dans une filiale internationale.

Selon l'inventeur du concept, une ancre de carrière est composée de trois sortes de perception de soi, à savoir :

- ses talents et capacités ;
- ses motifs et besoins ;
- ses attitudes et valeurs.

Au fil de son expérience personnelle, familiale et professionnelle, l'individu développe une vision de plus en plus claire de ses propres capacités, motivations et valeurs. « Proéminence de la fixité dans une mer de changement »<sup>3</sup>, l'ancre

2. Schein, E. H (1971), « The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme », *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426 (figure p. 404).

3. Gowler, D. & Legge, K. (1993), « Rhetoric in bureaucratic careers : managing the meaning of management success », in M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence, *Handbook of career theory* ; Cambridge, Cambridge University Press, (first published, 1989), 437-453.

de carrière est ce que l'individu n'abandonnerait pas lorsqu'il est confronté à un choix de carrière.

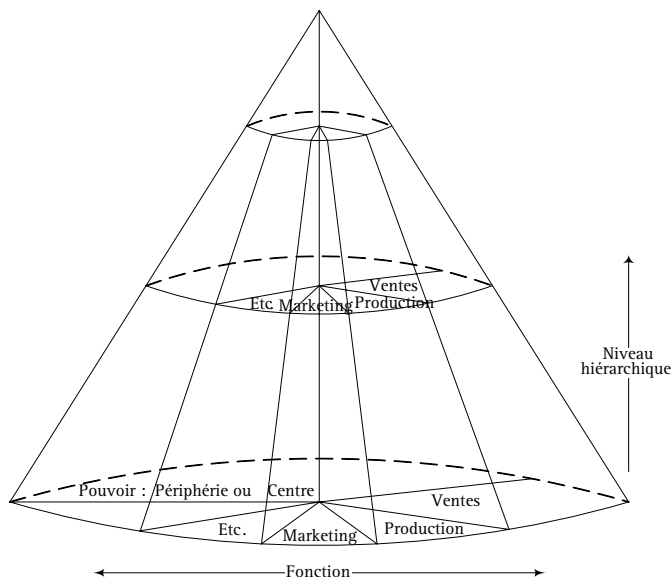


Figure 1 – Trois axes de mobilité

## Quelles sont les huit ancrs traditionnelles ?

Les travaux de Schein ont dégagé huit ancrs de carrière : l'ancre technique, l'ancre managériale, l'ancre autonomie, l'ancre sécurité, l'ancre créativité, l'ancre dévouement à une cause, l'ancre défi pur et l'ancre style de vie.

### Ancre technique

L'ancre technique caractérise les personnes qui organisent leur carrière autour d'une spécialisation ou d'une expertise. Leur identité est construite autour de leur domaine d'expertise.

Toute décision de mobilité dépend de l'opportunité qui leur est offerte de se perfectionner ou tout au moins de rester un spécialiste dont l'expertise est reconnue.

Une mobilité internationale centrée sur une expertise technique, et qui permettra de la renforcer, sera particulièrement prisée par les personnes ancrées technique. Elles s'adapteront très bien à un travail centré sur une expertise technique et dans lequel elles auront le sentiment d'accroître cette expertise.

- Ted est ingénieur en informatique. Sa passion est de développer des programmes complexes. Il cherche constamment à améliorer ses compétences techniques. Une mobilité internationale devrait lui convenir dans la mesure où elle lui permettrait de continuer à progresser dans son expertise.

## Ancre managériale

L'ancre managériale dépeint une orientation de carrière dirigée vers les sommets de l'organisation, où le pouvoir et l'influence peuvent s'exprimer. Le pouvoir est une fin en soi. Des postes de spécialisation peuvent être instrumentaux dans cette quête de pouvoir.

La mobilité internationale contribue à cette quête de pouvoir en plaçant la personne dans un poste de direction, où par exemple elle dirige une filiale, ou en lui servant de tremplin vers des postes à plus grandes responsabilités. La mobilité internationale dans certaines entreprises constitue un passage obligé vers les sommets. Pour une personne ancrée management et qui n'aurait pas d'affinités particulières pour la mobilité internationale, elle serait uniquement instrumentale.

- Emmanuelle est ingénieur en informatique. Son métier est de développer des programmes complexes. Cependant, elle le perçoit comme une étape vers un poste de management. Une mobilité internationale pourrait être l'occasion pour elle d'atteindre cet objectif en la mettant dans une situation où elle pourrait développer des compétences plus larges.

## Ancre autonomie

L'ancre autonomie dépeint des choix de carrière fondés sur un besoin primordial d'indépendance et d'autonomie.

La mobilité internationale s'accompagne souvent d'une plus grande autonomie. Aussi, les personnes ancrées autonomie devraient être attirées par la mobilité internationale et s'y trouver confortables. Leur adaptation devrait en être facilitée.

- Aurélie est ingénieur en informatique. Elle a choisi ce poste car elle peut l'exercer en toute autonomie. Elle devrait accepter toute mobilité internationale à partir du moment où son autonomie sera toujours possible.

## Ancre sécurité/stabilité

Les personnes ancrées sécurité/stabilité organisent leur carrière autour de la sécurité. Aussi, avant la fonction ou le niveau hiérarchique, c'est la sécurité qui prime les décisions de carrière.

Cette ancre de carrière s'accommode mal d'une mobilité géographique, qui rime souvent avec prise de risque, ou tout du moins rupture dans une routine ou une

stabilité. Aussi, une personne ancrée sécurité sera peu attirée par la mobilité internationale. Lorsqu'elle aura le sentiment qu'elle doit accepter une mobilité internationale pour protéger ou faciliter sa progression de carrière, elle ne vivra pas confortablement cette expérience. Nos recherches ont montré que les personnes ancrées sécurité/stabilité s'adaptaient moins bien que celles qui n'avaient pas cette ancre de carrière.

- ▶ Stéphane est ingénieur en informatique. Il exerce ce métier dans une entreprise qui lui confère une sécurité de l'emploi qu'il considère comme un élément central dans ses choix de carrière. Il partira à l'étranger seulement s'il a l'assurance que cette sécurité ne sera pas remise en question.

### **Ancre créativité**

L'ancre créativité conduit la personne à organiser toutes ses décisions de carrière sur le besoin de créer quelque chose, que ce soit le lancement d'une nouvelle affaire, de nouveaux produits ou services.

La mobilité internationale peut la séduire si elle s'inscrit dans une perspective de création comme le démarrage d'une filiale, ou la recherche de solutions créatives pour conquérir de nouveaux marchés.

- ▶ Christophe est ingénieur en informatique. Il perçoit son métier comme l'opportunité de créer des programmes de plus en plus originaux. Une mobilité internationale pourrait s'inscrire dans ses choix de carrière à partir du moment où elle servirait sa créativité.

### **Ancre dévouement à une cause**

L'ancre dévouement à une cause oriente les choix de carrière vers des métiers ou activités considérés avant tout comme une cause, avec un fort désir de service. Toute activité peut être vécue comme une cause. L'humanitaire n'est pas la seule expression du dévouement à une cause au niveau international.

Participer à un grand projet de développement d'infrastructure comme salarié d'une multinationale peut être perçu comme un dévouement pour le progrès, ou l'amélioration du confort de certaines populations.

- ▶ Causette est ingénieur en informatique. Cependant, ce qui l'intéresse dans ce métier, c'est surtout de produire quelque chose d'utile à la vie de ses concitoyens. Elle partira à l'étranger si elle peut trouver une mission qu'elle considèrera utile pour les autres.

### **Ancre défi pur**

Une personne ancrée « défi pur » définit sa vie en termes essentiellement compétitifs. Les obstacles, si possible difficiles et réputés infranchissables, attirent les personnes qui orientent ainsi leur carrière.

Dans un tel contexte, une mobilité internationale peut être perçue comme un défi. « Suis-je capable de rompre les amarres et de m'adapter dans ce pays dont je ne connais ni la langue, ni la culture ? » Pour les « défi pur », le travail, comme toute activité, est une occasion de s'autotester. Dans la mesure où la mobilité internationale est perçue comme un défi pur (nécessité de s'adapter à un nouveau travail, dans un nouveau pays, etc.) les personnes avec cette ancre devraient y trouver une motivation et bien s'adapter une fois parties. Ensuite, reste à trouver un autre défi ! Peut-être le retour ?

▶ Delphine est ingénieur en informatique. Ce qui la passionne dans ce métier, c'est de relever constamment des défis, qu'ils soient techniques, créatifs ou de délais. Pour Delphine, un nouveau poste, notamment à l'international, pourrait représenter un challenge suffisamment important pour être tenté.

### Ancre qualité de vie

La dernière ancre de carrière proposée par Schein est l'ancre style de vie ou qualité de vie. Cette ancre ne se limite pas à la recherche d'un équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle. Elle place la qualité de la vie au centre des choix de carrière, quelle que soit la définition de la qualité de la vie retenue par la personne. Pour certaines personnes, la qualité de la vie, c'est vivre dans une ville particulière. Pour d'autres, c'est faire le choix de la campagne... la qualité de la vie touche directement à la manière dont une personne conçoit son mode de vie.

La mobilité internationale peut alors être perçue comme une opportunité pour améliorer cette qualité de vie ou au contraire comme un risque de perdre en qualité de vie. Dans ce dernier cas de figure, elles ne seront probablement pas tentées par une expérience internationale.

▶ Virginie est ingénieur en informatique. Le fait d'exercer ce métier à Toulouse, à dix minutes de son domicile, est pour elle essentiel. Elle envisagerait bien une mobilité internationale à condition qu'elle lui permette de travailler dans un environnement qu'elle considérerait au moins aussi agréable que le sien actuellement.

## L'ancre internationale : une nouvelle ancre ?

Une recherche récente menée sur des expatriés finlandais<sup>4</sup> montre que les carrières globales sont associées à des personnes avec des ancres managériales et « défi pur ».

4. Suutari V., & Taka, M. (2004), « Career anchors of managers with global careers », *Journal of Management Development*, 23(9), 833-847.

Cette recherche propose aussi une nouvelle ancre de carrière dans laquelle les personnes sont particulièrement attirées par de nouvelles expériences impliquant la découverte de nouveaux environnements, pays et cultures. Qualifiée d'internationale, cette ancre place la mobilité internationale comme une fin en soi.

Ces personnes préfèrent développer leurs compétences dans des environnements internationaux ; elles souhaitent travailler internationalement ; elles perçoivent l'expérience internationale davantage porteuse de challenge et source de développement qu'une expérience nationale.

Les managers globaux, ceux qui vivent des expériences internationales fréquentes, diversifiées et riches d'interactions culturelles, seraient principalement ancrés internationalisme. Cette ancre les pousse à choisir et à poursuivre des carrières internationales. L'expérience internationale s'affirme comme le moteur de leur carrière : ils sont naturellement tournés vers l'international, vivent par et pour l'international.

▶ Imbert est ingénieur en informatique. Il est surtout heureux de travailler dans une multinationale avec des personnes de différentes cultures. La mobilité internationale s'impose presque pour lui car elle lui permettrait de continuer à vivre au cœur d'autres cultures.

## Une ou plusieurs ancres de carrière ?

Il existe une controverse quant à l'unicité des ancres de carrière. Selon le créateur du concept, l'ancre serait unique et immuable. Certaines personnes peuvent avoir le sentiment que leur ancre change, mais c'est en réalité la connaissance de leur ancre qui change, et non pas l'ancre elle-même.

Pour d'autres, et en particulier pour ceux qui s'inscrivent dans les carrières sans frontières où la mobilité physique et psychologique des personnes prévaut, l'ancre change bien en cours de carrière car la personne évolue au fil de ses expériences.

Sans trancher ce débat, l'ancre de carrière peut être considérée comme le fil directeur d'une carrière. Certains parcours qui paraissent atypiques à première vue deviennent tout à fait cohérents à la lumière des ancres de carrière.

Lorsque la mobilité internationale entre en considération, voire parfois s'imisce dans des choix de carrière, les ancres aident à dégager l'essentiel. Certaines, comme l'ancre sécurité, appellent à la réserve alors que d'autres, comme l'ancre autonomie et surtout l'ancre internationale, incitent à larguer les amarres. Bon vent !

- Pistes d'action** ➔ Repérez votre ou vos ancrs de carrières (quiz).  
Quel est leur degré de compatibilité avec une mobilité internationale ?
- Si la compatibilité est faible comme l'ancre sécurité, veillez à résoudre au maximum toutes les incertitudes liées à la mobilité avant de partir.

Pistes Internet

**Synthèse multimédia** *Gestion du retour, les acteurs de la carrière* (thème n° 3).

**Fiche détaillée** *Les ancrs de carrières.*

**Guide personnel** *Votre ancre de carrière* (questionnaire n° 6).



# Questionnaire : les ancres de carrière<sup>5</sup>

Utilisez l'échelle de 1 à 5 pour évaluer le degré de vérité de chacun de ces éléments pour vous :

	1	2	3	4	5
1	Mon rêve est d'être tellement bon(ne) dans ce que je fais que mes conseils d'expert seront recherchés en permanence.				
2	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'ai réussi à intégrer et à gérer les efforts des autres.				
3	Je rêve d'avoir une carrière qui me donne la liberté de faire mon travail à ma façon et selon mon propre programme.				
4	J'attache plus d'importance à la sécurité et à la stabilité qu'à la liberté et l'autonomie.				
5	Je suis toujours à l'affût d'idées qui me permettraient de démarrer ma propre entreprise...				
6	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si j'ai le sentiment de contribuer réellement au bien-être de la société.				
7	Je rêve d'une carrière dans laquelle je puisse résoudre ou venir à bout de situations particulièrement difficiles.				
8	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'être placé(e) sur un poste qui compromet ma capacité à poursuivre mes intérêts personnels et familiaux.				
9	Je rêve d'avoir une carrière internationale qui me permette de voyager et de travailler avec des personnes de diverses cultures.				
10	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si je peux développer mes capacités, techniques ou fonctionnelles à un très haut niveau de compétence.				
11	Je rêve d'être responsable d'une organisation complexe et de prendre des décisions qui touchent nombre de personnes.				
12	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand je suis complètement libre de définir mes propres tâches, programmes et procédures.				
13	Je préférerais quitter définitivement mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui compromettrait ma sécurité dans cette entreprise.				
14	Monter ma propre affaire est plus important pour moi que d'atteindre un haut niveau de management dans l'organisation d'autrui.				
15	Je suis pleinement satisfait(e) dans ma carrière lorsque je peux mettre mes talents au service des autres.				
16	J'ai le sentiment de réussir dans ma carrière seulement si je peux faire face et surmonter des défis particulièrement retors.				
17	Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels.				
18	Travailler à l'étranger m'attire.				
19	Devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise m'attire plus que d'atteindre un poste de direction générale.				
20	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation.				
21	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si j'atteins une autonomie et une liberté totale.				
22	Je recherche des emplois dans des organisations qui me procureront un sentiment de sécurité et de stabilité.				
23	Je suis pleinement satisfait(e) dans ma carrière quand j'ai pu construire quelque chose qui est entièrement le fruit de mes idées et efforts.				
24	Utiliser mes compétences pour que le monde devienne un endroit plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.				
25	J'ai été pleinement satisfait(e) dans ma carrière quand j'ai résolu des problèmes apparemment insolubles ou quand je suis venu(e) à bout de situations apparemment impossibles.				

5. Adapté de Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Pfeiffer & Company, San Diego, California, et mis à jour avec l'ancre internationale.

# Questionnaire : les ancres de carrière<sup>6</sup> (suite)

Utilisez l'échelle de 1 à 5 pour évaluer le degré de vérité de chacun de ces éléments pour vous :

	1	2	3	4	5
26	J'estimerai avoir réussi dans la vie seulement si j'ai pu trouver un équilibre entre mes besoins personnels, ceux liés à ma famille et ma carrière.				
27	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je parviens à travailler dans un environnement international.				
28	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui me ferait sortir de mon champ d'expertise.				
29	Atteindre un poste de direction générale m'attire plus que de devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise.				
30	L'opportunité de faire mon travail à ma façon, libre de régles et de contraintes, est plus importante pour moi que la sécurité.				
31	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'éprouve le sentiment d'une sécurité totale sur le plan financier et sur celui de l'emploi.				
32	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si j'arrive à créer ou à élaborer quelque chose qui est ma propre idée ou mon propre produit.				
33	Je rêve d'avoir une carrière qui apporte une réelle contribution à l'humanité et à la société.				
34	Je recherche des opportunités de travail qui défient fortement mes capacités à résoudre des problèmes et/ou mon goût de la compétition.				
35	Équilibrer les exigences de la vie personnelle et professionnelle est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.				
36	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui n'impliquerait pas la possibilité d'une mobilité internationale.				
37	Je suis pleinement satisfait(e) de mon travail quand j'ai été capable d'utiliser les compétences et talents rattachés à ma spécialisation.				
38	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter un travail qui m'empêcherait d'atteindre une position de management général.				
39	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter un travail qui réduirait mon autonomie et ma liberté.				
40	Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'éprouver un sentiment de sécurité et de stabilité.				
41	Je rêve de démarer et de développer ma propre affaire.				
42	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui amoindrirait mes capacités d'être au service des autres.				
43	Travailler sur des problèmes quasiment insolubles est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.				
44	J'ai toujours cherché des opportunités de travail qui minimisent les interférences avec les préoccupations personnelles ou familiales.				
45	Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'avoir des responsabilités internationales.				

Parmi vos scores les plus élevés, isolez trois propositions avec lesquelles vous êtes le plus en accord (notez le numéro leur correspondant, 1 à 45).

Ce sont les propositions :

--	--	--

6. Adapté de Schein, E. H. (1990), *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Pfeiffer & Company, San Diego, California, et mis à jour avec l'ancre internationale.

## Scores

1. Transférez les notes du questionnaire dans la grille ci-dessous.
2. N'oubliez pas d'ajouter 4 points aux trois propositions isolées à la fin du questionnaire.
3. Calculez le total de chacune des colonnes.

## Grille

	TECH	MG	AUT	SEC	CRE	CAU	DEF	VIE	INTER
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)
	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)	(33)	(34)	(35)	(36)
	(37)	(38)	(39)	(40)	(41)	(42)	(43)	(44)	(45)
TOTAL									

Votre ou vos plus hauts scores indiquent vos orientations de carrière.

**TECH** : ancre technique

**MG** : ancre managériale

**AUT** : ancre autonomie

**SEC** : ancre sécurité/stabilité

**CRE** : ancre créativité

**CAU** : ancre dévouement à une cause

**DEF** : ancre défi pur

**VIE** : ancre qualité de vie

**INTER** : ancre internationale

Le site *L'expatriation* : préparez votre projet de mobilité internationale vous permet également de remplir le questionnaire des ancres de carrières et vous suggère des recommandations pour votre mobilité internationale.