



HAL
open science

Le succès de carrière perçu par les cadres : l'importance des critères subjectifs

Khalil Aït Saïd

► **To cite this version:**

Khalil Aït Saïd. Le succès de carrière perçu par les cadres : l'importance des critères subjectifs. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2018. Français. NNT : 2018BORD0039 . tel-01810231

HAL Id: tel-01810231

<https://theses.hal.science/tel-01810231v1>

Submitted on 7 Jun 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE PRÉSENTÉE POUR OBTENIR LE GRADE DE

**DOCTEUR DE
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX**

ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ (ED 42)
SPÉCIALITÉ SCIENCES DE GESTION

Par **Khalil AÏT SAÏD**

**LE SUCCÈS DE CARRIÈRE PERÇU PAR LES CADRES :
L'IMPORTANCE DES CRITÈRES SUBJECTIFS**

Sous la direction de M. **Olivier HERRBACH** et Mme **Laïla BENRAÏSS-NOAILLES**

Soutenue publiquement le 28 mars 2018

Membres du jury :

M. Jean-Michel PLANE

Professeur des Universités, Université Paul Valéry Montpellier III - *Président*

Mme Delphine LACAZE

Professeur des Universités, Université d'Aix-Marseille - *Rapporteur*

Mme Caroline MANVILLE

Professeur des Universités, Université de Toulouse 1 - *Rapporteur*

M. Olivier HERRBACH

Professeur des Universités, Université de Bordeaux - *Directeur de recherche*

Mme Laïla BENRAÏSS-NOAILLES

Maître de Conférences HDR, Université de Bordeaux - *Codirectrice de recherche*

LE SUCCÈS DE CARRIÈRE PERÇU PAR LES CADRES :

L'importance des critères subjectifs

Résumé : Au cours des dernières décennies, la notion de carrière a cheminé d'une conception traditionnelle caractérisée par une mobilité ascendante au sein d'une seule organisation vers de nouvelles conceptions contemporaines : les carrières protéiformes, les carrières sans frontières, les carrières post-organisationnelles, etc. Les recherches distinguent deux dimensions. D'une part, la carrière objective représente la suite des postes occupés par un individu tout au long de sa vie professionnelle et, d'autre part, la carrière subjective est l'interprétation faite par l'individu de son parcours. Cette distinction est importante dans le sens où une même carrière objective peut être interprétée différemment par deux personnes. En ce sens, le « succès de carrière perçu » constitue une dimension importante de la carrière subjective. Il renvoie à la perception, par un individu, du fait que sa carrière peut être considérée comme un succès, comme un parcours « normal » ou comme un échec, soit dans l'absolu, soit par rapport à des objectifs initiaux qu'il s'était fixés. Cette recherche vise un triple objectif. D'abord, mesurer le sentiment de succès de carrière d'une population de cadres et d'en identifier les déterminants. Ensuite, expliquer comment les ancrs de carrière et l'auto-efficacité professionnelle prédisent le succès objectif et la satisfaction de carrière. Le dernier objectif est d'étudier l'influence du succès de carrière sur la satisfaction de vie et l'intention de départ. L'étude empirique à laquelle 362 cadres ont participé en remplissant un questionnaire en ligne a été menée par l'APEC. Les résultats indiquent que la satisfaction de carrière prédit plus le succès de carrière perçu, la satisfaction de vie et l'intention de départ que le succès objectif. Les résultats montrent également que l'auto-efficacité professionnelle influence positivement la satisfaction de carrière et que seules les ancrs de carrière Management et Technique sont liées au succès objectif.

Mots-clés : Satisfaction de carrière, Succès de carrière objectif, Comparaison sociale

MANAGERS PERCEIVED CAREER SUCCESS:

Importance of subjective criteria

Abstract: Over the past decades, the concept of career has come a long way from a traditional conceptualization characterized by an upward mobility within a single organization to new contemporary designs: boundaryless careers, protean careers, post-corporate careers, etc. Research tends to distinguish two dimensions. On the one hand, the objective career represents the result of positions held by an individual throughout his work, and on the other hand, life. Second, the subjective career is the interpretation made by the individual about his background. This distinction is important because two persons may interpret the same objective career in a different way. In this sense, the 'perceived career success' is an important dimension of the subjective career. It refers to the person's perception that his/her career can be considered as a success, as a normal career or as a failure, either in absolute terms or in relation to his/her initial goals that he/she had set. The purpose of this study is to determine the managers perceived career and to identify the determinants. A second goal is to study how career anchors and occupational self-efficacy predict objective success and career satisfaction. The last purpose is to study the influence of career success on life satisfaction and turnover intention. Using a sample of 362 French managers, we have found that career satisfaction predicts more perceived career success, life satisfaction and turnover intention than objective career success does. Our results also show that occupational self-efficacy has a positive impact on career satisfaction and that only managerial and technical anchors have an impact on objective career success.

Keywords: Career satisfaction, Objective career success, Social comparison

Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO)

Pôle universitaire de sciences de gestion, 35 avenue Abadie, 33072, Bordeaux

À mes chers parents

À mon épouse

À ma sœur, mon frère et toute ma famille

À tous mes amis

À tous ceux qui m'ont accompagné dans cette aventure.

REMERCIEMENTS

À l'issue de ce travail doctoral, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers l'ensemble des personnes qui m'ont aidé et encouragé. En effet, si la réalisation d'une thèse est un processus individuel, de nombreuses personnes méritent d'être associées à son aboutissement et spécialement remerciées.

Mes remerciements se dirigent tout d'abord vers mes directeurs de recherche, Monsieur le Professeur Olivier HERRBACH et Madame Laïla BENRAÏSS-NOAILLES pour le suivi, l'encadrement et le soutien qu'ils m'ont apporté tout au long de cette aventure doctorale. Par leurs précieux conseils, ils ont su m'orienter vers un thème de recherche passionnant, tout en me donnant les moyens de faire mes propres choix. Par leurs compétences et bienveillance, ils ont largement contribué à développer mon goût pour l'enseignement et la recherche. Au-delà de simples remerciements, je souhaite leur témoigner toute ma reconnaissance.

Je souhaite également remercier les Professeurs Delphine LACAZE et Caroline MANVILLE qui ont fait part de leur intérêt pour cette recherche en acceptant d'être rapporteurs dans le jury de soutenance. Je remercie également le Professeur, Jean-Michel PLANE de prendre part au jury de soutenance. Je tiens à remercier tout particulièrement Laïla BENRAÏSS-NOAILLES, Anne GOUJON BELGHIT, Catherine FABRE, Marc POINTET, Bernard GRESSER et Martine HLADY-RISPAL qui m'ont bien accueilli dans le cadre de mes différents contrats d'ATV et d'ATER. J'ai énormément appris à leur contact, tant au niveau professionnel qu'humain.

Merci à l'équipe du département études et recherche de l'APEC pour son appui dans la diffusion du questionnaire auprès de leurs adhérents.

Je souhaiterais également souligner la participation importante de ceux qui, par leurs relectures ou leurs conseils, ont permis d'améliorer la qualité de ce travail. Je remercie en particulier Neuza ALVES, Nathalie AUGOYARD, Salma BERTAL, Corinne BONATO, Isabelle BORDAS, Nacira BOUDJEDID, Julie DHONNEUR, Pierre GRAVIER, Marion HAZERA, Isabelle JUILLON, Chafik MASSANE, Stéphanie MENDES, Christine PARISON, Jennifer PEREZ, Pascale PRACROS, Sara RAFGHI, Karim REMAH et Patricia THIBAUT.

J'ai eu la chance de bénéficier du soutien et des conseils amicaux de certains camarades : Hind, Youssef, Chafik, Mariyam et Karim. Je les remercie d'avoir rendu plus agréables les moments de travail.

Enfin, je me tourne vers ma famille. Je remercie tout particulièrement ma femme Charlotte pour son soutien moral tout au long de ce travail. Sa présence et ses encouragements m'ont permis d'avancer.

Mes pensées affectueuses se dirigent vers mes parents qui m'ont soutenu tout au long de mon existence. Ils ont toujours été à mes côtés et ont cru en moi. Ils ont tout mis en œuvre pour que je puisse mener à bien mes études. Je tiens également à présenter ma gratitude à ma belle-famille pour ses encouragements et pensées positives.

SOMMAIRE

- LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	i
- LISTE DES TABLEAUX	ii
- LISTE DES FIGURES ET ÉQUATIONS.....	v
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
Première partie	
DE NOUVELLES LOGIQUES DE CARRIÈRE POUR DE NOUVELLES PERCEPTIONS DU SUCCÈS DE CARRIÈRE	
Chapitre 1 : Succès de carrière : cadre théorique de la recherche.....	11
- Section 1 – Carrière et succès de carrière : concepts en évolution.....	12
- 1. Définition des concepts.....	13
- 2. De la carrière organisationnelle aux carrières sans frontières.....	23
- Section 2 – Perceptions du succès de carrière dans un contexte social.....	34
- 1. S'autoévaluer en se comparant aux autres.....	34
- 2. Les critères relatifs du succès de carrière perçu.....	39
Chapitre 2 : Antécédents et opérationnalisation du succès de carrière	48
- Section 1 – Antécédents du succès de carrière	49
- 1. Réussir la mobilité de concours	50
- 2. Réussir la mobilité sponsorisée.....	62
- Section 2 – Opérationnalisation du succès de carrière	75
- 1. Les mesures objectives : des progressions financières et hiérarchiques.....	76
- 2. Les mesures subjectives : une quête de satisfaction	79
Deuxième partie	
- MISE EN ÉVIDENCE EMPIRIQUE DES ANTÉCÉDENTS DU SUCCÈS DE CARRIÈRE PERÇU DES CADRES	
Chapitre 3 : Modèle et méthodologie de recherche	91
- Section 1 – Hypothèses et modèle de recherche	92
- 1. Construction progressive du modèle de recherche	92
- 2. Développement des hypothèses de recherche	96
- Section 2 – Présentation des instruments de mesure.....	115
- 1. Test des instruments de mesure.....	115
- 2. Les instruments de mesure utilisés.....	123
- Section 3 – Présentation du terrain d'étude	143
- 1. Les cadres : la population d'étude	143
- 2. La collecte des données.....	147
- 3. L'échantillon.....	149

Chapitre 4 : Résultats et discussion.....	154
- Section 1 – Choix méthodologiques.....	155
- 1. Analyses de variance.....	155
- 2. Analyses de régression.....	156
- 3. Analyses confirmatoires.....	159
- 4. Étude des liens de médiation.....	162
- Section 2 – Présentation des résultats	164
- 1. Les analyses descriptives et typologiques.....	164
- 2. Le test des hypothèses du modèle	178
- 3. Le test du modèle global	189
- Section 3 – Discussion des résultats.....	197
- 1. Les variables individuelles et leur relation au succès de carrière	197
- 2. Les deux dimensions du succès de carrière positivement corrélées	201
- 3. Le succès de carrière et ses conséquences	203
CONCLUSION GÉNÉRALE	211
- 1. Contributions de la recherche	212
- 2. Limites et voies de recherche.....	220
BIBLIOGRAPHIE	224
ANNEXES	260
TABLE DES MATIÈRES	274

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACP : Analyse en Composantes Principales

AFC : Analyse Factorielle Confirmatoire

AFE : Analyse factorielle exploratoire

AGIRC : Association générale des institutions de retraite des cadres

APEC : Association pour l'emploi des cadres

CSE: Core self-evaluation

GRH : Gestion des ressources humaines

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

LMX: Leader-member exchange

MIT: Massachusetts institute of technology

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

P. C.S : Profession et catégorie socioprofessionnelle

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Les critères du succès objectif du point de vue anthropologique	20
Tableau 1.2 : Exemples de définitions de la carrière sans frontières.....	28
Tableau 1.3 : Comparaison entre la carrière organisationnelle et la carrière sans frontières	28
Tableau 1.4 : Les critères relatifs du succès de carrière perçu	46
Tableau 2.1 : Exemples d'échelles de mesure de la satisfaction dans l'emploi	82
Tableau 3.1 : Récapitulatif des hypothèses de recherche	112
Tableau 3.2 : Les variables de contrôle	113
Tableau 3.3 : Description des types de rotation des facteurs.....	118
Tableau 3.4 : Les indices d'ajustement retenus et leurs valeurs seuil	123
Tableau 3.5 : Échelle du succès de carrière perçu (Turban et Dougherty, 1994).....	124
Tableau 3.6 : Indice KMO et test de Bartlett succès de carrière perçu.....	124
Tableau 3.7 : ACP de l'échelle succès de carrière perçu.....	124
Tableau 3.8 : Fiabilité de l'échelle succès de carrière perçu	125
Tableau 3.9 : Indices d'ajustement du modèle de mesure du succès de carrière perçu	125
Tableau 3.10 : Résultats de l'AFC sur l'échelle de mesure du succès de carrière perçu.....	126
Tableau 3.11 : Échelle du succès de vie (Gattiker et Coe, 1986)	126
Tableau 3.12 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle du succès de vie	126
Tableau 3.13 : ACP de l'échelle du succès de vie.....	127
Tableau 3.14 : Fiabilité de l'échelle du succès de vie	127
Tableau 3.15 : Indices d'ajustement du modèle de mesure du succès de vie	128
Tableau 3.16 : Résultats de l'AFC sur l'échelle de mesure du succès de vie.....	128
Tableau 3.17 : Échelle de l'intention de départ	128
Tableau 3.18 : Indice KMO et test de Bartlett l'intention de départ	128
Tableau 3.19 : ACP de l'échelle de l'intention de départ.....	129
Tableau 3.20 : Fiabilité de l'échelle de l'intention de départ	129
Tableau 3.21 : Indices d'ajustement du modèle de mesure de l'intention de départ.....	130
Tableau 3.22 : Résultats de l'AFC, l'échelle de mesure de l'intention de départ	130
Tableau 3.23 : Échelle de l'auto-efficacité personnelle (Rigotti et al., 2008)	131
Tableau 3.24 : Indice KMO et test de Bartlett de l'auto-efficacité professionnelle	132
Tableau 3.25 : ACP de l'échelle de l'auto-efficacité professionnelle	132
Tableau 3.26 : Fiabilité de l'échelle de l'auto-efficacité professionnelle.....	132
Tableau 3.27 : Indices d'ajustement du modèle de mesure de l'auto-efficacité professionnelle.....	133
Tableau 3.28 : Résultats de l'AFC sur l'échelle de mesure de l'auto-efficacité professionnelle	133
Tableau 3.29 : Échelle de mesure des ancrs de carrière	134
Tableau 3.30 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle des ancrs de carrière.....	135
Tableau 3.31 : ACP de l'échelle des ancrs de carrière	135
Tableau 3.32 : Fiabilité de l'échelle des ancrs de carrière	136

Tableau 3.33 : Alpha de Cronbach en cas de suppression d'items de l'échelle « ancrs de carrière ».....	136
Tableau 3.34 : Indices d'ajustement du modèle de mesure des ancrs de carrière.....	137
Tableau 3.35 : Résultats de l'AFC sur l'échelle de mesure des ancrs de carrière	138
Tableau 3.36 : Échelle de mesure de la satisfaction de carrière (Greenhaus et al., 1990).....	138
Tableau 3.37 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle de la satisfaction de carrière.....	138
Tableau 3.38 : ACP de l'échelle de la satisfaction de carrière	139
Tableau 3.39 : Fiabilité de l'échelle de la satisfaction de carrière.....	139
Tableau 3.40 : Indices d'ajustement du modèle de mesure de la satisfaction de carrière	140
Tableau 3.41 : Résultats de l'AFC sur l'échelle de la satisfaction de carrière	140
Tableau 3.42 : Indices d'ajustement du modèle de mesure du succès de carrière objectif.....	142
Tableau 3.43 : Les différentes nomenclatures des cadres.....	144
Tableau 3.44 : Analyse descriptive de l'échantillon.....	150
Tableau 4.1 : Fréquence des réponses des items de l'auto-efficacité professionnelle.....	164
Tableau 4.2 : Fréquence des réponses des items des ancrs de carrière	165
Tableau 4.3 : Les scores de moyenne et d'écart-type des variables agrégées des ancrs de carrière.....	166
Tableau 4.4 : Fréquence des réponses des items de la satisfaction de carrière.....	166
Tableau 4.5 : Fréquence des réponses au statut hiérarchique.....	167
Tableau 4.6 : Fréquence et nombre de promotions reçues sur les cinq dernières années.....	167
Tableau 4.7 : Rémunération annuelle brute en k€	167
Tableau 4.8 : Progression de la rémunération au cours des cinq dernières années	167
Tableau 4.9 : Fréquence des réponses des items du succès de carrière perçu	168
Tableau 4.10 : Fréquence des réponses des items du succès de vie	168
Tableau 4.11 : Fréquence des réponses des items de l'intention de départ	169
Tableau 4.12 : Scores moyens par sexe.....	169
Tableau 4.13 : Scores moyens par âge	170
Tableau 4.14 : Scores moyens par niveau hiérarchique	170
Tableau 4.15 : Scores moyens par niveau de diplômes.....	171
Tableau 4.16 : Scores moyens par fonction exercée.....	171
Tableau 4.17 : Scores moyens par secteur d'activité.....	172
Tableau 4.18 : Scores moyens du succès objectif et subjectif.....	173
Tableau 4.19 : Scores moyens des variables dépendantes pour chaque groupe	174
Tableau 4.20 : Scores moyens des variables dépendantes pour chaque groupe	174
Tableau 4.21 : Répartition des groupes de cadres en fonction du sexe	175
Tableau 4.22 : Répartition des groupes de cadres en fonction de l'âge.....	176
Tableau 4.23 : Répartition des groupes de cadres en fonction du niveau d'études	176
Tableau 4.24 : Répartition des ancrs dominantes sur l'ensemble de l'échantillon	176
Tableau 4.25 : Répartition des groupes de cadres en fonction de l'ancre de carrière dominante.....	176
Tableau 4.26 : Répartition des groupes de cadres en fonction de la position hiérarchique.....	177

Tableau 4.27 : Répartition des groupes de cadres en fonction de la taille d'entreprise.....	177
Tableau 4.28 : Récapitulatif du modèle de la régression multiple de la satisfaction de carrière.....	178
Tableau 4.29 : ANOVA satisfaction de carrière.....	178
Tableau 4.30 : Coefficients de régression multiple de la satisfaction de carrière	178
Tableau 4.31 : Indices d'ajustement du modèle H1-H6-H7	179
Tableau 4.32 : Récapitulatif du modèle de la régression multiple du succès de carrière objectif.....	180
Tableau 4.33 : ANOVA succès de carrière objectif	180
Tableau 4.34 : Coefficients de la régression multiple du succès de carrière objectif.....	180
Tableau 4.35 : Indices d'ajustement du modèle H2-H3-H4-H5.....	181
Tableau 4.36 : Récapitulatif du modèle de régression multiple du succès de carrière perçu	182
Tableau 4.37 : ANOVA du succès de carrière perçu.....	182
Tableau 4.38 : Coefficients de régression multiple du succès de carrière perçu	182
Tableau 4.39 : Indices d'ajustement du modèle H8-H9	182
Tableau 4.40 : Coefficients de régression multiple et de corrélations partielles du succès de carrière perçu	183
Tableau 4.41 : Récapitulatif du modèle de régression multiple du succès de carrière perçu	184
Tableau 4.42 : ANOVA du succès de vie et satisfaction de carrière.....	184
Tableau 4.43 : Test de différence entre les deux coefficients de régression	184
Tableau 4.44 : Test de Soper de différence entre les deux coefficients de régression	185
Tableau 4.45 : Récapitulatif du modèle de régression multiple du succès de vie	186
Tableau 4.46 : ANOVA du succès de vie.....	186
Tableau 4.47 : Coefficients de régression multiple du succès de vie	187
Tableau 4.48 : Indices d'ajustement du modèle H10-H11	187
Tableau 4.49 : Récapitulatif du modèle de régression multiple de l'intention de départ	188
Tableau 4.50 : ANOVA l'intention de départ	188
Tableau 4.51 : Coefficients de régression multiple de l'intention de départ	188
Tableau 4.52 : Indices d'ajustement du modèle H12-H13	188
Tableau 4.53 : Table des corrélations des variables de contrôle	191
Tableau 4.54 : Table des corrélations (Modèle global)	192
Tableau 4.55 : Indices d'ajustement du modèle structurel	192
Tableau 4.56 : Résultats du test des hypothèses par la méthode des équations structurelles	193
Tableau 4.57 : Résultats de l'analyse structurelle de médiation.....	194
Tableau 4.58 : Effets indirects standardisés des relations dans le modèle global	195
Tableau 4.59 : Récapitulatif des résultats des tests d'hypothèses	196

LISTE DES FIGURES ET ÉQUATIONS

Équation 1.1 : Modélisation mathématique de la carrière	14
Figure 3.1 : Influence de l’auto-efficacité professionnelle sur le succès de carrière.....	93
Figure 3.2 : Influence des ancrs de carrière sur le succès de carrière	93
Figure 3.3 : Influence du succès de carrière sur le succès perçu	94
Figure 3.4 : Influence du succès de carrière sur le succès de vie	95
Figure 3.5 : Influence du succès de carrière sur l’intention de départ	95
Figure 3.6 : Le modèle de mesure du succès de carrière perçu	125
Figure 3.7 : Le modèle de mesure du succès de vie	127
Figure 3.8 : Le modèle de mesure de l’intention de départ	130
Figure 3.9 : Le modèle de mesure de l’auto-efficacité professionnelle.....	133
Figure 3.10 : Le modèle de mesure des ancrs de carrière	137
Figure 3.11 : Le modèle de mesure de la satisfaction de carrière.....	140
Figure 3.12 : Le modèle de mesure du succès de carrière objectif.....	141
Figure 4.1 : Démarche méthodologique de développement et de test d’un modèle d’équations structurelles	160
Figure 4.2 : Effet médiateur de XM	162
Figure 4.3 : Typologie des cadres en fonction du succès de carrière	174
Figure 4.4 : Le modèle H1-H6-H7	179
Figure 4.5 : Le modèle H2-H3-H4-H5	181
Figure 4.6 : Le modèle H8-H9.....	182
Figure 4.7 : Test de l’effet médiateur de la satisfaction de carrière sur le succès de carrière perçu.....	186
Figure 4.8 : Le Modèle H10-H11	187
Figure 4.9 : Le modèle H12-H13 et l’effet médiateur de la satisfaction de carrière	189
Figure 4.10 : Modèle global	190
Figure 4.11 : Résultats du modèle global	196

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La carrière est issue de l'interaction des individus avec les organisations et la société. L'intérêt porté au succès de carrière a poussé beaucoup de chercheurs à s'interroger sur ce qui détermine ce dernier et ce qui explique le fait que des personnes réussissent leur carrière, tandis que d'autres non. Cet intérêt se justifie par les avantages qu'engendre le succès de carrière pour les employés, mais aussi pour les employeurs, dans le sens où la réussite de carrière d'un individu est susceptible d'influencer sa propre performance, mais aussi celle de l'organisation. Pour réussir dans un environnement économique de plus en plus exigeant, les organisations ont besoin d'attirer, de motiver et de satisfaire les employés compétents qui vont les aider à leur tour à être performantes et efficaces (Dany, 2003).

Depuis les années 1930, période où elle a été étudiée par un groupe de chercheurs du *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, la notion de carrière n'a cessé d'évoluer, allant d'une conception classique et traditionnelle vers une nouvelle conception définie par Dany, Mallon et Arthur (2003) comme « sans frontières », car faisant intervenir un contexte très large. Cette conceptualisation consiste à proposer une définition universelle appliquée à tous les employés et à tous les emplois, à prendre en compte la dimension temporelle, à appliquer une approche interdisciplinaire et à étudier les carrières selon des approches objectives et subjectives (Arthur, 1994). L'intérêt de cette définition de carrières « sans frontières » est qu'elle est suffisamment large pour englober les carrières organisationnelles.

À partir de ce concept de « carrières sans frontières », plusieurs travaux ont abordé le sujet de la « crise de la carrière » en privilégiant la dimension subjective du lien au succès de carrière (Dany, 2003). Tandis que les carrières traditionnelles se déroulaient au sein de la même organisation tout au long de la vie, suivaient des mouvements linéaires et assuraient aux employés une sécurité d'emploi (Rousseau, 1990), les carrières aujourd'hui dépassent les frontières délimitées par un seul employeur et sont caractérisées par un dynamisme en termes d'emplois (Akkermans et Tims, 2017 ; Dai et Song, 2016). Ainsi, les logiques de carrière fondées, sur la stabilité et la linéarité, ont tendance à s'estomper, tandis que les cheminements personnalisés construits par les individus eux-mêmes augmentent (Glée et Scouarnec, 2009). C'est dans ce contexte que s'inscrit notre recherche.

Comme le montrent de nombreux travaux, la carrière peut être étudiée à travers sa dimension objective ou subjective (Cerdin, 2015 ; Lebègue, 2015 ; Dubar et Nicourd, 2017). Alors que la première renvoie aux phénomènes observables et mesurables, tels que la rémunération, les promotions et le niveau hiérarchique (Judge, Cable et Boudreau, 1995 ; Schein, 1996 ; Wayne, Shore

et Liden, 1999), la deuxième fait appel aux interprétations internes d'un individu et à l'évaluation de sa carrière *via* les critères les plus importants à ses yeux (Arthur, Khapova et Wilderom, 2005 ; Dries, Pepermans et Carlier, 2008 ; Heslin, 2005b). L'intérêt de cette distinction permet de comprendre pourquoi une même carrière peut être considérée comme un succès, comme un échec ou comme une carrière « normale ».

Si de nombreuses recherches sur le succès de carrière se sont focalisées sur sa dimension objective, en revanche, les perceptions individuelles du succès ont été peu abordées (Biétry *et al.*, 2014 ; Herriot *et al.*, 1993 ; Savickas et Pouyaud, 2016). C'est probablement pour cette raison que le succès de carrière a été fréquemment présenté comme une notion que l'on peut quantifier objectivement à travers des critères externes (O'Reilly et Chatman, 1994). Or il a été démontré que le succès de carrière se réalise à la fois en termes objectifs et subjectifs (Baruch, 2006) et que ces deux formes sont liées (Judge *et al.*, 1995).

Tandis que le succès de carrière objectif est déterminé par des critères externes, tels que le salaire ou le niveau hiérarchique, le succès de carrière subjectif représente l'évaluation que fait un individu de ses résultats de carrière par rapport à ses propres critères de réalisation (Gattiker et Larwood, 1988 ; Guerrero, Jeanblanc et Veilleux, 2016). Plus précisément, le succès de carrière subjectif peut être défini comme l'appréhension et l'appréciation internes de sa carrière par l'individu (Van Maanen et Schein, 1977 ; Karakas et Kilic, 2016). Différents critères peuvent permettre de définir le succès subjectif de carrière en fonction des « ancrs de carrière » qui renvoient aux motivations, talents et valeurs (Schein, 1996 ; Robert et Carrabs, 2014).

Il est important de considérer la carrière comme une construction subjective (Collin et Watts, 1996 ; Herr, 1992). Les individus donnent un sens à leur vie professionnelle à travers l'interprétation intrinsèque de leur propre expérience de carrière (Patton et McMahon, 2014). Heslin (2003), quant à lui, suggère que le succès de carrière subjectif est composé à la fois d'un succès de carrière subjectif en référence à soi et d'un succès de carrière subjectif en référence aux autres. Le premier renvoie à la comparaison des objectifs réalisés par une personne avec ses standards internes, tandis que le deuxième implique la comparaison des réalisations d'un individu avec celles des autres.

Ainsi, sur la base des recommandations d'Heslin, nous mobiliserons les deux standards de comparaisons pour mesurer les perceptions du succès de carrière. Par conséquent, appréhender le succès de carrière à travers une approche subjective permet de comprendre, d'une part, comment un individu perçoit son parcours professionnel et son évolution de carrière et, d'autre part, le sens qu'il donne aux événements qu'il rencontre.

Problématique de la recherche

Il ressort de l'approche bibliographique que l'analyse des perceptions du succès de carrière est essentielle aux recherches sur le développement de la théorie des carrières (Breland *et al.*, 2007 ; Zhou *et al.*, 2016).

L'objectif de ce travail est de déterminer, à partir de la littérature et d'observations de terrain, le succès de carrière perçu par les cadres. La problématique globale vise à **comprendre comment les cadres perçoivent leur réussite de carrière**. Pour répondre à cette problématique, les questions suivantes ont été formulées :

- Quelles sont les dimensions composant le sentiment de réussite de carrière ? Il s'agit alors de « mesurer » le succès de carrière perçu par les cadres.
- Quels sont les facteurs permettant de prédire les perceptions du succès de carrière des cadres ? Il s'agit de déterminer quel facteur explique le plus le succès de carrière perçu : le succès objectif ou la satisfaction de carrière ?
- Quels sont les critères qui déterminent le succès de carrière (objectif et subjectif) des cadres ? Et quelles sont ses conséquences, notamment sur la satisfaction de vie et l'intention de départ ?

L'objectif de ce travail est d'apporter une réponse à la manière dont le succès de carrière perçu est évalué par les cadres et d'éprouver l'hypothèse selon laquelle le sentiment de réussite de carrière est expliqué à la fois par le succès de carrière objectif et le succès de carrière subjectif (satisfaction de carrière), ce dernier constituant le facteur dominant.

Pour répondre à notre problématique, nous avons mobilisé un cadre conceptuel qui s'inscrit dans différentes approches : les théories sur la carrière, la théorie de la comparaison sociale, les théories sociocognitives et la théorie des ancres de carrière. Le modèle testé est élaboré de manière à ce que le succès de carrière soit analysé selon une approche individuelle qui prend en compte les caractéristiques personnelles des cadres.

Les intérêts de la recherche

Ce travail présente des intérêts théoriques, méthodologiques et pratiques.

D'un point de vue théorique, nous proposons un cadre conceptuel original pour évaluer la réussite perçue en mobilisant les deux dimensions du succès de carrière. En effet, le succès de carrière

subjectif constitue un concept distinct du succès de carrière. Il est souvent mesuré dans la plupart des travaux par la satisfaction de carrière. Or cette dernière est limitée à des critères d'évaluation par rapport à soi et ne tient pas compte d'autres critères d'évaluation, que les individus pourraient utiliser pour mesurer leur succès de carrière. En ce sens, en mobilisant la théorie de la comparaison sociale, nous analyserons l'impact sur le succès de carrière perçu à la fois des critères en référence à soi, mais aussi des critères en référence aux autres. Les individus comparent leurs résultats à leurs objectifs et aspirations personnels (*self-referent*) ou aux réalisations d'autres personnes (*other-referent*). Ainsi, le succès de carrière sera considéré dans nos travaux comme un concept évaluatif nécessitant des standards d'autoévaluation et de comparaison sociale.

D'un point de vue méthodologique, nous proposons de recourir à deux méthodes d'analyse de résultats. D'une part, les régressions linéaires (simples et multiples) qui permettent de prendre en considération plusieurs variables indépendantes et de comparer leur pouvoir explicatif. D'autre part, les équations structurelles qui permettent de valider les instruments de mesure multi-items, de tester des relations linéaires entre les différents concepts du modèle et de prendre en compte les effets médiateurs entre les variables latentes. Ces méthodes d'équations structurelles sont de plus en plus utilisées dans les recherches en sciences de gestion, car elles constituent un moyen pertinent pour valider un modèle de recherche (Igalens et Roussel, 1998 ; Roussel *et al.*, 2005).

D'un point de vue pratique, comprendre les perceptions du succès de carrière a un grand intérêt à la fois pour les organisations et pour les individus. En raison de son importance dans les sociétés contemporaines, le concept du succès de carrière continue de faire l'objet de plusieurs recherches destinées à identifier les facteurs expliquant l'écart du succès de carrière des membres d'une même organisation (Aryee, Chay et Tan, 1994 ; Boskov *et al.*, 2017 ; Dose *et al.*, 2017 ; Turban *et al.*, 2017).

Identifier ces facteurs semble pertinent dans le sens où cela permet, d'une part, aux organisations de façonner des systèmes de carrière plus efficaces et, d'autre part, d'aider les employés à développer des stratégies de gestion de carrière favorisant leur succès (Arthur *et al.*, 2017 ; Ellis et Heneman, 1990). Depuis longtemps (Hughes, 1937), le succès de carrière constitue un sujet d'intérêt, non seulement pour les individus poursuivant une carrière, mais aussi pour les chercheurs et les praticiens en ressources humaines. Tandis que les chercheurs s'intéressent aux facteurs qui déterminent les carrières les mieux ou moins bien réussies, les praticiens en ressources humaines et les conseillers de carrière cherchent à mieux orienter les carrières de leurs employés ou clients. Quant aux employés, ils aspirent à bien réussir leur carrière, leur perception de succès ayant des conséquences positives sur leur bien-être au travail, mais aussi sur leur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie

personnelle (Abele, Spurk et Volmer, 2011 ; Dodeler et Tremblay, 2014 ; Garner, 2015 ; Karakas et Kilic, 2016).

Compte tenu des difficultés financières qu'éprouvent les organisations, les baisses ou les gels des salaires deviennent courants. Devant un avenir incertain, les entreprises ne sont pas en mesure de garantir que tous les employés réussissent objectivement leur carrière grâce à des salaires élevés et des promotions (Erdogan, Kraimer et Liden, 2004). De plus, le nombre croissant des cadres (Chapoulie, 2000 ; Balzer, 2017) ajoute un défi supplémentaire aux organisations. Ces dernières peuvent trouver des difficultés à motiver leurs cadres *via* des récompenses objectives, telles que l'avancement dans la hiérarchie, d'autant plus que, pour certains cadres, les promotions pourraient substituer leurs fonctions habituelles à des responsabilités administratives accrues (Wallace, 1995). Ainsi, comprendre les perceptions du succès de carrière permet aux organisations de mieux répondre aux attentes de leurs cadres.

Méthodologie et champ de la recherche

Roussel (2005) rappelle que « *lorsque les travaux théoriques procurent assez de connaissances sur le phénomène étudié et posent des bases théoriques intellectuellement cohérentes et empiriquement pertinentes (en fonction des entretiens et études de cas réalisés précédemment, ou des travaux publiés dans les revues scientifiques), l'approche déductive est souhaitable* » (p. 250). En effet, il existe une littérature abondante sur les concepts clés de ce travail (succès de carrière, satisfaction de vie, intention de départ) qui permet d'adopter une démarche hypothético-déductive. Il s'agit de partir des postulats théoriques pour tester et confronter un modèle théorique à la réalité du terrain à l'aide d'hypothèses de recherche.

La première phase de cette recherche consiste en une analyse de la littérature. À l'issue de cette étape, la problématique s'esquisse et permet d'élaborer un modèle théorique du succès de carrière perçu. La population retenue pour cette étude est celle des cadres. Caractérisés par une histoire particulière en France et dotée d'une symbolique forte, les individus ayant le statut de cadre ne sont pas considérés comme faisant partie du personnel « exécutant » et ont souvent des fonctions de management. Constituant le « salariat de confiance », les cadres jouissaient d'un certain « prestige », de la sécurité d'emploi et de perspectives de carrière au sein du modèle intégré, appelé également le modèle de l'équilibre « contribution-rétribution » (Bouffartigue, 2001). Toutefois, ce modèle n'est plus une référence pour les cadres, du fait du caractère problématique de l'équilibre présumé (Alter, 2011 ; Jobert, 2014 ; Bachelard, 2017).

Les turbulences et l'incertitude de l'environnement économique ont encouragé les organisations à revoir leurs modes de gestion et à reconsidérer la place des cadres. Les entreprises deviennent de plus en plus exigeantes envers les cadres en termes de polyvalence et de réactivité accrues. Ainsi, les cadres estiment donner plus de temps, d'énergie, d'expertise qu'ils ne reçoivent en niveau de salaire, fierté d'appartenance, reconnaissance, garantie d'une carrière (Pralong et Peretti, 2014). De plus, le plein-emploi n'est plus garanti face à la montée du chômage qui concerne également les cadres, voire les cadres supérieurs (Hamiot et Merle, 2017).

L'effondrement du modèle intégré a amené les cadres à repenser leur succès de carrière. Ils n'évaluent plus leur succès de carrière seulement sur la base des critères objectifs, mais recourent également à des critères subjectifs (Biétry *et al.*, 2014 ; Dose *et al.*, 2017 ; Gattiker et Larwood, 1988 ; Girouard, 2015). En effet, il a été montré que, malgré leur réussite objective, les cadres peuvent ne pas être satisfaits de leur carrière et percevoir cette dernière comme un échec (Korman, Wittig-Berman et Lang, 1981 ; Cherkaoui, Jahmane, Montargot, 2017). De surcroît, les aspirations et les valeurs des cadres ont évolué avec le temps. Ils désirent de plus en plus « avoir une vie » en plus d'une carrière (Heslin, 2005b ; Garner et Laroche, 2016 ; Brillet, Sauviat et Soufflet, 2017 ; Dalla Pria et Leroux, 2018).

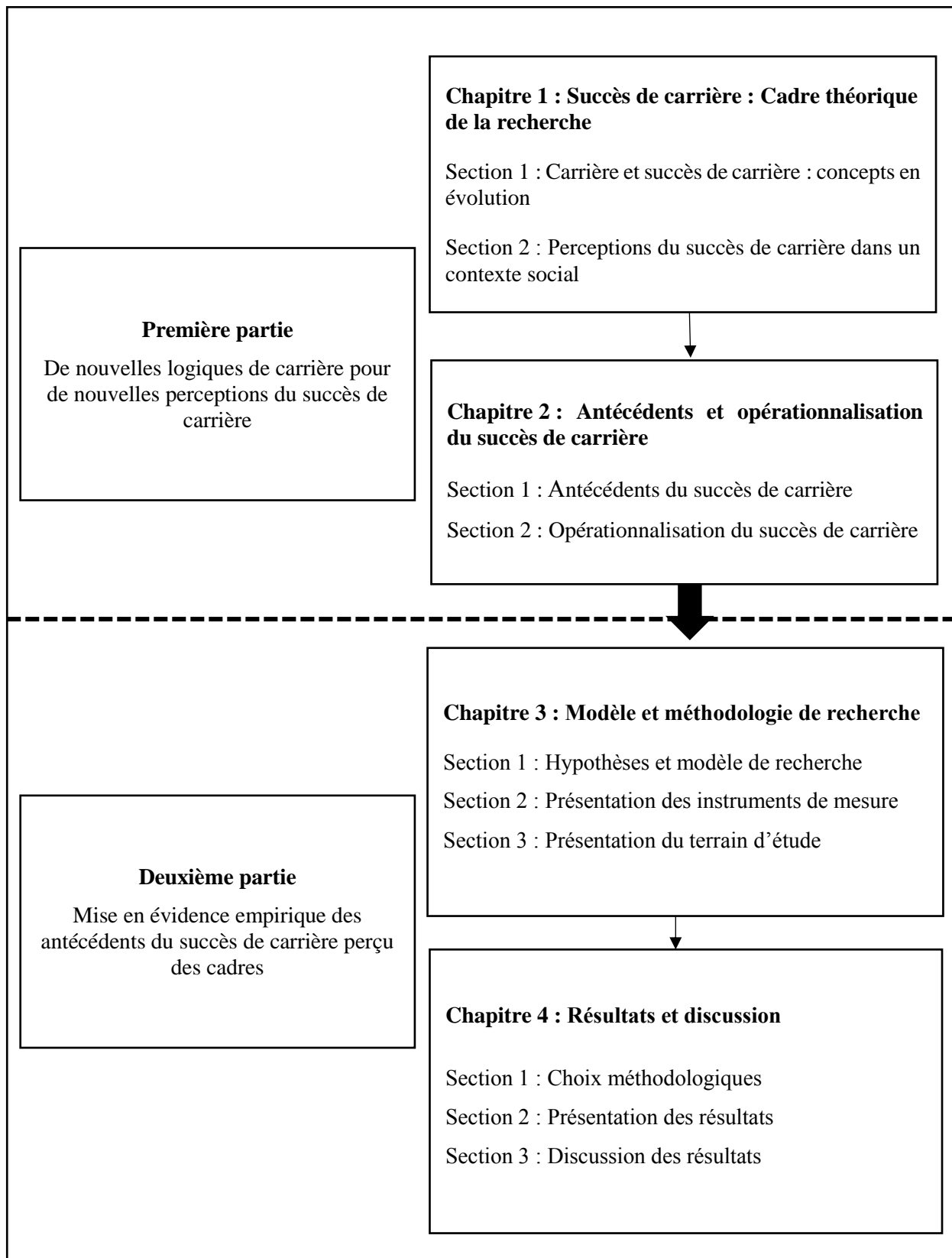
Plan et présentation synoptique de la thèse

Cette recherche, dont l'objet est de comprendre comment les cadres perçoivent leur réussite de carrière, s'articule autour de deux grandes parties.

La première partie est consacrée à l'élaboration d'un cadre théorique qui permettra de définir, à partir d'une revue de littérature abondante sur ces thématiques, les différents concepts de carrière et du succès de carrière, ainsi que les différents courants de carrière et leur évolution. Les principaux facteurs expliquant le succès de carrière seront répertoriés. Cette première partie est divisée en deux chapitres.

Le premier chapitre définit le succès de carrière, à partir des paradigmes de carrière et de l'évolution des contextes socio-économiques (section 1). Il permet également de mettre en avant l'intérêt croissant de la comparaison sociale dans le processus d'évaluation des perceptions du succès de carrière (section 2). Le second chapitre sera l'occasion de présenter les théories sur le succès de carrière et d'introduire les déterminants susceptibles de prédire le succès de carrière (section 1). Ce chapitre permet également de présenter les différentes opérationnalisations des indicateurs du succès de carrière, tant objectifs que subjectifs (section 2).

La deuxième partie a pour objectif de confronter le modèle théorique à la réalité grâce à une enquête par questionnaire. Elle sera également composée de deux chapitres. Le troisième chapitre servira à présenter le modèle empirique, ainsi que les hypothèses de recherche (section 1). Seront ensuite présentés les instruments de mesure et leurs tests de fiabilité et de validité (section 2) ainsi que la population d'études (section 3). Enfin, le quatrième chapitre proposera une analyse critique des choix méthodologiques (section 1). Les résultats de l'étude empirique menée auprès de 362 cadres français seront présentés (section 2), puis discutés (section 3).

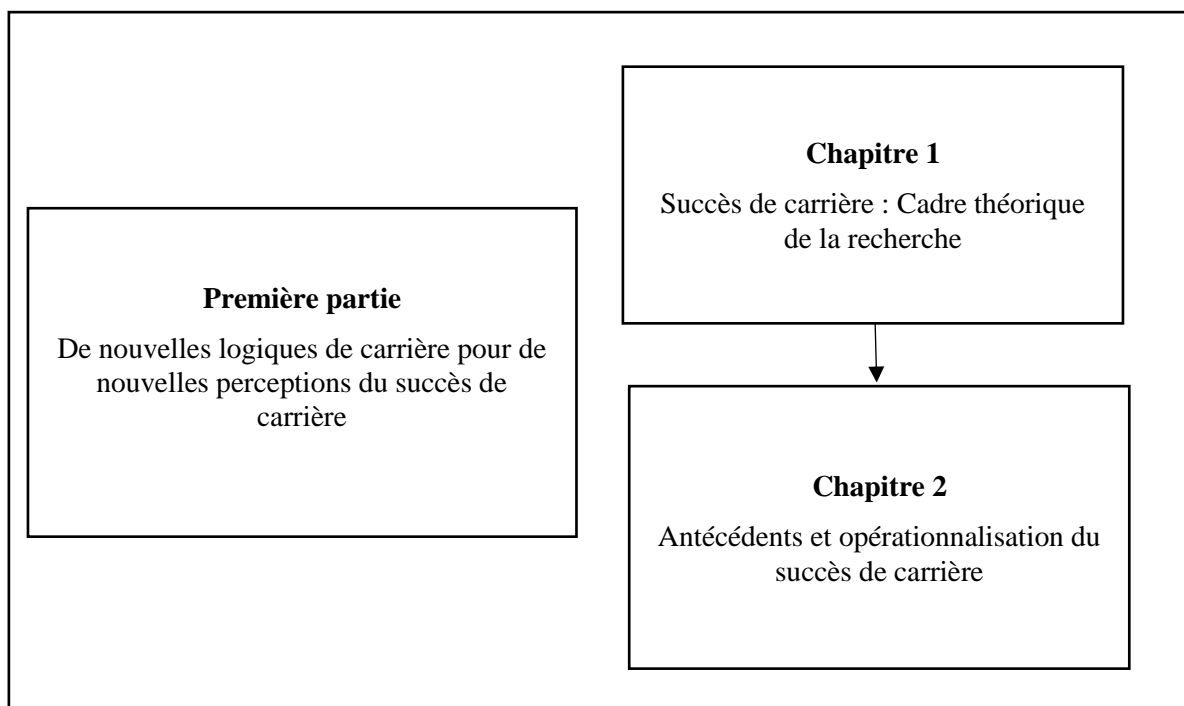
Présentation synoptique de la thèse

**PREMIÈRE PARTIE -
DE NOUVELLES LOGIQUES DE CARRIÈRE POUR DE
NOUVELLES PERCEPTIONS DU SUCCÈS DE CARRIÈRE**

L'objectif de cette première partie est de présenter le cadre conceptuel de la perception du succès de carrière des cadres. Sur la base d'une revue de la littérature, nous exposerons le concept de la carrière et celui du succès de carrière en mobilisant les différentes théories de la carrière. Cette partie comprendra deux grands chapitres.

Le premier chapitre sera dédié au concept du succès de carrière à travers l'évolution des formes de carrière. Nous définirons le concept de carrière selon une approche bidimensionnelle (objective et subjective). Puis, nous explorerons les conséquences du passage des carrières organisationnelles aux carrières sans frontières sur la signification et l'opérationnalisation de la réussite de carrière.

Le deuxième chapitre sera consacré à l'étude du succès de carrière dans sa dimension subjective, l'objet de cette recherche. Nous identifierons dans un premier temps les principaux antécédents du succès de carrière tant intrinsèques qu'extrinsèques. Ensuite, nous présenterons les différents instruments de mesure du succès de carrière tant objectif que subjectif.

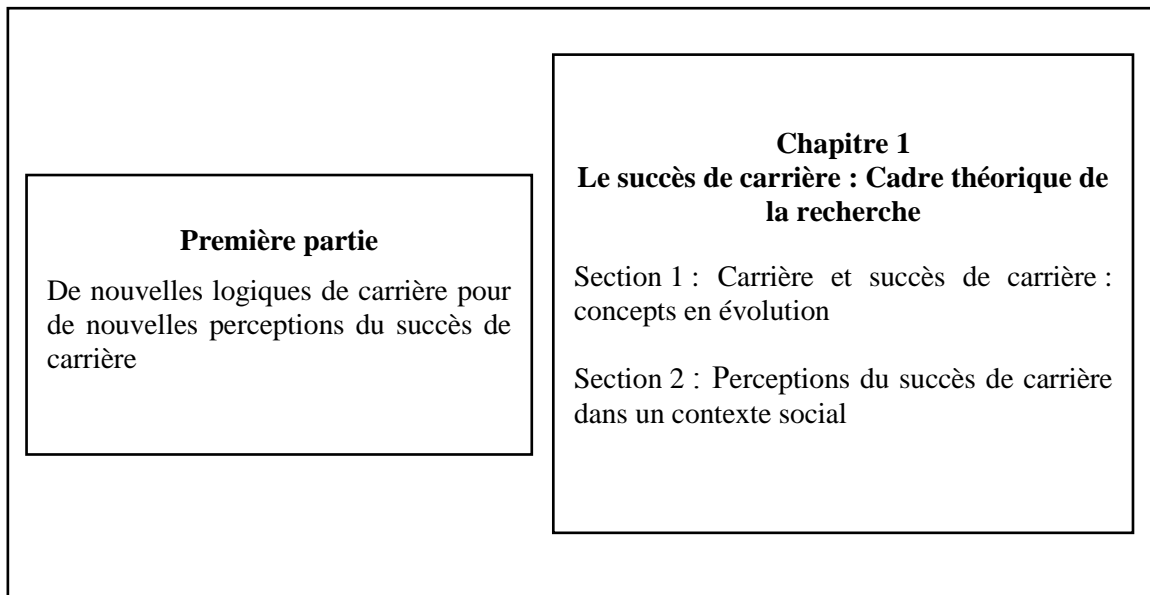


Chapitre 1 - Succès de carrière : cadre théorique de la recherche

Destiné à introduire cette recherche et à définir le cadre conceptuel et théorique, ce premier chapitre sera appréhendé en deux sections :

La première section aura comme objectif de donner un aperçu général sur les carrières et leur évolution. Nous présenterons les différentes définitions de carrière et du succès de carrière à travers leurs deux dimensions : objective (extrinsèque) et subjective (intrinsèque). Puis, nous exposerons l'évolution des carrières et particulièrement les deux principaux paradigmes : les carrières organisationnelles et les nouvelles carrières dites sans frontières.

L'objectif de **la seconde section** est de présenter la théorie de la comparaison sociale qui nous servira d'ancrage théorique, pour étudier le succès de carrière perçu. Nous nous interrogerons sur la façon dont les individus perçoivent et évaluent individuellement leur succès de carrière en présence d'autres groupes de référence. Le but est d'apprécier le succès de carrière, non seulement à travers des critères subjectifs en référence à soi, tels que les aspirations individuelles et standards personnels, mais aussi à travers d'autres critères de référence à autrui véhiculés par les groupes de pairs.



Section 1 – Carrière et succès de carrière : concepts en évolution

Constituant un concept clé dans nos sociétés, la « carrière » est un terme flexible et élastique et par conséquent, adaptable à différents contextes et diverses fonctions. La richesse et l'ambiguïté de la carrière constituent sa « *principale source du pouvoir* » (Watts, 1981, p. 214). La carrière implique une représentation d'action et relie le passé et le présent au futur. Elle est porteuse de cohérence et de continuité (Collin et Young, 2000). Le concept de carrière a un sens, tant pour les individus qui exercent une profession, que pour les organisations mettant en place des parcours de carrière judicieux pour les employés (Baruch, 2006 ; Clarke, 2013 ; Collin, 1998 ; Greenhaus, 1987 ; Holt Larsen, 2004 ; Van Maanen et Schein, 1977).

Alors qu'elles se déroulaient au sein de la même organisation tout au long de la vie en suivant des mouvements verticaux et linéaires, aujourd'hui les carrières dépassent les frontières délimitées par un seul employeur et sont caractérisées par un dynamisme en termes d'emplois et par leur indépendance des principes stables des carrières organisationnelles (DeFillippi et Arthur, 1994). Ainsi, la carrière est un concept complexe qui n'a pas cessé d'évoluer, surtout au niveau de la population des cadres, pour se conformer aux contextes économiques et organisationnels.

Par conséquent, il est difficile de définir précisément ce qu'est une carrière. En revanche, elle peut être abordée selon différentes approches. Par exemple, carrière objective/subjective, carrière organisationnelle/carrière sans frontières, contextuelle/individuelle, horizontale/verticale, etc. (Barley, 1989 ; Karakas et Kilic, 2016).

L'objectif que se donne cette section est d'identifier les concepts les plus pertinents liés aux carrières et à leur évolution. Dans un premier temps, le concept de carrière est défini et discuté à travers ses deux dimensions objective et subjective. Dans un second temps, nous présentons l'évolution qu'ont connue les carrières allant d'un modèle unidirectionnel bureaucratique aux nouvelles formes de carrières dites sans frontières.

1. Définition des concepts

1.1. La carrière : un concept polysémique

L'Oxford English Dictionary définit la carrière « *career* » comme étant le parcours et l'avancement d'une personne pendant une partie de (ou toute) sa vie. Quant à sa racine étymologique latine « *carraria* », elle désigne une voie où les chars peuvent passer ou une route large pour les véhicules. Cette racine a donné un sens moderne à la carrière définie comme « *une profession menée au cours d'une période significative dans la vie d'une personne et qui offre des opportunités de progression* »¹.

La carrière est définie alors comme « *la séquence des professions dans lesquelles une personne s'engage* » (Tolbert, 1980, p. 31). Elle correspond « *à la période de vie qu'une personne passe à travailler pour produire certains résultats* » (Cochran, 1994, p. 205). Trois principaux thèmes ressortent de ces définitions : le travail, le sens de vie et l'évaluation sociale (Arthur et Lawrence, 1984). Les individus s'engagent ainsi dans certaines activités professionnelles génératrices de résultats personnels tels que l'avancement constituant des signes de succès par la société.

Les premières définitions de la carrière considéraient la carrière comme une accumulation d'expériences (Pizzorno, 1959) ou une « *suite des postes, des emplois ou des professions dans lesquels une personne s'engage au cours de sa vie professionnelle* » (Shartle, 1959, p. 23). Depuis, les définitions se sont multipliées dans différentes disciplines. Par exemple, l'approche psychologique perçoit la carrière en termes d'attitudes et intérêts individuels alors que l'approche sociologique la perçoit en termes de statuts et rôles sociaux.

La science économique considère la carrière comme une réponse aux forces du marché (Arthur, 2008). Super (1963, p. 39) définit la carrière comme « *une suite de professions poursuivies ou de situations occupées par un individu* », ce qui indique qu'une personne peut avoir une seule profession tout au long de sa vie, comme elle peut en avoir plusieurs. Quant à Sears (1982), elle perçoit la carrière comme une suite d'emplois occupés, d'activités professionnelles et d'autres activités qui font partie de l'histoire de vie d'une personne.

Il semble ainsi que ces définitions mettent l'accent, d'une part, sur l'expérience professionnelle — même si elle ne constitue pas la seule composante de carrière — et d'autre part, sur l'aspect temporel (Cochran, 1994). En effet, « *une carrière comprend, à vrai dire, la situation préprofessionnelle*

¹ Traduction personnelle 'An occupation undertaken for a significant period of a person's life and with opportunities for progress' (*Oxford English Dictionary*).

d'écolier qui se prépare à travailler (...) et la situation post-professionnelle (...) d'homme à la retraite (...) aussi bien que la profession suivie ou la suite de situations obtenues par un homme qui travaille »² (Super, 1963, p. 39).

Certains chercheurs perçoivent la carrière comme une séquence d'emplois (London et Stumpf, 1983) ou comme une profession ou un métier avec un modèle clair d'avancement (Schein, 1971). D'autres proposent une définition plus large où la carrière renvoie à une séquence d'expériences liées aux rôles tenus par l'individu tout au long de sa vie (Dany, 2003). Même si les concepts de « carrière » et d'« emploi » semblent similaires, ils sont bien distincts. L'emploi renvoie à l'expérience immédiate, alors que la carrière renvoie au caractère dynamique du travail lié au temps, au mouvement et à la mobilité (Adamson, Doherty et Viney, 1998 ; Boutinet, 1993 ; Gingras, Spain et Cocandeau-Bellanger, 2006 ; Super et Hall, 1978).

La carrière dans une entreprise est « *une succession d'affectations. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié qui constituent son parcours professionnel* » (Peretti, 2016, p. 78). Ainsi, Hall et Las Heras (2010) ont proposé une modélisation mathématique de la carrière sous forme d'intégrale regroupant l'ensemble d'expériences professionnelles depuis le premier emploi jusqu'à l'emploi actuel (Formule 1).

Équation 1.1 : *Modélisation mathématique de la carrière*

$$\text{la carrière} = \int_{\text{date du premier emploi}}^{\text{date actuelle}} \text{emplois}$$

Source : Hall et Las Heras (2010, p. 453)

La carrière peut être évaluée en termes objectifs ou subjectifs (Arthur et Rousseau, 1996 ; Judge *et al.*, 1995). La distinction entre carrière subjective et objective fait consensus dans la littérature et remonte aux travaux de Hughes (1937) qui considère, d'une part, la carrière objective comme une succession d'emploi au sein d'une organisation structurée, et d'autre part, la carrière subjective comme la perception de l'individu de son propre développement de carrière.

Cette dualité constitue l'une des caractéristiques fondamentales et ontologiques de la carrière (Pralong, 2011). Conformément à la métaphore du voyageur, la carrière subjective est assimilée au

² *The sequence of major positions occupied by a person throughout his preoccupational, occupational and postoccupational life; includes work related roles such as those of student, employee, and pensioner, together with complementary vocational, familial and civil roles'* traduit par Gingras *et al.* (2006)

voyage interne et au monde expérientiel du voyageur, alors que la position occupée par le voyageur et les caractéristiques identifiables du paysage renvoient à la carrière objective (Nicholson et de Waal-Andrews, 2005). De même, Goffman (1959) indiquait que la carrière comprend deux côtés. « *Le premier est relié aux valeurs internes les plus précieuses telles que l'image de soi et l'identité. L'autre côté concerne les positions officielles et le style de vie* » (p. 123).

1.1.1. La carrière objective : des parcours prédéfinis

La carrière a fait l'objet d'études de plusieurs disciplines telles que l'économie, la psychologie ou encore la sociologie (Collin, 1998 ; Vardi, 1980). Elle a été introduite dans les travaux de sociologie afin de prendre en compte les changements d'emplois des individus au cours de leur vie (Form et Geschwender, 1962 ; Stebbins, 1970). Ainsi, les sociologues la perçoivent comme le déploiement des rôles sociaux et comme une série de postes occupés indiquant la position sociale d'un individu (Barley, 1989).

La carrière est définie comme « *une succession de fonctions parentes selon une hiérarchie de prestige à travers laquelle les salariés évoluent de manière plus ou moins ordonnée et prédictible* » (Wilensky, 1961, p. 523). Elle est constituée d'une série de statuts et d'emplois clairement définis et de suite typiques de postes et de responsabilités (Arthur *et al.*, 2005 ; Heslin, 2005b).

Arthur, Hall et Lawrence (1989) décrivent la carrière comme « *la séquence d'évolution des expériences de travail d'une personne à travers le temps* »³ (p. 8). L'« *évolution* » renvoie au fait que personne ne sait ce que l'avenir réserve. De même, c'est à travers le « *temps* » qu'un individu peut changer la façon de « *travailler* » ou subir le changement d'emploi en raison des forces externes (Arthur, Khapova et Richardson, 2017, p. x). La carrière appartient à l'individu, mais elle est généralement gérée par l'organisation. En effet, la structure organisationnelle produit la « *feuille de route* » interne, renseignant les positions identifiables, les relations entre ces positions, les compétences nécessaires pour les occuper et les dispositifs permettant aux individus de parcourir cette route (Baruch, 2004).

Pour les organisations, la carrière constitue un moyen de renouveler leurs ressources humaines (Gunz, 1989) et d'actualiser leurs compétences (Guérin et Wils, 1992a). Quant à l'individu, c'est un moyen pour se repérer et pour aller de l'avant. Dans sa dimension objective, « *la carrière concrétise les différentes étapes et séquences par lesquelles l'individu passe ou peut escompter passer grâce à une*

³ Traduction personnelle 'the evolving sequence of a person's work experiences over time'

éventuelle nomination ou promotion » (Boutinet, 1993, p. 16). Elle « *se compose d'une série de statuts et d'emplois clairement définis, de suites typiques de positions, de réalisations, de responsabilités et même d'aventures* » (Becker, 1985, p. 126).

La carrière externe concerne la manière dont les organisations et les tiers perçoivent la carrière d'une personne : la conception, la progression et la réalisation de ses objectifs (Baruch, 2004). Elle est directement observable, mesurable et vérifiable par une tierce personne (Hughes, 1937). Selon la métaphore du voyageur, la carrière fait référence alors au chemin parcouru par l'individu dans un paysage donné (Nicholson et de Waal-Andrews, 2005).

Les résultats de la carrière objective se manifestent sous forme de rémunération (Chao, 1997), de promotions (Dreher et Ash, 1990), de mobilité de carrière et d'avancement (Sullivan et Arthur, 2006 ; Veiga, 1983 ; Whitely, Dougherty et Dreher, 1991). Généralement, la carrière objective est synonyme de progression hiérarchique illustrée par le principe : « *tant qu'on monte, on progresse* » (Guérin et Wills, 1992b, p. 14). Cependant, les mouvements dans les carrières ne se limitent pas aux mouvements verticaux. Ils s'étendent à d'autres mouvements horizontaux, tels que les transferts, voire à des mouvements descendants quand il s'agit par exemple d'une rétrogradation. La carrière objective comprend également des mouvements latéraux à l'intérieur d'un même emploi en raison d'enrichissement des tâches ou d'une simple rotation de poste (Arthur *et al.*, 2005).

1.1.2. La carrière subjective : des expériences personnelles

Les perspectives traditionnelles de carrière excluent généralement toute forme de perceptions personnelle des acteurs individuels. Si le parcours de carrière est considéré comme une piste de course, alors la carrière elle-même renvoie au type de course à laquelle participe l'individu (Stebbins, 1970). Cette course était souvent décrite en termes objectifs. Or la carrière dépasse les simples parcours et mouvements objectifs. Elle implique l'identité de soi et reflète ce que les individus sont, ce qu'ils espèrent être, leurs espoirs, rêves, peurs et frustrations (Collin et Young, 2000). En ce sens, il existe une carrière pour chaque personne qu'elle doit individuellement interpréter et évaluer (Cochran, 1994).

La recherche en psychologie organisationnelle perçoit la carrière selon trois approches. Premièrement, la carrière est perçue comme une vocation avec un intérêt porté sur l'adéquation entre la personnalité et l'emploi (Holland, 1966). Deuxièmement, la carrière est considérée comme un moyen d'autoréalisation et de développement personnel (Shepard, 1984). Enfin, la carrière est conçue comme une composante de la structure de vie d'une personne (Levinson, 1984).

Hughes (1937) considère la carrière d'une personne comme une perspective dynamique, dans laquelle l'individu perçoit sa vie dans son ensemble et interprète le sens de ses différentes actions et de ce qui lui arrive. La carrière embrasse une période plus longue de la vie qui dépasse celle passée au sein d'une organisation. Selon Hall (1976), la carrière est « *la perception individuelle de la séquence d'attitudes et de comportements liés aux expériences et activités professionnelles au cours de la vie d'une personne* » (p. 4). L'arc-en-ciel de Super (1980) indique que la carrière relie les expériences professionnelles de l'individu avec d'autres aspects de sa vie.

La carrière peut être définie alors comme « *l'ensemble du cheminement professionnel et extraprofessionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active* » (Amherdt, 1999, p. 77). De même, Smelser (1980) assimile la carrière à l'histoire de vie d'une personne. Quant à Savickas (2013), il l'assimile à « *une histoire que les individus racontent à propos des projets qui les occupent. Ils écrivent une histoire sur eux en tant qu'acteurs et agents dans le théâtre du travail* »⁴ (p. 6). Ainsi, la carrière est utilisée dans un sens plus large pour chaque aspect de la vie d'une personne.

Dans sa dimension subjective, « *une carrière est faite de changements dans la perspective selon laquelle la personne perçoit son existence comme une totalité et interprète la signification de ses diverses caractéristiques et actions, ainsi que tout ce qui lui arrive* » (Becker, 1985, p. 126). Ainsi, la carrière subjective fait référence aux valeurs, aspirations et perceptions des individus qui vont influencer leur choix de carrière (Igbaria, Kassiech et Silver, 1999). En ce sens, Schein (1974) avait introduit le concept d'« ancre de carrière », déterminant les décisions des individus quant aux choix de leur carrière. L'ancre de carrière correspond à ce qu'un individu n'est pas prêt à négocier lors d'un choix de carrière. Elle constitue également son concept de soi qui renvoie aux talents et compétences ainsi qu'aux valeurs, besoins et motivations (Schein, 1996).

Patton et McMahon (2014) indiquent que « *les individus conçoivent leur carrière à partir de leurs perceptions et de leurs attitudes vis-à-vis de celle-ci* »⁵ (p. 5), ce qui montre que la carrière est un construit subjectif créé par les individus. De même, Inkson et Elkin (2008) considèrent les carrières comme « *des expressions individuelles de l'identité* »⁶ (p. 76). C'est le sens que donne la personne à ses choix professionnels successifs (Gingras *et al.*, 2006). Il s'agit de sa vision personnelle des

⁴ Traduction personnelle 'career is a story that people tell about the projects that occupy them. They author a story about themselves as actors and as agents in the theater of work'

⁵ Traduction personnelle 'individuals careers are developed by them on the basis of their perceptions of, attitudes toward, and actions in relation to, career'.

⁶ Traduction personnelle "individual expressions of identity"

événements passés et futurs considérés comme importants. Par exemple, les étudiants peuvent être amenés à suivre plusieurs cours dans une année ou un semestre (parcours objectif de carrière). Cependant, plusieurs étudiants vont évaluer différemment ces cours en se fondant sur leur capacité à les réussir et leur intérêt à l'égard de ces matières (carrière subjective).

La carrière subjective est considérée comme l'extension personnelle et l'amplification de certains aspects du parcours de carrière (Stebbins, 1970). En effet, la subjectivité des carrières émane des propriétés, des caractéristiques et des valeurs qu'accordent les personnes à leurs vies. C'est donc la perception que se fait une personne de l'évolution de sa vie et l'interprétation de ce qui lui arrive (Nicholson et de Waal-Andrews, 2005). Elle décrit une série d'expériences de rôles professionnels vécus par l'individu et renvoie au sens attribué à ses emplois passés, à sa position actuelle et aux destinations futures (Arthur *et al.*, 2005 ; Hall, 1996b ; Pralong, 2011). Ainsi, la carrière subjective « traduit le niveau d'aspiration ou de résignation de l'individu » (Boutinet, 1993, p. 17).

Au-delà des critères objectifs traditionnels tels que le salaire et les promotions, d'autres critères subjectifs associés aux sentiments et aux perceptions individuelles sont envisageables pour caractériser une carrière. Ainsi, à une certaine étape de la carrière d'une personne, l'enrichissement d'une tâche ou la satisfaction morale peuvent être plus valorisants qu'une augmentation de salaire ou une promotion (Guérin et Wills, 1992a).

1.2. Succès de carrière : un attendu psychologique

'There are two things to aim at in this life; first to get what you want; and, after that, to enjoy it. Only the wisest of mankind achieve the second.' Logan Pearsall Smith.

Issu du mot latin « *succedere* », le succès apparaît comme un résultat d'une action. Le dictionnaire Larousse le définit comme le « *résultat heureux obtenu dans une entreprise, un travail, une épreuve sportive, etc.* ». En anglais, le terme « *success* », plus parlant, renvoie à « *la réalisation d'un objectif ou d'un but désiré* » (*Oxford English Dictionary*), le but est souvent assimilé à l'atteinte d'une richesse et d'une position prestigieuse.

Dans le langage courant, l'adjectif « *successful* » est souvent utilisé pour décrire une personne par rapport à son emploi, mais peut avoir aussi différents sens selon chaque personne. « *Par homme d'affaires réussi, on entend une personne qui a réalisé un bon revenu à partir de ses transactions. Un chirurgien réussi est celui qui guérit le plus souvent et qui tue le moins* » (Stott, 1970, p. 205).

Constituant un concept évaluatif fondé sur les perceptions individuelles, le succès de carrière renvoie « *aux résultats des expériences liées à la carrière. [Il] peut-être défini comme l'atteinte de résultats souhaitables liés à la carrière d'un individu à un moment donné de sa vie professionnelle et tout au long de celle-ci* »⁷ (Arthur *et al.*, 2005, p. 179). De même, Judge *et al.* (1995) le définissent comme l'évaluation des réalisations réelles ou perçues que les individus ont accumulées dans le cadre de leurs expériences professionnelles.

Pour l'individu, le succès implique la réalisation de certains objectifs tant économiques qu'affectifs (Stott, 1970). Les objectifs peuvent se manifester sous forme de salaire, de promotion, de satisfaction, de création de quelque chose utile, d'estime de soi, de reconnaissance par les autres... (Davies, 1970 ; Restubog, Bordia, et Bordia, 2011). Ces objectifs peuvent changer au cours de la vie professionnelle d'une personne, et la non-réalisation d'un objectif initial ne veut pas dire forcément que la personne a échoué, étant donné que les objectifs vocationnels ne cessent pas d'évoluer (Super, 1951).

Alors que la psychologie industrielle définit le succès en termes de résultats qualitatifs et quantitatifs atteints par l'individu, la psychologie vocationnelle s'intéresse principalement à l'ajustement du travail « *adjustment to work* » (Davies, 1970), où les récompenses matérielles ne constituent pas les seuls déterminants du succès (Stott, 1970).

Les carrières sont définies selon deux perspectives majeures. D'une part, elles peuvent être décrites comme une évaluation objective des aspects observables servant de standards pour apprécier la réussite dans un contexte social. D'autre part, elles peuvent être définies comme la valeur perçue que donne une personne au sens de sa carrière (Srikanth et Israel, 2012). Les travaux récents traitent de plus en plus du succès de carrière en distinguant les deux dimensions objective et subjective (Arthur *et al.*, 2005 ; Dries *et al.*, 2008 ; Heslin, 2005a). En effet, Judge *et al.* (1995) perçoivent le succès de carrière comme « *the positive psychological or work-related outcomes or achievements one has accumulated as a result of one's work experiences* » (p. 485).

Il s'agit donc ici d'un jugement qui peut dépendre soit de l'individu qui le porte (succès subjectif) soit d'autres personnes (succès objectif). D'autres chercheurs ont opposé l'approche extrinsèque ou externe l'approche intrinsèque ou interne (Greenhaus, Parasuraman et Wormley, 1990 ; Hall, 1996a ; Judge *et al.*, 1995 ; Nicholson et de Waal-Andrews, 2005).

⁷ « *Career success is an outcome of a person's career experiences. Career success may be defined as the accomplishment of desirable work-related outcomes at any point in a person's work experiences over time* » (Arthur *et al.*, 2005, p. 179).

1.2.1. *Le succès de carrière objectif : une mobilité ascendante*

L'objectivité de la carrière émerge des propriétés observables du paysage et du contexte où la carrière se déroule indépendamment de nos perceptions. Ainsi, le succès de carrière objectif peut être défini comme la somme de la valeur quantifiable attachée à chaque statut et rôle social. Cette valeur peut être évaluée en termes d'utilités courantes, telles que les standards de vie et l'ensemble des valeurs espérées dans le futur (Nicholson et de Waal-Andrews, 2005). Ainsi, le succès de carrière objectif reflète la compréhension sociale partagée plus que la compréhension individuelle (Arthur *et al.*, 2005).

En appliquant la théorie de l'évolution et l'approche anthropologique aux carrières (Tableau 1.1), Nicholson et de Waal-Andrews (2005) indiquent que le contexte dans lequel se déroule la carrière pose des limites au succès. En effet, d'une part, l'abondance des ressources et d'autres conditions déterminent les avantages qui peuvent être assurés. Et, d'autre part, l'environnement social dicte les règles de conduite grâce auxquelles des formes particulières de lutte peuvent être couronnées de succès.

Tableau 1.1 : Les critères du succès objectif du point de vue anthropologique

Critère	Commentaire
Statut et rang (position hiérarchique)	Considéré comme un critère de succès dans les sociétés primitives et contemporaines, le statut social était le principal moyen d'allocation des ressources.
Succès matériel (richesse, propriété...)	La richesse, indirectement liée au statut, était mal vue dans les sociétés de chasse et de cueillette. En revanche, dans les sociétés agraires, elle a acquis une valeur sur le long terme. Le succès est donc lié à l'accumulation et à la transmission des richesses.
Réputation sociale (prestige, influence)	La réputation, issue d'un jugement conventionnel, est considérée comme un facteur clé de succès objectif dans toutes les sociétés.
Compétences et savoirs	La maîtrise de compétences spécifiques permet un accès facile aux ressources et par conséquent au succès.
Réseaux et relations	Il s'agit d'un moyen de sécurisation des ressources à travers les alliances.
Santé et bien-être	Ce critère renvoie à la capacité de reproduction et la continuité de l'espèce face à l'instabilité et l'incertitude de l'environnement.

Source : adapté de Nicholson et de Waal-Andrews (2005, p. 141)

Ainsi, le succès de carrière objectif renvoie aux réalisations observables et mesurables, telles que la rémunération, les promotions et la progression dans une hiérarchie organisationnelle (Judge *et al.*, 1995 ; Schein, 1996 ; Wayne *et al.*, 1999). En effet, le salaire et la position hiérarchique constituent les symboles classiques du succès les plus utilisés dans la littérature (Hall, 1976).

D'autres chercheurs, notamment des sociologues, ont intégré un autre critère, le statut professionnel, qui désigne la perception sociétale du pouvoir procuré par un poste. En effet, le statut professionnel occupe une place importante dans le succès extrinsèque en raison de son lien direct avec le niveau de rémunération et la *promouvabilité* (Judge *et al.*, 1999). En ce sens, Stott (1970) limite la progression professionnelle à la mobilité ascendante vers des postes avec plus de responsabilités.

En outre, le succès de carrière objectif correspond à la « règle du jeu » sociétal (Cerdin, 2004). Toutefois, ces critères objectifs ne concernent pas toutes les carrières ni tous les secteurs d'activité. Certains emplois comme les *free-lances* ne connaissent pas de possibilités de promotion (Hennequin, 2009). De même, les rémunérations dans la Fonction publique sont déterminées par des grilles de salaires bien précises et sont indépendantes des niveaux du succès atteints par les agents (Bastid et Bravo, 2006). Ainsi, le succès de carrière ne peut être déterminé que par des critères objectifs, d'où l'intérêt des éléments subjectifs.

1.2.2. Le succès de carrière subjectif : un succès psychologique

Une grande partie des recherches a évalué le succès de carrière en recourant à des standards sociétaux, tels que le niveau de salaire et le statut hiérarchique (Gould et Penley, 1984 ; Judge *et al.*, 1995 ; Veiga, 1983). Certes, ces travaux ont certainement contribué à avancer la recherche sur les carrières. Toutefois, on peut se demander si les personnes qui semblent avoir réussi objectivement perçoivent leur carrière comme une réussite (Peluchette, 1993). Contrairement au succès de carrière objectif, le succès subjectif est composé d'utilités identifiables uniquement par introspection et non par observation et validation consensuelle (Nicholson et de Waal-Andrews, 2005).

La dimension subjective du succès de carrière fait appel à l'appréhension interne d'un individu et à l'évaluation de sa carrière et des perspectives futures *via* les critères les plus importants à ses yeux (Arthur *et al.*, 2005 ; Dries *et al.*, 2008 ; Gattiker et Larwood, 1986 ; Heslin, 2005a ; Seibert, Crant et Kraimer, 2001). Ces évaluations s'opèrent sur la base des standards tant internes, par rapport à des valeurs et aspirations personnelles, qu'externes par rapport à un groupe ou à des personnes de référence (Heslin, 2003, 2005).

Étant donné que le succès de carrière subjectif est fondé sur l'évaluation personnelle des résultats associés à la carrière, il est possible que des employés n'éprouvent pas de sentiment de réussite malgré leurs salaires et statuts élevés (Srikanth et Israel, 2012). En effet, les réalisations subjectives de carrière sont confrontées à des critères intrinsèques plus exigeants (Aryee *et al.*, 1994 ; Poon, 2004). Plusieurs travaux empiriques ont confirmé l'existence et l'importance de la dimension subjective du succès de carrière (Gattiker et Larwood, 1986 ; Van Maanen et Schein, 1977).

Par exemple, Korman *et al.* (1981) ont trouvé que des cadres ayant objectivement réussi ne considéraient pas leur carrière comme une réussite et ne se sentaient pas fiers de leurs réalisations. Le succès de carrière subjectif semble influencer la santé mentale, le bien-être et la qualité de vie des individus (Peluchette, 1993). Selon Korman *et al.* (1981), un individu qui perçoit sa carrière comme un échec a plus de risque d'éprouver de l'aliénation et de l'indifférence, susceptibles d'affecter sa performance. À l'inverse, une personne qui perçoit sa carrière comme une réussite est plus prédisposée à être heureuse et motivée, ce qui renforce par conséquent sa performance au travail.

Par ailleurs, l'objectif ultime d'une carrière est le succès psychologique, qui se traduit par un sentiment de fierté et d'accomplissement personnel découlant de la réalisation des objectifs les plus importants dans la vie, tels que le bonheur familial et la paix intérieure (Hall, 1996a ; Srikanth et Israel, 2012), ce qui correspond à ce que Cerdin (2004) appelle la « règle du je ».

Plusieurs études indiquent que les deux formes du succès sont liées (Barruch, 2006 ; Judge *et al.*, 1995). Le succès subjectif, d'une part, est l'anticipation *ex ante* du succès objectif espéré dans la mesure où nous nous sentons bien quand nous savons que quelque chose de bien va arriver et, d'autre part, il suit le succès objectif et en est la conséquence directe *ex post* dans le sens où les individus qui font bien les choses se sentent mieux. En effet, il a été montré que la satisfaction de carrière est fortement corrélée avec le niveau de rémunération (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). De même, Nicholson et de Waal-Andrews (2005) indiquent qu'il existe des « malheureux gagnants », qui sont peu satisfaits malgré leur réussite objective et, inversement, des « heureux perdants » qui ont atteint de faibles niveaux de succès objectifs, mais qui s'estiment satisfaits.

Gunz et Heslin (2005) explorent les relations entre le succès objectif et le succès subjectif et caractérisent ce dernier en termes de succès psychologique. Ils avancent que le succès est plus ressenti quand la carrière coïncide avec l'emploi auquel l'individu aspire. En d'autres termes, plus la personne considère le travail comme un moyen d'accomplissement de soi, plus la frontière entre la carrière objective et la carrière subjective est mince. Il semble alors que l'interprétation subjective des résultats de carrière d'une personne, plutôt que le point de vue objectif, soit primordiale dans la mesure où le succès de carrière objectif néglige les principaux résultats subjectifs, tels que le développement de nouvelles compétences, l'équilibre travail-famille, le défi et le sentiment d'accomplissement (Zopiatis, 2010).

Après avoir défini les concepts de carrière et du succès de carrière, nous présentons un aperçu de l'évolution des carrières à travers deux paradigmes : les carrières organisationnelles et les carrières sans frontières.

2. De la carrière organisationnelle aux carrières sans frontières

Le concept de carrière a connu des changements et mutations majeurs dans ce monde en évolution permanente (Gingras *et al.*, 2006). Castells (1998, p. 336) attribue ces changements à trois raisons : la révolution des technologies de l'information, les crises économiques du capitalisme et leurs conséquences et le développement des mouvements sociaux et culturels, tels que le féminisme. Ces changements ont donné lieu à une nouvelle structure sociale en réseau, une nouvelle économie globale de l'information et une nouvelle culture de la réalité virtuelle. En ce sens, le concept de carrière a évolué pour se conformer aux changements permanents de la société industrielle (Castells, 1998).

L'utilisation rhétorique du construit de carrière a été particulièrement forte dans les organisations bureaucratiques (Gowler et Legge, 1989). Leur structure hiérarchique permettait « *des parcours de carrière potentiels et ainsi un mécanisme de récompense pour les individus* » (Watson, 1980, p. 210). Beaucoup d'organisations utilisent ces carrières « potentielles » comme des mesures incitatives pour générer de la motivation et de l'engagement chez les employés. Cependant, les carrières ne sont pas toutes ancrées dans les organisations (Collin et Young, 2000).

La carrière, dans sa conception classique, renvoie à une carrière organisationnelle et bureaucratique dans le sens où, d'une part, les carrières individuelles sont limitées le plus souvent à une ou deux organisations (Peiperl et Baruch, 1997) et, d'autre part, la gestion de carrières relève de la responsabilité de l'organisation (Hall, 1987 ; Schein, 1978). Or l'évolution du contexte socio-économique (aplatissement des structures organisationnelles, flexibilité dans les relations d'emploi...) a donné lieu à de nouvelles carrières dites « sans-frontières » (Arthur et Rousseau, 1996) ou « nomades » (Cadin, 1997). Ces nouvelles conceptions de carrière permettent de décrire l'économie actuelle et les relations de travail caractérisées par moins de loyauté et de certitude (Yan, Zhu et Hall, 2002), plus de mobilité, de transfert de compétences et de savoir-faire (Handy, 1989 ; Arthur et Rousseau, 1996 ; Eby, Butts et Lockwood, 2003).

2.1. La carrière organisationnelle : des trajectoires professionnelles linéaires

Jusqu'au début des années 1990, de nombreuses organisations optaient pour des structures hiérarchiques bureaucratiques caractérisées par un paternalisme en termes de relations d'emploi (Rouillard et Lemire, 2003). L'organisation bureaucratique trouve sa pertinence dans un environnement fort, c'est-à-dire stable et prévisible (Rousseau, 1990) garantissant des carrières et des emplois à vie (Peiperl et Baruch, 1997). Ainsi, le modèle bureaucratique se caractérise par une hiérarchie administrative marquée par des frontières internes clairement définies et difficilement contournables (Goujon-Belghit, 2008 ; Rouillard et Lemire, 2003). L'organisation fournit des repères

de carrières stables et objectifs, tels que les grades, les salaires, les niveaux hiérarchiques et les filières types (Cadin, Bender, de Saint Giniez et Pringle, 2000).

De nombreux modèles de carrière traditionnelle reposant sur une séquence de parcours unidirectionnels ont été proposés. Ces parcours sont hiérarchisés et chaque stade ne peut être atteint qu'après avoir franchi le stade précédent (Dalton, Thompson et Price, 1977 ; Schein, 1971, 1974). L'avancement et la progression dans la hiérarchie sont les notions prédominantes dans ce type de carrière caractérisée par des cheminements verticaux entre les différents postes au sein d'une seule organisation.

Selon Falcoz (2001), la carrière organisationnelle est caractérisée, entre autres, par un engagement mutuel sur le long terme entre l'individu et l'organisation, une présence d'un processus jalonné d'étapes clés correspondant à l'ascension hiérarchique et une forte intervention de l'organisation dans la gestion des carrières. La carrière organisationnelle peut être définie alors comme un avancement professionnel au sein d'une ou deux organisations (Sullivan, 1999) ou « *une succession de fonctions parentes selon une hiérarchie de prestige à travers laquelle les salariés évoluent de manière plus ou moins ordonnée et prédictible* » (Wilensky, 1961, p. 523).

Ce modèle traditionnel a dominé les travaux empiriques sur les carrières. En analysant les publications de cinq revues interdisciplinaires entre 1990 et 1992, Arthur (1994) a trouvé que 78 % des articles se focalisaient sur la stabilité de l'environnement, 74 % sur la mobilité intra-organisationnelle et 81 % sur les progressions hiérarchiques. Ces résultats peuvent être expliqués, d'une part, par le fait que les individus souhaitent évoluer et « faire carrière » chez un seul employeur et, d'autre part, par leur quête du succès de carrière objectif matérialisé par plus de responsabilités et un statut élevé (Arthur et Rousseau, 1996 ; Hall, 1996a).

L'ancienneté et l'emploi à vie auprès d'un seul employeur constituent le socle du concept de la carrière organisationnelle (Hall et Mirvis, 1995). Cette dernière est proche de la carrière occupationnelle décrite comme une combinaison de postes occupés au cours d'une vie (Super, 1980). En effet, l'ancienneté assure une protection d'emploi dans le sens où, plus une personne occupe longtemps un emploi, plus elle a de chances de le garder et plus la carrière s'enracine (Tréanton, 1960, p. 75).

Par ailleurs, le modèle organisationnel ou bureaucratique consiste essentiellement en des mouvements verticaux dans la hiérarchie à l'instar du cône de carrières de Schein (1971). La carrière est considérée alors comme un avancement et un processus de promotions vers le sommet hiérarchique (Hall, 1987). De même, Van Maanen et Schein (1977) définissent la carrière comme une suite d'expériences

professionnelles qu'une personne accumule au cours de sa vie professionnelle en vue d'atteindre une progression.

Selon une approche organisationnelle, la carrière peut servir comme un moyen de planification, notamment pour anticiper la relève des cadres supérieurs, en particulier quand la culture organisationnelle prône le développement des talents (Adamson *et al.*, 1998). En créant une structure de carrière, les organisations peuvent muter leurs employés à potentiel à travers des séries de postes planifiés afin de développer leurs connaissances et compétences nécessaires pour occuper des postes d'encadrement et renforcer leur statut (Herriot *et al.*, 1993).

La notion de carrière permet également aux organisations de négocier implicitement les contrats d'emploi à un niveau subjectif (Adamson *et al.*, 1998). Les chercheurs mobilisent le concept du contrat psychologique pour tenter d'expliquer la nature des relations entre les individus et leurs organisations. Il a été utilisé pour la première fois par Argyris (1958) sous l'appellation « *psychological work contract* » (p. 112) pour désigner le code informel régissant les échanges réciproques entre les ouvriers et leurs supérieurs hiérarchiques.

Le contrat psychologique est défini comme « *l'analyse que fait un salarié des promesses et des engagements qu'il prend avec son employeur* » (Rousseau, 1990). On distingue deux types de contrats psychologiques : transactionnel et relationnel. Alors que le premier, qualifié de pragmatique, renvoie aux obligations réciproques que chaque partie doit respecter, le second se fonde plutôt sur des engagements moraux et renvoie à des obligations de nature socioémotionnelle qui s'inscrivent sur le long terme.

Dans les carrières organisationnelles, « *il existe un nombre limité de portes d'entrée, les postes les plus élevés dans la hiérarchie sont pourvus en interne plutôt qu'en externe, il existe une relation à long terme entre employeur et employé et le salaire et les promotions sont déterminés par des règles impersonnelles [...] plutôt que par des décisions discrétionnaires* » (Seltzer et Sammartino, 2009, p. 111). En effet, les carrières organisationnelles reposent sur un contrat tacite sur le long terme, voire à vie, et qui stipule la réalisation d'une carrière en vue d'accéder à des niveaux hiérarchiques élevés et d'avoir plus de responsabilités.

D'un côté, l'employeur promet de garantir aux employés la sécurité d'emploi, les actions de formation et de développement de compétences et les incitations financières (Hall et Mirvis, 1995). De l'autre côté, les employés s'engagent à être impliqués et performants au travail (Rouillard et Lemire, 2003 ; Rousseau, 1998). Ainsi, nous pouvons résumer le contrat psychologique relationnel comme suit : « *en échange de sa pleine et entière participation au meilleur fonctionnement de*

l'organisation, celle-ci offre à l'individu la possibilité de construire progressivement l'ensemble de sa carrière en son sein, le travail satisfaisant ou supérieur entraînant ponctuellement des promotions auxquelles se conjuguent de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités » (Rouillard et Lemire, 2003, p. 3).

Cependant, le concept du contrat psychologique est de nature dynamique et subit par conséquent des changements. Les chercheurs identifient, d'une part, l'« ancien contrat psychologique » associé aux carrières organisationnelles dans sa dimension relationnelle telle qu'on vient de les décrire et, d'autre part, le « nouveau contrat psychologique » associé plutôt à la dimension transactionnelle qui porte sur les promesses et l'engagement de l'organisation à favoriser l'employabilité (Baruch, 2001). Ainsi, l'évolution de l'environnement économique et l'émergence des organisations et des carrières « sans frontières » sont les raisons principales de cette transition.

Les définitions des carrières organisationnelles englobent les notions de progression hiérarchique, qui renvoient aux séquences de postes avec des responsabilités et une ancienneté croissantes (Arthur *et al.*, 1989). Néanmoins, l'aplatissement des structures hiérarchiques a réduit les niveaux de management, ce qui rend les parcours de carrière de plus en plus flous (Inkson, 1995).

En outre, les définitions traditionnelles de la carrière ne semblent plus appropriées aux systèmes de carrières contemporaines (Arthur et Rousseau, 1996 ; Nicholson, 1996) et ne permettent pas de comprendre le changement de la réalité des carrières managériales dans les organisations post-bureaucratiques (Heckscher, 1994 ; McMahon et Patton, 2002).

2.2. Les carrières sans frontières : l'individu acteur de sa carrière

Les littératures académique et managériale abondent en publications sur la « fin » de la carrière et l'émergence de nouvelles formes d'emploi (Adamson *et al.*, 1998). Ces nouvelles formes, qui ne garantissent plus une carrière à vie, ont émergé suite aux restructurations organisationnelles et à l'évolution des organisations aplaties (Herriot et Pemberton, 1997). En raison du ralentissement économique et de la forte compétitivité (Peiperl et Baruch, 1997), les organisations optent de plus en plus pour des structures « sans frontières » ou « temporaires », élaborées autour de projets permettant aux employés d'effectuer des mouvements de carrière tant verticaux qu'horizontaux (Mirvis et Hall, 1994).

Handy (1989) assimile une organisation sans frontières à un « trèfle », où la première feuille constitue l'élément central qui détermine la continuité et la survie de l'organisation. Cette catégorie comprend les employés hautement qualifiés permanents et qui s'identifient à l'organisation. Pour leur survie, ils devraient adapter continuellement leurs compétences aux exigences du marché du travail (Savickas

et al., 2009). La deuxième feuille regroupe les contractuels dont les fonctions ne relèvent pas des compétences clés de l'organisation. Quant à la troisième feuille, elle comprend la main-d'œuvre contingente, c'est-à-dire les salariés à temps partiel et les intérimaires constituant une armée de réserve pour l'organisation. Ainsi, la flexibilité devient l'objectif de l'organisation sans frontières afin de répondre aux aléas de l'environnement, ce qui implique une mobilité continue des individus d'une structure à une autre et d'un métier à l'autre (Handy, 1989).

En s'inspirant des théories de la contingence structurelle (Lawrence et Lorsch, 1967), de *l'enactment* (Weick, 1988) et des trous (vides) structurels (Burt, 1997), Arthur (1994) proposait le concept de « carrières sans frontières » pour décrire l'économie actuelle et les relations de travail caractérisées par moins de loyauté et plus de mobilité (Arthur, 1994 ; Briscoe, Hall et DeMuth, 2006 ; Yan *et al.*, 2002).

La littérature comprend différentes définitions de la carrière sans frontières (*Tableau 1.2*). La carrière sans frontières est définie comme « *une série d'opportunités d'emploi qui dépasse les frontières d'un seul lieu de travail* » (DeFillippi et Arthur, 1994, p. 307). Contrairement aux carrières organisationnelles, ces carrières transcendent les frontières délimitées par les organisations, rompent avec les idées traditionnelles d'avancement de carrière, prennent en compte les intérêts personnels des individus à travers les opportunités de carrière, sont reconnues et valorisées à l'extérieur de l'entreprise, sont soutenues par l'appartenance à des réseaux externes et mettent plus l'accent sur la mobilité interorganisationnelle (Arthur et Rousseau, 1996).

Tableau 1.2 : Exemples de définitions de la carrière sans frontières

Auteur(s)	Définition ou description
Arthur et Rousseau (1996, p. 3-5)	La carrière sans frontières est l'opposée de la carrière organisationnelle « Une carrière sans frontières n'est pas une forme unique de carrière, mais un large ensemble de formes possibles qui s'oppose aux postulats de la carrière traditionnelle » ⁸ .
Baker et Aldridge (1996, p. 135)	« Les employés qui sont capables de construire leurs vies professionnelles caractérisées par une forte mobilité interemployeurs, une forte accumulation de compétences et une forte identité sont considérés comme poursuivant une carrière sans frontières » ⁹ .
Bird (1994, p. 335)	Les carrières sans frontières constituent « une réponse à une vision plus commune des carrières limitées : limitées dans les organisations, limitées dans des rôles, positions et emplois bien définis » ¹⁰
Briscoe (2006)	La carrière sans frontières s'effectue au-delà des frontières organisationnelles
Eby (2001, p. 344)	« La carrière sans frontières transcende les relations organisationnelles spécifiques et renvoie aux séquences d'expériences à travers les organisations et les emplois » ¹¹ .

Source : adapté de Greenhaus et Callanan (2006, p. 279)

La carrière sans frontières est caractérisée par les compétences et savoir-faire transférables d'une organisation à une autre (DeFillippi et Arthur, 1994 ; Eby *et al.*, 2003), l'identification personnelle à un travail intéressant (Mirvis et Hall, 1994), l'apprentissage continu (Arthur et Rousseau, 1996), le développement de réseaux et de relations avec les pairs (Hall, 1996b ; Kram et Isabella, 1985) et la gestion individuelle de carrière (Brousseau, Driver, Eneroth et Larsson, 1996). Sullivan (1999) a résumé les caractéristiques majeures différenciant les carrières traditionnelles des carrières sans frontières (Tableau 1.3).

Tableau 1.3 : Comparaison entre la carrière organisationnelle et la carrière sans frontières

Critères	Carrière organisationnelle	Carrière sans frontières
La relation d'emploi	Sécurité de l'emploi	Employabilité
Les frontières organisationnelles	Une à deux entreprises	Plusieurs entreprises
Les compétences	Spécifiques à l'entreprise	Transférables
Le succès de carrière	Salaire, promotion, statut	Intérêt au travail
La responsabilité de la carrière	L'entreprise	L'individu
La formation	Programmes formels	« Sur le tas »
L'élément déterminant	L'âge	L'apprentissage

Source : Sullivan (1999)

⁸ Traduction personnelle 'A boundaryless career is not a single career form but a range of possible forms that defies traditional employment assumptions' (Arthur et Rousseau, 1996, p. 3-5).

⁹ Traduction personnelle 'Employees who are able to build work lives characterized by high interemployer mobility, high cumulation of competencies, and high identity fall into the cell that they characterize as pursuing a boundaryless career' (Baker et Aldridge, 1996, p. 135).

¹⁰ Traduction personnelle 'Response to a more common view of careers as being bounded: bounded in organizations, bounded in well-defined roles, positions, or jobs' (Bird, 1994, p. 335).

¹¹ Traduction personnelle 'Boundaryless careers transcend specific organizational memberships and refer to sequences of experiences across organizations and jobs' (Eby, 2001, p. 344).

Sullivan et Arthur (2006) décrivent la carrière sans frontières à travers deux dimensions de la mobilité : physique et psychologique. La première renvoie aux « *mouvements effectifs entre emplois, organisations, professions et pays* », tandis que la deuxième dimension fait référence à « *la capacité perçue de faire des transitions* » (p. 21). Selon Briscoe *et al.* (2006), la mobilité psychologique peut renvoyer à un état d'esprit nomade traduit par un désir individuel à diversifier ses activités professionnelles au-delà de son environnement immédiat de travail. En ce sens, Mirvis et Hall (1994) confirment que les individus ont besoin de plusieurs expériences professionnelles afin de s'adapter à la complexité et l'évolution du monde du travail.

Les nouveaux parcours professionnels, l'autogestion des carrières, l'acteur libre et le travailleur indépendant constituent les caractéristiques désignant les nouvelles carrières (Dany, 2003). De ces dernières, plusieurs formes se sont dérivées, telles que les carrières protéiformes, capitalistes et intelligentes (Arthur *et al.*, 2017 ; Baruch et Peiperl, 2000 ; Hall, 1996a).

❖ Les carrières protéiformes

Partant du postulat que les entreprises n'offrent plus de carrières, mais plutôt des opportunités de carrières permettant une employabilité accrue à leurs employés, la carrière protéiforme est parmi les meilleures approches pour aborder la notion des nouvelles carrières (Hall, 1996a). Le terme « protéiforme » vient de « *Proteus* », le nom latin du dieu grec Protée dont la caractéristique essentielle est sa capacité d'apparaître sous diverses formes. Hall (1996a) mobilise cet adjectif pour désigner l'ensemble des expériences variées vécues par chaque individu lors de son éducation, sa formation et ses emplois dans différentes organisations.

La littérature révèle deux caractéristiques importantes de la carrière protéiforme, à savoir le management de carrière par soi-même « *self-directed* » et les valeurs propres « *values-driven* » (Briscoe *et al.*, 2006). Mirvis et Hall (1994) définissent le management par soi-même comme le degré de contrôle qu'exerce une personne sur sa carrière. Quant aux valeurs propres, elles renvoient au fait que les décisions de carrière sont prises de façon à ce qu'elles correspondent aux valeurs individuelles (Briscoe *et al.*, 2006). Ainsi, les personnes possédant les deux caractéristiques sont qualifiées de protéiformes (Briscoe et Hall, 2006).

La carrière protéiforme est définie comme une carrière menée par l'individu, et non par l'organisation (Mirvis et Hall, 1994). Il s'agit donc d'un contrat établi avec soi-même plutôt qu'avec l'organisation. En outre, le succès de carrière dans ce contexte dépend essentiellement des facteurs psychologiques (Baruch, 2006). En effet, les choix personnels de carrière et la recherche d'accomplissement de soi sont les éléments d'unification dans la vie d'une personne protéiforme (Hall, 1996a).

❖ Les carrières capitalistes

Il est courant de dire que les entreprises investissent dans leurs ressources humaines, mais il est rare de parler de l'inverse. Cependant, les employés anticipent également la rentabilité de leur investissement, ce qui fait d'eux des capitalistes dans le sens où ils investissent leurs temps, argent, énergie et compétences (Inkson et Arthur, 2001).

L'individu redevient alors propriétaire et responsable de sa carrière alors que le rôle de l'entreprise se limite à l'assister dans le développement de son capital de carrière (Bravo, 2004 ; Handy, 1989). Ainsi, la carrière est perçue comme la capitalisation des compétences, d'expertises et des relations interpersonnelles acquises tout au long de la vie professionnelle d'une personne (Bird, 1994).

Ces carrières sont qualifiées d'« intelligentes » dans le sens où elles permettent aux individus d'agir sur l'évolution de leur carrière (Arthur *et al.*, 2017 ; DeFillippi et Arthur, 1994). Ces auteurs se sont inspirés des travaux de Quinn (1992), qui a constaté que la valeur boursière des entreprises cotées émane davantage d'actifs humains que d'actifs physiques.

Par analogie, la théorie de carrières intelligentes applique la même approche pour l'investissement des individus dans leur carrière à travers trois dimensions de compétences individuelles (DeFillippi et Arthur, 1994). Le « *Knowing Why* », qui renvoie à l'énergie, à la motivation et à l'identification au travail, le « *Knowing How* » regroupe les compétences professionnelles classiques constituant le capital humain telles que le savoir et le savoir-faire (Parker, Khapova et Arthur, 2009) et le « *Knowing Whom* » qui fait référence aux compétences relationnelles et au capital social (Burt, 1997).

Les carrières intelligentes vont au-delà de la recherche d'une formation ou de l'amélioration des compétences. Elles permettent de comprendre la nature évolutive des emplois et le processus à travers lequel la connaissance se produit, se transmet et s'applique. Il s'agit de « prendre en compte les nouvelles opportunités de carrière, la flexibilité du travail et l'exigence croissante du savoir-faire professionnel »¹² (Arthur *et al.*, 2017, p. xii).

Les carrières « à vie » ont plus tendance à être temporaires et susceptibles de disparaître d'un jour à l'autre (Roquet, 2009). La carrière traditionnelle, fondée sur l'ascension hiérarchique, s'effrite au profit de nouvelles formes de carrières plus flexibles et sans frontières. Les individus « *homo eliindividus* » (l'homme choisissant) sont plus libres et responsables de leurs propres parcours de

¹² Traduction personnelle 'Appreciating new career possibilities, more dynamic work arrangements, and the growing demand for knowledge work around the globe' (Arthur *et al.*, 2017, p.xii).

carrière. Ces derniers se voient sectionner « *en une série de projets exceptionnels toujours plus brefs, les perspectives de vie ressemblent de plus en plus aux circonvolutions aléatoires de roquettes intelligentes à la poursuite de cibles insaisissables, éphémères et remuantes, plutôt qu'à la trajectoire balistique préconçue et prédéterminée, prévisible, d'un missile* » (Bauman, 2004, p. 112).

La littérature nous dresse un portrait de l'évolution des carrières. D'un côté, les carrières organisationnelles linéaires qui se déroulaient dans des structures hiérarchiques rigides et dans un environnement stable (Yan *et al.*, 2002). Inversement, les nouvelles organisations sont plutôt dynamiques et les carrières contemporaines deviennent imprévisibles et multidirectionnelles (Arthur et Rousseau, 1996). Cependant, ce portrait représente des scénarii poussés à l'extrême, qui sont loin de refléter la réalité. Les organisations contemporaines n'ont pas totalement perdu le contrôle sur la gestion des carrières de leurs employés (Dany, 2003). Certes, les individus sont de plus en plus responsables de leur carrière, mais le rôle des organisations demeure très important (Baruch, 2006).

2.3. La gestion de carrière : les approches individuelles et organisationnelles

La remise en cause du paradigme des carrières organisationnelles par celui des carrières sans frontières revient souvent dans les travaux de recherche de ces dernières décennies. Cette remise en question se justifie par les différents changements opérés dans le contexte économique : la rareté d'opportunités de promotion, l'insécurité d'emploi, la « fin » du travail à vie, la précarité d'emploi, la flexibilité du travail et le désengagement des employeurs de la planification des carrières de leurs employés (Collin, 1998 ; Dany, 2003 ; Gingras *et al.*, 2006 ; Hall et Mirvis, 1995). Or certains chercheurs remettent en question toute idée d'abandon ou de fin de la carrière organisationnelle (Baruch, 2006 ; Dany, 2003 ; Falcoz, 2001). En ce sens, Baruch (2006, p. 127) indique d'ailleurs que la littérature sur les carrières souffre du « *phénomène du pendule* », qui renvoie à la tendance à admettre que les carrières ne se développent que dans certains sens extrêmes : sous le contrôle total, soit des organisations soit des individus.

Le courant des carrières sans frontières propose des modèles de carrière alternatifs aux modèles bureaucratiques perçus comme obsolètes (Lemire et Martel, 2007). Cependant, le postulat, que la nature des carrières a fondamentalement changé et que les carrières organisationnelles sont « mortes » (Hall *et al.*, 1996), est contredit par plusieurs chercheurs. Par exemple, Guest et McKenzie-Davey (1996) ont trouvé pratiquement, dans toutes leurs recherches, que la carrière traditionnelle existe encore et se porte bien. De plus, un grand intérêt pour la gestion stratégique des ressources humaines est observé dans de nombreuses organisations cherchant à attirer et retenir les compétences-clés (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004).

La gestion de carrière est au carrefour de deux approches. D'une part, une approche organisationnelle (politique de mobilité, plans de carrière, gestion prévisionnelle des emplois...) et, d'autre part, une perspective individuelle (attentes et aspirations individuelles de carrière, choix vocationnel...) (Gunz et Jalland, 1996 ; Lips-Wiersma et Hall, 2007). Plusieurs travaux affirment que la carrière d'un individu n'est pas uniquement déterminée par les conditions du marché du travail et admettent qu'il est envisageable que cet individu ait une carrière lui permettant de participer au développement de l'organisation où il évolue (Collin, 1998 ; Dany, 2003).

Dans plusieurs cas, les cadres déclarent que leurs organisations n'offrent plus du tout de carrière, mais plutôt des « opportunités de développement » et que, désormais, la responsabilité de ce développement incombe totalement aux individus (Brousseau *et al.*, 1996 ; Hall, 1996). Concernant les carrières managériales, il semble que les organisations sont confrontées à un paradoxe. Elles ont intérêt à perpétuer « l'illusion » de la stabilité et de la prévisibilité dans l'objectif de retenir les employés à haut potentiel. Cependant, si elles ne sont plus en mesure d'offrir des parcours d'avancement à leurs employés, alors comment feront-elles pour les retenir ? (Adamson *et al.*, 1998). En ce sens, redéfinir le concept de carrière s'avère pertinent. Selon certains auteurs, l'une des meilleures façons est de considérer la carrière comme une série de renégociations de contrats psychologiques, ce qui assure un avantage mutuel sur le long terme (Baruch, 2004 ; Herriot et Pemberton, 1997 ; Holt Larsen, 2004).

La carrière organisationnelle existe encore, mais n'est plus la principale voie du succès (Bravo-Bouyssy, 2005). En effet, malgré la transition vers l'ère des carrières sans frontières, dans lesquelles les individus gèrent leurs propres carrières (Hall, 1996), les organisations sont encore disposées à faciliter le succès de carrière de leurs employés. En ce sens, Arthur (1994) note que «... *la carrière sans frontières et la carrière organisationnelle sont des concepts similaires. Cependant, la distinction de la carrière sans frontières apparaît lorsqu'on étend la métaphore aux activités interentreprises* »¹³ (p. 303).

Les travaux de recherche semblent s'accorder, d'une part, sur la faible convergence entre les approches individuelle-organisationnelle (Arthur, 1994) et, d'autre part, sur le fait que la gestion de carrière et son développement ne relèvent plus des fonctions directes des ressources humaines (Parker et Inkson, 1999). En effet, « *la gestion des carrières comme on l'a pratiquée au cours des dernières*

¹³ Traduction personnelle 'The boundaryless career and the organizational career are similar concepts. However, the distinctiveness of the boundaryless career appears when we extend the metaphor to inter-firm activities' (Arthur, 1994, p. 303).

années est obsolète [et que] la pratique actuelle dans ce domaine se fonde sur une nouvelle logique, celle de la prise en charge par la personne elle-même du développement de l'employabilité et des nouvelles filières d'emplois et de mobilité » (St-Onge et al., 2004, p. 268).

À travers une étude de cas menée auprès d'une entreprise ayant subi un changement organisationnel, Lips-Wiersma et Hall (2007) ont montré que les employés, quel que soit leur statut, se sont montrés responsables de la gestion de leur carrière durant et après ce changement organisationnel. Quant à l'organisation, elle ne s'est pas complètement retirée dans le sens où elle continuait à accompagner les employés dans le développement de leur capital humain.

Selon la théorie du contrat psychologique, le partage des croyances et des responsabilités concernant le développement de carrière a un impact significatif sur l'évolution professionnelle (Dabos et Rousseau, 2004). Les deux parties (individu et organisation) collaborent afin d'atteindre les objectifs communs. D'un côté, l'organisation assure les opportunités d'apprentissage et les moyens nécessaires pour développer les projets personnels et, de l'autre, les employés saisissent ces opportunités (Arthur et Rousseau, 1996 ; Van der Sluis et Poell, 2003).

Par ailleurs, en France, la mise en place du bilan de compétence avait comme but de faciliter le transfert de gestion des carrières des entreprises aux employés. Malgré cela, les carrières n'ont pas connu des changements fondamentaux, comme le prédit la littérature sur les carrières sans frontières. Cela peut être expliqué par la présence de syndicats dans le paysage organisationnel français (Dany, 2003).

Il semble, donc, que l'ancien modèle des carrières traditionnelles n'ait pas disparu, mais il n'est plus la norme actuelle (Baruch, 2006 ; Dany, 2003). Les individus n'ont peut-être pas toujours les compétences requises pour gérer eux-mêmes leur carrière. De plus, la notion de travailleur indépendant « *free actor* » peut ne pas convenir à tout le monde (Dany, 2003). Les nouvelles carrières se révéleraient ainsi être source de stress et de discrimination pour ceux et celles qui n'auraient pas les compétences et la flexibilité requises (Mirvis et Hall, 1994). La « mort » ou la « fin » de la carrière organisationnelle renvoie simplement au fait que les règles du jeu de carrière ont changé (Adamson et al., 1998 ; Clarke, 2013).

Au terme de ce développement sur l'évolution des carrières, il semble primordial de s'intéresser ensuite à l'impact de ces évolutions sur la définition et l'opérationnalisation du concept du succès de carrière. Tel est l'objectif de la section suivante.

Section 2 – Perceptions du succès de carrière dans un contexte social

Toutes choses sont bonnes ou mauvaises par comparaison.
Edgar Allan Poe

Compte tenu de la dimension interne/externe de la carrière, le succès de carrière peut être évalué soit par des critères socialement définis soit par des critères subjectifs personnels. Les notions d'avancement ou de progression sont inhérentes au concept de carrière et ont été abordées dans plusieurs travaux (Bretz et Judge, 1994 ; Jaskolka, Beyer et Trice, 1985). Alors que les travaux antérieurs ont largement contribué à définir ce que les individus et les organisations devraient faire pour atteindre le succès socialement défini, les recherches récentes insistent sur l'importance de définir le succès de carrière en prenant en compte les aspirations individuelles, qui peuvent être divergentes de la définition sociétale (Gattiker et Larwood, 1986, 1988 ; Korman *et al.*, 1981 ; Poole, Langan-Fox et Omodei, 1993).

En ce sens, Korman *et al.* (1981) ont trouvé que les cadres performants de leur échantillon n'étaient pas satisfaits de leur carrière et n'éprouvaient aucun sentiment de réussite ni de fierté par rapport à leurs réalisations. Cela s'explique par le fait que ces cadres se sont fondés sur leurs propres perspectives internes du succès et se considèrent parfois en situation d'échec (Aryee *et al.*, 1994). Il semble donc primordial d'utiliser des indicateurs plus diversifiés ayant un sens pour différents groupes d'employés (Dries *et al.*, 2008). Outre les aspirations individuelles, le succès de carrière subjectif doit tenir compte également d'autres critères qui ne relèvent pas du soi (Abele et Spurk, 2009 ; Abele, Hagmaier et Spurk, 2016 ; Heslin, 2003, 2005). L'objectif de cette section est de déterminer comment les perceptions de carrière d'un individu peuvent être influencées par un contexte social.

1. S'auto-évaluer en se comparant aux autres

1.1. La comparaison sociale : un aperçu théorique

Nos concepts de soi sont façonnés par ce que l'on entend, pense et connaît par rapport aux autres personnes (Stapel et Blanton, 2004). Cela se produit à travers un mécanisme basique qui est la comparaison sociale (Festinger, 1954). Elle consiste en ce que les individus maintiennent leur sens de soi en comparant leurs capacités, attributs et attitudes à ceux des autres. Le concept de la comparaison sociale, reliant les caractéristiques d'un individu à celles d'autres et vice versa, constitue un aspect central de la vie sociale des êtres humains (Buunk, Ybema, Gibbons et Ipenburg, 2001). Le besoin de se comparer aux autres est « *phylogénétiquement très ancien, biologiquement très fort et reconnu chez plusieurs espèces* » (Gilbert, Price et Allan, 1995, p. 149) et relève de la nature et du comportement humain (Festinger, 1954 ; Smith, 1982).

La théorisation et la recherche sur la comparaison sociale peuvent être attribuées à certaines contributions à la philosophie occidentale et aux grands travaux en psychologie sociale et en sociologie (Suls et Wheeler, 2000). La théorie de la comparaison sociale postule qu'en se comparant aux autres, les individus peuvent satisfaire une multitude de motivations personnelles (Helgeson et Taylor, 1993). Ils peuvent réduire leurs incertitudes personnelles en comparant leurs croyances et capacités avec d'autres personnes (Festinger, 1954). Ils peuvent également accroître leur estime de soi en se comparant à des personnes moins performantes (Wills, 1991) et renforcer leurs espoirs à travers la comparaison avec des personnes très performantes (Major, 1994).

Développée par Festinger, la théorie de la comparaison sociale comprend un ensemble d'hypothèses permettant de comprendre les raisons, les cibles et le degré auquel les individus se comparent à d'autres personnes. Festinger (1954) postule que l'objectif est de permettre à une personne de savoir de quoi elle est capable. Le processus de comparaison sociale se déclenche quand une personne ne peut pas directement évaluer ses opinions et capacités par des critères objectifs et non sociaux. Lorsque cela se produit, les individus recourent à d'autres personnes comme points de comparaison, de préférence celles qui leur ressemblent.

Le processus de comparaison s'arrête quand la cible de comparaison devient très différente (Nicholson, 1995). Afin d'assurer une évaluation pertinente, il est nécessaire que la cible de comparaison ait des caractéristiques similaires. Par exemple, « *un élève de collège [...] ne va pas se comparer aux résidents d'une institution pour des personnes faibles d'esprit pour évaluer son intelligence. De même quelqu'un qui vient de commencer à apprendre le jeu d'échecs ne va pas se comparer aux maîtres de ce jeu* » (Festinger, 1954, p. 120). Par ailleurs, « *gagner 1 500 euros est une source de satisfaction si tous les collègues sont au SMIC, mais ne toucher que 170 fois le SMIC est un échec pour un patron du CAC 40* » (Friedmann, 2011, p. 13). Ces exemples montrent que la majorité de nos réalisations sont relatives dans la mesure où leur mérite dépend des réalisations des autres.

Les individus recourent aux groupes sociaux comme standards ou modèles de références pour évaluer leurs capacités, attitudes et croyances (Hyman, 1960). L'utilité de la théorie du groupe de référence dérive du fait qu'elle est fondée sur une idée centrale en sociologie : les comportements et les attitudes des individus sont fortement marqués par les groupes auxquels ils appartiennent. Pour Singer (1981), les groupes virtuels et les groupes d'individus sans interaction entre eux peuvent également constituer des groupes de référence. À la question de savoir si les individus prennent en compte le statut en comparaison de celui des autres, Hyman a trouvé que 80 % des répondants ont déclaré avoir pris en considération leur supériorité relative au moins dans un des domaines suivants : économique, social, intellectuel, apparence physique, culturel, sexuel et des réalisations générales.

Roper (1940) est le premier à avoir introduit l'idée de groupe de référence en suggérant que les perceptions des individus de leurs propres statuts dépendent de la position qu'ils occupent par rapport à d'autres personnes. Il donnait l'exemple de quelqu'un qui gagne 40 000 \$ peut se sentir influent s'il vit dans une communauté où tout le monde gagne 20 000 \$, mais ce même individu se sentira relativement pauvre s'il vit dans une banlieue huppée.

En s'appuyant sur l'analyse de Lewin (1936) sur l'influence des groupes sociaux sur les jugements et les perceptions des individus, Hyman (1960) explorait certains facteurs psychologiques et sociologiques déterminant l'évaluation par les individus de leurs statuts en société. Selon Lewin (1936), le groupe agit comme un fond dans une relation « figure fond » et influence par conséquent les perceptions des membres, mais reste relativement discret. Comme les individus appartiennent à plusieurs groupes, leurs perceptions varient dans la mesure où leur appartenance à ces groupes devient plus ou moins évidente (Suls et Wheeler, 2000).

Les individus se réfèrent à des groupes de référence à la fois pour évaluer leur comportement antérieur (groupes de référence comparatifs) et pour avoir des directives sur le comportement actuel ou futur (groupes de référence normatifs). Fortement cohésif et isolé, le groupe de référence normatif développe un ensemble de standards sociaux relativement bien acceptés par la majorité des membres du groupe. Il fonctionne comme un groupe de référence positif, car les membres sont motivés à assimiler les valeurs du groupe afin d'assurer leur acceptation par celui-ci. Toutefois, dans certains cas, un groupe peut fonctionner comme un groupe de référence négatif dans le sens où les individus adoptent des standards contraires à ceux du groupe afin de se différencier de celui-ci (Suls et Wheeler, 2000).

D'autres chercheurs se sont intéressés à la fonction comparative des groupes de référence. Hyman (1960) indique que les individus ne tirent pas leurs valeurs de leurs groupes de référence, mais les utilisent plutôt comme base d'évaluation. En effet, « *un groupe de référence a une fonction comparative pour les individus dans la mesure où le comportement, les attitudes, les circonstances, ou autres caractéristiques de ses membres constituent des standards ou des points de comparaison qu'il utilise pour les jugements et les évaluations* »¹⁴ (Kelley, 1952, p. 412). En effet, les normes résultent d'un processus comparatif et les standards sociaux, utilisés comme points de référence, émergent lorsque les membres d'un groupe se comparent à d'autres personnes (Sherif, 1966).

¹⁴ Traduction personnelle 'A group functions as a comparison reference group for an individual to the extent that the behavior, attitudes, circumstances, or other characteristics of its members represent standards or comparison points which he uses in making judgments and evaluations' (Kelley, 1952, p. 412).

1.2. Les processus de la comparaison sociale

Depuis les premiers tests empiriques de la théorie de la comparaison de Festinger (1954), les chercheurs s'intéressaient à la « direction » dans laquelle les individus se comparent aux autres : à des personnes supérieures ou inférieures à eux (Wheeler, 1991). Étudier la direction de la comparaison permet d'indiquer si une personne recherche (ou répond à) une information favorable ou défavorable sur soi-même. La littérature a formulé deux hypothèses principales. D'une part, les implications évaluatives de la comparaison sont intrinsèques à sa direction, et, d'autre part, le processus de comparaison implique de confronter ses propres capacités et attributs à ceux des autres (Collins, 2000).

Il existe trois types de processus de comparaison. Le processus descendant qui renvoie à la comparaison avec une personne moins bien nantie, tandis que le processus ascendant fait référence au fait de se comparer à une personne meilleure. Quant au processus latéral, il s'intéresse à la comparaison à des individus similaires.

❖ La comparaison sociale latérale

Le principe fondamental de la théorie originale de la comparaison sociale de Festinger (1954) est que les individus préfèrent comparer leurs capacités avec des personnes (ou à un groupe) qui ont des attributs similaires (Collins, 1996). Ainsi, ils cherchent à se comparer à des personnes qui ont des caractéristiques permettant de prédire leur position par rapport à un attribut central (Alicke, 2000). En l'occurrence, il a été montré que les individus ont tendance à évaluer les stimuli émotionnels ambigus en se comparant à d'autres personnes similaires (Darley et Aronson, 1966 ; Schachter, 1959 ; Zanna, Goethels et Hill, 1975).

Se comparer à des personnes dont les caractéristiques sont similaires à celles de soi semble être motivé par un besoin d'autoévaluation (Radloff, 1966). Ce type de comparaison permet d'évaluer ses propres performances face à des personnes ayant les mêmes caractéristiques et conditions telles que l'âge, le sexe, le niveau d'éducation et le statut.

Vraisemblablement, ces caractéristiques individuelles constituent des standards pertinents dans le sens où les individus s'attendent à ce que ceux qui leur sont similaires pour certains aspects le soient également pour d'autres aspects (Collins, 2000). La comparaison sociale latérale permet également d'avoir un retour sur la conformité de la situation d'un individu par rapport aux normes adoptées par le groupe de référence auquel il appartient.

❖ La comparaison sociale descendante

Il arrive parfois dans des situations critiques (par exemple, maladie ou perte d'emploi) que la comparaison sociale latérale ne soit pas judicieuse. Dans ces situations, les individus vont chercher plutôt à se rassurer en se comparant à d'autres personnes qui sont dans une situation encore plus critique que la leur (Buunk, Collins et Taylor, 1990). Il s'agit là de la comparaison sociale descendante.

Des recherches sur ce type de comparaison sociale ont montré que, malgré leur état de santé critique, les personnes atteintes d'un cancer s'estiment plus chanceuses que d'autres patients (Taylor et Lobel, 1989). Ce processus de comparaison permet aux individus de se sentir mieux, de se remonter le moral, mais pas de se motiver pour améliorer leur situation (Collins, 1996 ; Friedmann, 2011). Les comparaisons sociales descendantes dans certains domaines, tels que la satisfaction et la santé, peuvent être stressantes dans le sens où les cibles de comparaison peuvent servir à rappeler des « sois » négatifs susceptibles de se produire, ce qui permet d'accroître la motivation à les éviter (Buunk *et al.*, 1990).

❖ La comparaison sociale ascendante

La tendance à se comparer à d'autres personnes meilleures que soi est tout à fait logique, et semble constituer une hypothèse concurrente à la proposition originale de Festinger, postulant que les personnes similaires sont plus pertinentes pour la comparaison. Les individus ont une préférence à comparer leur performance à celle d'autres, qui leur sont légèrement supérieurs pour montrer qu'ils sont « *presque aussi bons que les très bons* » (Wheeler, 1966, p. 30).

Le processus de comparaison ascendante permet aux individus de se sentir capables d'atteindre les mêmes niveaux de performance que les cibles de comparaison (Blanton, George et Crocker, 2001 ; Collins, 1996 ; Wood, 1989). Par exemple, les personnes qui suivent un régime alimentaire collent sur leur réfrigérateur des photos de personnes minces (Collins, 1996). Cela offre aux personnes en régime, d'une part, un objectif à suivre en termes de comportement alimentaire et, d'autre part, l'inspiration nécessaire pour mincir (Helgeson et Taylor, 1993).

En effet, se comparer à une cible supérieure « *a successful target* » peut être inspirant dans le sens où cela peut renforcer la perspective d'un meilleur futur pour soi (Buunk *et al.*, 2001 ; Wood, 1989). L'auto-amélioration « *Self-improvement* » a été suggérée comme un motif principal pour la comparaison sociale ascendante (Collins, 1996 ; Wood, 1989). Ainsi, les cibles performantes de comparaison peuvent, non seulement illustrer les exploits qu'une personne peut réaliser, mais aussi peuvent l'encourager à réaliser un succès tangible dans le présent (Buunk, Peiró et Griffioen, 2007).

De plus, de telles cibles peuvent indiquer aux individus des objectifs particuliers à viser et suggérer des chemins à emprunter pour réaliser ces objectifs (Collins, 1996 ; Lockwood et Kunda, 1997). De même, se comparer à une cible en avance sur sa carrière est susceptible d'influencer positivement le comportement proactif de carrière (Buunk *et al.*, 2007).

Merton et Kitt (1950) ont conclu que si les individus se comparent à un groupe meilleur que le leur, ils sont susceptibles d'éprouver de l'insatisfaction, alors que s'ils se comparent à un groupe en situation encore pire, ils seraient plus satisfaits de leur propre situation. Contrairement aux comparaisons ascendantes, les comparaisons descendantes mènent souvent à des sentiments de réussite, de bonheur et d'estime de soi (Wills, 1991).

2. Les critères relatifs du succès de carrière perçu

La perception est le processus par lequel nous prenons conscience du, et donnons sens au, monde qui nous entoure (Smith, 1982). Une des caractéristiques de la manière dont la perception est organisée est que les objets ou les événements sont normalement perçus dans un cadre de référence.

En ce sens, la théorie de la comparaison sociale (Festinger, 1954) postule que, d'une part, les individus sont motivés à évaluer les résultats qu'ils ont réalisés et, d'autre part, ils essayent de le faire en comparant leurs attributs et résultats avec ceux des autres. Elle s'intéresse ainsi aux perceptions des individus de leurs propres résultats et de ceux des autres (Nicholson, Audia et Pillutla, 2006). Le succès de carrière dans sa dimension subjective est considéré comme une interprétation opérée par l'individu. Cette interprétation est issue de la comparaison des expériences professionnelles vécues avec des standards établis sous des influences à la fois psychologiques et sociologiques (Heslin, 2003 ; Seibert, Crant et Kraimer, 1999).

Les individus recourent aux différents référents pour évaluer leur succès de carrière subjectif. Dans les comparaisons en référence à soi, les individus comparent leur succès actuel à leurs aspirations personnelles, leurs réalisations antérieures et leurs objectifs futurs (Abele et Spurk, 2009 ; Greenhaus *et al.*, 1990 ; Heslin, 2003). Dans les comparaisons en référence aux autres, les individus évaluent leur succès de carrière selon certains standards externes, tels que les réalisations de leurs collègues ou les membres de la famille et aussi des normes sociales telles que l'âge (Clark et Arnold, 2008). Ainsi, la perception du succès est déterminée tant par ce qu'il existe en nous que par des stimuli externes.

2.1. Les critères de référence à soi

Le succès de carrière renvoie à l'appréciation et au jugement porté par la personne (Jaskolka *et al.*, 1985). Dans sa dimension subjective, le succès de carrière d'un individu reflète ses préférences et standards personnels (Gattiker et Larwood, 1988 ; Schein, 1996). Indépendamment des réalisations des autres, un individu fortement guidé par une aspiration de carrière est plus susceptible de percevoir sa carrière comme une réussite si cette aspiration est réalisée ou surpassée, tandis qu'il est enclin à éprouver un sentiment d'échec si son objectif personnel n'est pas atteint (Dette, Abele et Renner, 2004 ; Heslin, 2005a). L'objectif peut être, soit d'ordre professionnel soit d'ordre personnel, tel que le développement personnel, la créativité, l'indépendance, les défis au travail, avoir un salaire élevé avant un certain âge ou l'équilibre vie professionnelle-vie privée (Brousseau *et al.*, 1996 ; Finegold et Mohrman, 2001).

Comparée aux récompenses matérielles, l'autosatisfaction émanant de la cohérence avec les standards personnels est plus valorisée (Hall, 2002 ; Shepard, 2010), ce qui montre l'importance du succès de carrière subjectif en référence à soi. Ainsi, les objectifs et attentes personnels que l'individu s'est fixés constituent le point de référence pour évaluer son propre succès. En ce sens, Thibaut et Kelley (1961) suggèrent que les individus utilisent des niveaux de comparaison afin de déterminer leur bonheur et leur satisfaction. Ils comparent leurs situations actuelles à des états alternatifs comprenant leur propre passé ou futur anticipé.

Chaque individu a ses propres raisons et ses attentes par rapport au travail qu'il exerce (Schein, 1990). Wrzesniewski, McCauley, Rozin et Schwartz (1997) suggèrent que la majorité des individus voient leur travail soit comme un emploi et une carrière soit comme une vocation. Les individus orientés vers l'emploi considèrent le travail comme un moyen de gagner leur vie. Ils s'intéressent plus aux aspects pécuniaires des récompenses. Ceux orientés vers la carrière perçoivent le travail comme un moyen d'avancer professionnellement. Ils s'investissent profondément dans le travail en vue d'atteindre des statuts hiérarchiques élevés. Quant aux personnes orientées vers la vocation, elles considèrent le travail comme un moyen d'accomplissement de soi et de bien-être. Lorsque les individus suivent une carrière en tant que vocation, les mesures subjectives en référence à soi deviennent cruciales pour évaluer leur réussite de carrière (Hall et Chandler, 2005 ; Heslin, 2005a).

Hall (1976) utilisait le succès psychologique pour décrire la perception subjective du succès de carrière. À l'origine, le concept est dérivé des travaux de Lewin (1936) sur la psychologie du succès et de l'échec, puis introduit dans la littérature sur le comportement organisationnel par Argyris (1958) pour expliquer le conflit entre les besoins individuels et les besoins économiques de l'organisation. Dans le contexte des carrières, le succès psychologique constitue le résultat cyclique issu de la

fixation et de l'atteinte des objectifs et des aspirations (Hall et Chandler, 2005). De même, le succès dans une carrière protéiforme se base sur l'orientation par les valeurs individuelles les plus précieuses (Briscoe et Hall, 2006). En effet, l'individu ayant une orientation protéiforme est motivé à poursuivre son propre parcours, exprimant son potentiel humain unique et facilitant son développement personnel (Shepard, 2010).

Dans la même continuité, Schein (1978) avait proposé le concept d'ancre de carrière pour expliquer la formation de l'identité de carrière qui se forme *via* l'intégration des attentes, capacités et valeurs de l'individu. L'ancre de carrière permet alors de comprendre les aspirations individuelles des employés. Selon Schein, une personne en cohérence avec son ancre de carrière est plus susceptible d'éprouver du succès de carrière. Quant à Derr (1986), il a développé cinq dimensions pour décrire les aspirations du succès de carrière reflétant les valeurs personnelles, attitudes et motivations vis-à-vis du travail et de la vie (*Getting Free, Getting Ahead, Getting Secure, Getting High et Getting Balanced*).

Certains individus, et plus précisément les cadres, vont opter seulement pour des emplois qui vont leur procurer un statut et du prestige « *Getting Ahead* ». D'autres désirent travailler pour une organisation très connue et ayant une bonne réputation « *Getting High* ». Il y a ceux qui recherchent des bonnes conditions de travail, des avantages et de la sécurité d'emploi « *Getting Secure* », tandis que d'autres se contentent de chercher des emplois qui leur assurent l'équilibre désiré entre le travail et la famille « *Getting Balance* » (Derr, 1986).

Des recherches sur les niveaux d'aspirations individuelles ont clairement démontré l'instabilité des évaluations des capacités en l'absence de comparaison avec les autres (Gardner, 1939 ; Gould, 1939). Afin d'étudier le niveau d'aspiration, un design expérimental a été mis en place, où des chercheurs confient à une personne une tâche à effectuer en série (par exemple : puzzle, tir aux fléchettes). Après chaque essai, le participant est informé de son score obtenu et on lui demande d'indiquer le score qu'il espère obtenir (ou essayer d'obtenir) dans les prochains essais. Antérieurement, ces expériences ont été interprétées en termes de comportement orienté vers un but, mais, si nous examinons de près la situation, il semble que ce que l'individu indique comme niveau d'aspiration est en réalité un état de ce qu'il considère comme une bonne performance à atteindre (Festinger, 1954, p. 119).

En d'autres termes, l'évaluation de l'individu de ce que devrait être son score constitue l'évaluation de ses capacités. Les résultats de cette expérience ont montré que, si une personne obtient le score qu'elle espérait atteindre, elle éprouvera un sentiment de réussite, tandis que si elle obtient un score inférieur à ses aspirations, elle éprouvera un sentiment d'échec (Hilgard, Sait et Magaret, 1940). Ainsi, le niveau d'aspiration varie selon la fluctuation de la performance. En effet, si une personne

obtient un score plus élevé que le précédent, alors ce qui était au début considéré comme une bonne performance ne l'est plus et, par conséquent, son niveau d'aspiration augmentera (Festinger, 1954 ; Lewin, 1936).

Par ailleurs, d'autres recherches ont montré que la connaissance des opinions et des capacités d'un groupe de référence a des effets sur les évaluations qu'une personne avait initialement effectuées en interne (Festinger, 1954). En présence de comparaison sociale, il s'avère que, lorsque l'individu obtient des scores différents à ceux des autres, son niveau d'aspiration a tendance à se rapprocher du niveau de performance des autres (Festinger, 1950 ; Hilgard *et al.*, 1940). Ces recherches montrent que les individus dépendent, outre de leurs aspirations personnelles, des attentes et réalisations des autres personnes pour évaluer leur succès de carrière.

2.2. Les critères de référence aux autres

Eighty percent of success is just showing up!
Woody Allen

L'idée que le contexte social influence les perceptions du succès de carrière est ancrée dans les recherches en sciences de gestion. Les chercheurs ont exploré l'influence des superviseurs (Çakmak-Otluoğlu, 2012 ; Jiang et Klein, 1999) et des mentors sur le succès de carrière des employés (Aryee *et al.*, 1996 ; Bozionelos, 2004). Cependant, peu d'intérêt a été porté sur la manière dont les employés évaluent leur succès de carrière par rapport à leurs pairs. Cela peut s'expliquer par certaines politiques sociales destinées à occulter et à dissimuler la réalité inconfortable des écarts importants de salaires, de statuts et d'autres résultats en vue de maintenir la motivation des employés dont le succès objectif est limité (Heslin, 2003 ; Nicholson, 2006).

Dans une recherche menée auprès d'un groupe d'infirmiers, Klimoski et London (1974) ont étudié les évaluations obtenues par les superviseurs, les pairs et par les participants eux-mêmes. L'analyse factorielle a révélé que les évaluations des pairs diffèrent de celles des superviseurs et du soi dans la mesure où les pairs étaient plus susceptibles de se fonder sur les compétences liées à la tâche pour évaluer les autres. En ce sens, la théorie de la comparaison sociale permet d'élargir le champ des relations pour prendre en compte celles liant l'employé aux différents groupes de référence.

Festinger (1954) constate que, particulièrement dans des contextes où la réalité « sociale » doit être évaluée, les individus comparent leurs actions et leurs résultats avec ceux des autres. Plusieurs recherches ont validé les propositions de cette théorie (Suls et Wheeler, 2000). En ce sens, Wheeler (1966) a confirmé l'hypothèse postulant que les individus se comparent à d'autres qui leur semblent similaires et légèrement moins bons afin de maintenir une image de soi reflétant une performance élevée. Dans le monde organisationnel et en présence des contingences de renforcement, telles que

les promotions et les augmentations salariales, les individus s'engagent régulièrement dans des comparaisons sociales avec leurs pairs (Mumford, 1983).

Lawrence (2006, p. 80) a proposé le concept de groupe de référence organisationnel qui renvoie à l'ensemble d'individus qu'une personne considère faire partie de son environnement professionnel. La manière dont un individu est perçu par ses pairs est d'une importance théorique et pratique. En effet, les évaluations d'un employé par les pairs semblent apporter des mesures pertinentes de la performance. Constituant plusieurs évaluateurs et ayant des contacts fréquents et proches entre eux, les pairs sont en mesure d'apercevoir un nombre de critères pertinents que d'autres évaluateurs traditionnels, par exemple les superviseurs, ne peuvent détecter (Cederblom et Lounsbury, 1980).

Les employés ont tendance à chercher un groupe de référence (des personnes qui leur ressemblent en termes de carrière), à travers lequel ils vont mesurer leur progression (Roth, 1963). À travers cette comparaison sociale, certains trouvent qu'ils sont loin de la position qu'ils avaient anticipée, tandis que d'autres peuvent être en avance (Nicholson *et al.*, 2006). Stebbins (1970) suggère que le fait d'être en retard par rapport à un groupe de référence est susceptible de renforcer la conscience d'une personne de sa carrière et d'influencer son comportement.

La validité des évaluations des pairs a été démontrée par plusieurs recherches dans la prédiction du succès managérial, la promotion et la performance au travail (Kraut, 1975). En l'occurrence, les statuts des pairs font partie des avantages promotionnels dans l'armée (Fiske et Cox, 1960). Auprès d'agents d'assurances, Weitz (1958) a montré que les scores des pairs étaient significativement reliés aux évaluations de performance managériale pour les agents promus.

On peut soutenir que le statut est une question relative à la comparaison subjective dans le sens où, dans toutes les sociétés, les marqueurs de statuts sont bien reconnus et largement admis comme critère du succès, tel que le niveau d'éducation et la catégorie professionnelle (Nicholson et De Waal-Andrews, 2005). Kraut (1975), quant à lui, a trouvé que les évaluations des pairs constituaient des indicateurs pertinents du succès parmi les cadres. De même, l'étude qualitative de Sturges (1999), destinée à analyser comment les cadres conceptualisent leur succès de carrière, a révélé que les individus apprécient, d'une part, leurs sentiments et réalisations personnelles et, d'autre part, l'affirmation et l'approbation des autres personnes.

Plus récemment, Heslin (2003) a exploré le recours aux critères en référence aux autres en demandant à 71 étudiants de MBA d'une université canadienne d'évaluer leur succès de carrière et d'indiquer précisément comment ils savent à quel point leur carrière est réussie. Il a trouvé que plus des deux tiers de ses répondants utilisaient des critères en référence aux autres tels que « *Je suis relativement*

mieux payé par rapport à mon groupe de référence » et « *Les autres plus jeunes que moi ont professionnellement mieux réussi* » (Heslin, 2005a, p. 120). Selon la théorie de l'équité, les individus cherchent à maintenir les ratios de leurs contributions/rétributions équivalents aux ratios perçus des pairs auxquels ils se comparent. En cas d'iniquité salariale par rapport à leurs collègues, les individus sont susceptibles de réduire leurs contributions (Heslin, 2003).

2.3. Les normes sociales comme standards de comparaison

Outre les buts et objectifs personnels et les critères de référence aux autres, l'individu peut aussi effectuer des comparaisons en prenant en compte les normes et valeurs appliquées en société. Parmi ces normes, le critère temporel semble le plus mobilisé pour évaluer la progression perçue de la carrière (Baltes, Reese et Lipsitt, 1980 ; Bandura, 2002).

Constituant une expérience humaine universelle, l'âge est à la fois une expérience individuelle et sociale dans le sens où il crée des liens structurels entre les individus et les systèmes sociaux (Lawrence, 1988). En effet, les croyances et les notions d'âge sont liées à des questions d'emploi, telles que les décisions de recrutement, les opportunités de promotion et la performance des employés (Dalton et Thompson, 1971 ; Kanter, 1977).

L'âge et l'ancienneté professionnelle des individus développent un contrat temporel implicite entre employeurs et employés. Ainsi, les âges des employés à différentes positions forment un planning de carrière implicite (Lawrence, 1990, 1984). Il semble que les cadres recourent à leurs perceptions de ce planning pour évaluer leur propre progression de carrière, mais aussi celle des autres (Kanter, 1977 ; Sofer, 1970) et surtout déterminer s'ils sont dans les temps ou en retard (Lawrence, 1984 ; Rosenbaum, 1984).

Neugarten (1968) est le premier à avoir décrit la notion d'être « dans les temps » ou « en retard ». Il a trouvé que les individus qui estiment être en retard sont plus susceptibles d'avoir des crises dans leurs vies que ceux qui sont dans les temps par rapport à leur planning. Lawrence (1984) a suggéré que les employés utilisent les normes organisationnelles liées à l'âge pour évaluer leur propre succès. Elle a démontré que ceux qui s'estiment en retard dans leur carrière ont plus d'attitudes négatives au travail que ceux qui se considèrent dans les temps ou en avance. Ainsi, ceux qui sont en avance ont tendance à réussir mieux que les autres (Berlew et Hall, 1966 ; Rosenbaum, 1984). Par ailleurs, la similarité ou les différences d'âge sont évaluées en fonction des normes d'âge adoptées dans l'organisation et aboutissent à des résultats positifs si elles sont conformes aux attentes partagées et aux normes sociales (Lawrence, 1988).

L'appartenance à un groupe d'âge particulier influence le comportement dans la mesure où les individus exercent des pressions sociales (positives ou négatives) sur ceux qui ont des comportements atypiques. Dans les organisations, de telles pressions sociales s'articulent autour d'un âge typique pour les carrières définissant les situations de succès et d'échec (Lawrence, 1988). Deux approches sont utilisées pour étudier l'effet de l'âge sur les comportements au travail. L'approche normative définit les groupes d'âge à travers les jugements ou les estimations d'âge des autres au sein de leur système social (Lawrence, 1988). En étudiant deux organisations anglaises, Sofer (1970) a révélé l'existence des croyances partagées parmi les cadres à mi-carrière. De même, d'autres recherches ont révélé que les cadres utilisent des normes d'âge partagées pour définir les employés performants (qui réussissent) et ceux en situation de plafond de carrière (Kanter, 1977).

Quant à l'approche démographique, elle définit les groupes d'âge, appelés également cohortes, par les distributions d'âge (Lawrence, 1988). Il s'agit d'examiner la distribution d'âge actuelle pour certains rôles ou statuts et utiliser la médiane de cette distribution pour définir les groupes d'âge. Dans une étude longitudinale sur la mobilité au sein d'une grande organisation, Rosenbaum (1984) a montré que les employés qui étaient en retard en termes d'évolution de carrière fondée sur l'âge étaient moins susceptibles de recevoir des promotions futures. En ce sens, auprès d'un large échantillon d'hommes américains, Hogan (1981) avait identifié des âges typiques pour l'éducation, les premiers emplois et le mariage. Il a trouvé que ceux qui s'écartaient de l'ordre typique de ces événements avaient de faibles revenus.

Lawrence (1990) souligne que les individus utilisent l'âge comme une échelle pour définir la période de temps qui s'écoule entre deux niveaux successifs de carrière. Les individus peuvent être en désaccord sur les âges spécifiques caractérisant les niveaux de carrière, mais ils peuvent en même temps être d'accord sur le calendrier de carrière. En l'occurrence, un cadre peut considérer que les âges types des cadres au niveau 1 et 2 sont respectivement 25 et 30 ans, tandis qu'une autre personne peut considérer qu'ils se situent 35 et 40 ans. Même si ces deux personnes ne partagent pas la même conception des âges typiques, ils sont d'accord sur le nombre d'années séparant les niveaux successifs de carrière (Lawrence, 1990).

Cela peut s'expliquer par le fait que les cadres fondent leurs perceptions sur la distribution réelle des cadres dans chaque niveau de carrière. Lorsqu'ils sont appelés à évaluer leur progression de carrière, ils se réfèrent à la répartition des cadres au sein de l'organisation. En effet, les cadres développent différentes perceptions des distributions organisationnelles qui influencent leurs attitudes (Lawrence, 2006). Ainsi, les cadres qui perçoivent leur carrière en avance ont des attitudes positives au travail plus que ceux qui les perçoivent en retard (Lawrence, 1984). Les définitions du succès de carrière

peuvent alors différer en fonction de la manière dont les individus perçoivent la distribution des niveaux de carrière au sein de leur groupe de référence organisationnel.

En outre, la position du cadre dans le calendrier perçu prend du sens à travers l'organisation comme un signal du succès de carrière déterminant si chaque individu mérite de futures promotions (Lawrence, 1990). Il a été supposé que les cadres qui se considèrent plus jeunes que la moyenne ont tendance à se percevoir comme « *fast-track* » ou « *water walkers* », tandis que ceux qui se voient plus âgés se considèrent piégés dans « *une voie lente qui mène nulle part* » et comme des « *deadwood* » ou « *old-timers* » (Lawrence, 1984, Lawrence, 2011). Kanter (1977, p. 133-136) qualifiait respectivement ces deux groupes de cadres de « *mobiles* » et « *immobilisés* », donnant lieu ainsi à des étiquettes de cadres gagnants ou perdants.

Il semble après cette revue de littérature non exhaustive qu'il existe des preuves théoriques et empiriques confirmant que les individus évaluent leur succès de carrière objectif et subjectif en se fondant sur des critères en référence aux autres et à soi comme l'indique le tableau 1.4.

Tableau 1.4 : Les critères relatifs du succès de carrière perçu

	Critères objectifs	Critères subjectifs
Critères en référence à soi	Objectifs en référence à soi Exemple : les aspirations en termes de salaires et de promotions	Subjectifs en référence à soi Exemple : les objectifs concernant l'équilibre travail - vie
Critères en référence aux autres	Objectifs en référence aux autres Exemple : le salaire et le statut des collègues	Subjectifs en référence aux autres Exemple : la stimulation et l'amusement par rapport à mes pairs

Source : adapté d'Heslin (2005a, p. 121)

Le tableau 1.4 indique que le succès de carrière englobe à la fois des facettes objectives et subjectives de la carrière d'une personne. Il montre également comment, à chaque étape de la carrière, les critères en référence à soi et aux autres peuvent être très différents. En l'occurrence, la satisfaction d'une personne vis-à-vis de ses primes peut changer dramatiquement en apprenant les primes reçues par ses collègues (Heslin, 2005a).

Conclusion du chapitre 1

L'objectif de ce premier chapitre était de dresser une topographie du concept de la carrière à travers l'évolution de carrière ainsi que les conséquences de cette dernière sur la définition du succès de carrière.

Dans la première section, nous avons présenté les différentes définitions du concept de la carrière et du succès utilisées dans la littérature. La carrière est assimilée à l'ensemble des expériences liées au travail d'une personne tout au long de sa vie. C'est un concept polysémique qui peut être abordé selon deux dimensions. D'un côté, la dimension externe renvoie au parcours professionnel tracé et prédéfini. De l'autre côté, la dimension interne fait référence à l'interprétation individuelle de la carrière objective. Quant au concept du succès de carrière, il peut être défini comme l'ensemble de résultats de carrière qui peuvent être évalués soit objectivement soit subjectivement. Le succès objectif peut s'apprécier grâce à des critères mesurables et observables par un tiers comme le salaire, le statut hiérarchique et les promotions, tandis que le succès de carrière subjectif est la perception personnelle des résultats obtenus que l'on peut mesurer à travers la satisfaction d'emploi et de carrière. Ensuite, nous avons vu que les changements opérés dans le contexte socio-économique ont induit une transition des carrières organisationnelles linéaires, caractérisées par des relations d'emploi relationnelles, vers des nouvelles carrières dites sans frontières où la mobilité, le transfert de compétence et l'apprentissage sont les principales caractéristiques clés.

La seconde section a été consacrée à la théorie de la comparaison sociale. Cette dernière postule que les individus se réfèrent à d'autres personnes pour évaluer leur succès de carrière. Les critères en référence aux autres impliquent des comparaisons avec les pairs permettant de savoir si un individu a une rémunération supérieure ou inférieure à un collègue ayant une position similaire dans la même organisation. Les individus se fondent également sur des critères en référence à soi, qui renvoient aux standards relatifs à leur carrière. De même, le processus de comparaison temporelle semble pertinent pour évaluer le succès de carrière perçu dans la mesure où il permet de se comparer au vu de son propre passé et futur projeté. En outre, le succès de carrière perçu peut varier en fonction de la base de référence adoptée pour la comparaison. En effet, les évaluations internes et l'appréciation de soi par rapport à des pairs se conjuguent pour déterminer les perceptions du succès de carrière.

Après avoir présenté le concept du succès de carrière, nous allons dans le deuxième chapitre identifier ses déterminants, ainsi que ses principales mesures.

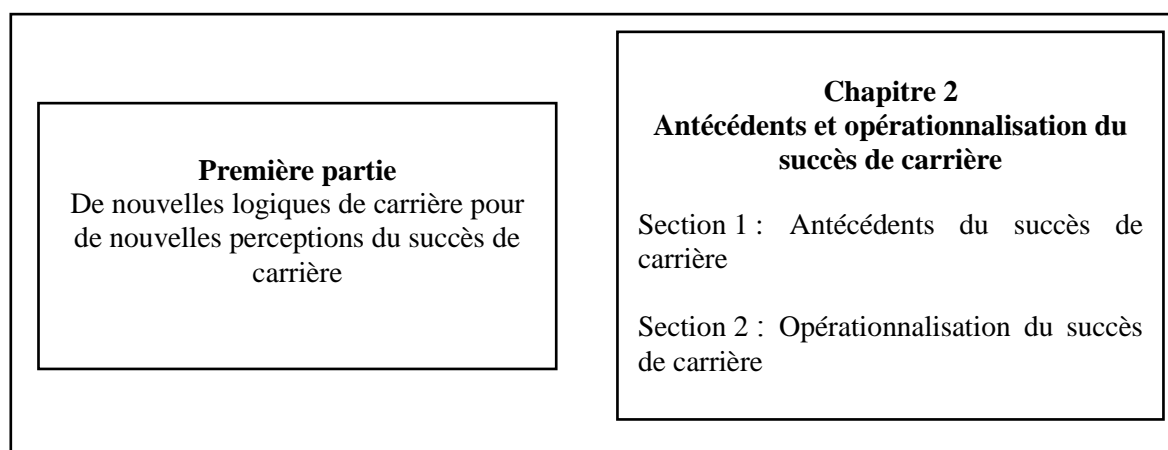
Chapitre 2 - Antécédents et opérationnalisation du succès de carrière

L'objectif de ce deuxième chapitre est de faire le point sur les différents facteurs individuels et organisationnels susceptibles de prédire le succès de carrière. Nous présenterons également les principales mesures utilisées pour évaluer le succès de carrière à la fois intrinsèque et extrinsèque.

Ce chapitre est composé de deux sections :

La première section est consacrée à la présentation des principaux travaux visant à déterminer les facteurs expliquant le succès de carrière. Nous nous sommes fondés sur la méta-analyse de Ng *et al.* (2005) qui nous semble pertinente dans la mesure où elle intègre l'ensemble des principales variables prédisant le succès de carrière tant objectif que subjectif. De plus, elle mobilise la théorie de la mobilité de carrière ascendante de Turner pour classifier ces facteurs. Identifier ces facteurs permet, d'une part, aux organisations de façonner des systèmes plus efficaces de carrière et, d'autre part, d'aider les employés à développer des stratégies favorisant leur succès de carrière.

La deuxième section fait l'objet d'une présentation des mesures les plus utilisées dans la littérature pour opérationnaliser le succès de carrière dans ses deux dimensions objective et subjective. Le succès de carrière objectif est généralement mesuré à travers des critères financiers tels que le salaire et son évolution ou des critères hiérarchiques tels que le nombre de promotions et le statut. Quant au succès de carrière subjectif, il est très souvent mesuré par le niveau de satisfaction vis-à-vis de l'emploi ou de la carrière.



Section 1 — Antécédents du succès de carrière

La recherche sur les carrières et le succès de carrière a été dominée par deux approches concurrentes : individuelle et structurelle (Rosenbaum, 1979). L'approche individuelle postule que les employés sont les principaux responsables de leur carrière, ce qui implique la connaissance de leurs forces et intérêts (Aryee *et al.*, 1994). Cette approche trouve sa pleine expression dans la théorie du capital humain dans le sens où le succès de carrière d'une personne dépend de son effort, son éducation et sa formation (Becker, 1962 ; Rosenbaum, 1979). Quant à l'approche structurelle, elle stipule que les pratiques organisationnelles en termes de systèmes de carrière exercent une influence sur le capital humain des employés (Aryee *et al.*, 1994). Cependant, plusieurs modèles indiquent que le succès de carrière dépend à la fois des facteurs individuels, organisationnels, motivationnels et situationnels (Cox et Harquail, 1991 ; Guérin et Wils, 1992a ; Ng *et al.*, 2005 ; Seibert *et al.*, 1999 ; Vardi, 1980). Schein (1976) suggère d'adopter une approche plus holistique dans la mesure où les aspects professionnels de la carrière ne sont pas isolés des aspects personnels tels que la famille et les aspirations personnelles.

La littérature regorge d'une multitude de travaux sur les déterminants du succès de carrière. La méta-analyse de Ng *et al.* (2005) nous semble pertinente comme source de données. En mobilisant la théorie de la mobilité ascendante de Turner (1960), les auteurs ont analysé les différents antécédents du succès de carrière sur la base de 140 articles de recherche. Selon cette théorie, il existe deux perspectives de mobilité à travers lesquelles une personne peut atteindre le succès de carrière : la mobilité de concours et la mobilité sponsorisée. La première se base sur l'effort individuel des employés, tandis que la seconde fait référence au rôle du soutien et du sponsorat organisationnels.

Certes, ces deux perspectives sont bien distinctes et constituent deux hypothèses concurrentes l'une par rapport à l'autre, mais elles ne s'excluent pas mutuellement (Ng *et al.*, 2005 ; Rosenbaum, 1979 ; Wayne *et al.*, 1999). En effet, la coexistence des deux perspectives semble pertinente pour réussir une carrière dans la mesure où la réussite dépend non seulement de la performance individuelle, mais aussi du soutien d'autres personnes (Dreher et Bretz, 1991). Dans le cadre de cette thèse, nous avons opté pour la théorie de la mobilité ascendante de Turner (1960) afin d'examiner les différents antécédents du succès de carrière. Ce choix se justifie principalement par sa large utilisation dans la littérature (Judge, Klinger et Simon, 2010 ; Maurer et Chapman, 2013 ; Ng *et al.*, 2005 ; Stumpf et Tymon, 2012 ; Wayne *et al.*, 1999).

1. Réussir la mobilité de concours

Comme l'indique son nom, cette mobilité est issue d'un concours transparent juste et ouvert à tous en vue de bénéficier de progression hiérarchique et financière. Elle se base essentiellement sur le mérite, les compétences, les motivations et les efforts fournis par les employés (Turner, 1960). Ng *et al.* (2005) utilisent la métaphore d'une compétition de course où ceux qui démarrent lentement peuvent toujours gagner à condition de s'investir plus et fournir plus d'effort. Dans cette logique, le succès de carrière dépend essentiellement des caractéristiques individuelles correspondant aux compétences et savoirs acquis, mais aussi aux caractéristiques innées de chaque individu (Wayne *et al.*, 1999).

1.1. Le capital humain

'The most valuable of all capital is that invested in human beings' Alfred Marshall, Principles of Economics

La théorie du capital humain (Becker, 1962 ; Mincer, 1970) est considérée comme l'explication économique de l'utilisation rationnelle des ressources (Herriot *et al.*, 1993). Elle constitue également l'un des cadres théoriques le plus mobilisés pour étudier le succès de carrière objectif (Forstenlechner, Selim, Baruch et Madi, 2014 ; Ng et Feldman, 2009 ; Sullivan et Baruch, 2009). Selon cette théorie, les individus comme les investisseurs financiers font des choix rationnels et anticipent la rentabilité de leur investissement en termes d'effort, d'énergie, de temps, d'argent, d'éducation et de formation (Inkson et Arthur, 2001).

Proposé pour la première fois de manière formelle par l'économiste américain Walsh (1935), le concept du capital humain constitue l'ensemble des capacités productives d'un individu. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2001, p. 30) le définit comme « *les connaissances, les qualifications, les compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique* ». Il s'agit d'un stock immatériel qui fait référence aux formations scolaires et universitaires capitalisées ainsi qu'aux expériences personnelles et professionnelles permettant d'accroître la valeur d'un individu sur le marché du travail (Judge *et al.*, 1995 ; Ng et Feldman, 2010).

Dans son approche économique fondée sur le principe « un salaire en contrepartie d'une performance » (Mason et Van Ark, 1994), la théorie du capital humain stipule que pour améliorer leurs performances et productivités, et par conséquent leurs salaires, les individus peuvent engager des investissements dans le développement de leurs connaissances et compétences (Hayek, Thomas, Novicevic, et Montalvo, 2016). En ce sens, l'éducation et la formation constituent les principales

actions d'investissement permettant de forger un capital susceptible d'apporter un avantage compétitif durable (Becker, 1962, 1994 ; Wright, Dunford et Snell, 2001).

Deux principales dimensions du capital humain se distinguent dans la littérature. Il s'agit, d'une part, du capital humain général transférable puisé exclusivement des formations diplômantes et, d'autre part, du capital humain technique spécifique à une seule organisation généré essentiellement à travers l'ancienneté et l'apprentissage organisationnels (Becker, 1962 ; Lhéritier, 1992 ; Ng et Feldman, 2010).

En s'inscrivant dans la perspective de la mobilité par concours, le capital humain permet aux individus de bénéficier d'un retour sur investissement et des récompenses tangibles en termes d'avancement, de promotions et d'augmentations salariales (Gattiker et Larwood, 1986 ; Judge *et al.*, 1995 ; Ng *et al.*, 2005 ; Wayne *et al.*, 1999). En effet, investir dans le capital générique (l'éducation, la formation initiale) et dans le capital spécifique (les expériences professionnelles) s'avère fortement lié à l'avancement de carrière (Tharenou, Latimar et Conroy, 1994). En France, des chercheurs ont remarqué que plus le temps à se former est long et que plus l'expérience professionnelle est importante, plus le niveau de salaire est élevé (Baudelot et Estabiet, 2000, p. 53).

Il a été montré également que l'investissement dans le capital humain général tend à augmenter la mobilité des individus au sein de la même profession ou industrie (Fugate, Kinicki et Ashforth, 2004). Par ailleurs, l'investissement dans cette forme du capital humain, comme dans le capital humain spécifique, peut diminuer la mobilité d'emploi parce que le développement des compétences pour un nouveau métier pourrait entraîner des sacrifices considérables en termes de temps et d'argent investis dans la formation pour l'ancienne carrière (Feldman et Ng, 2007 ; Joseph, Tan et Ang, 2011).

1.1.1. L'éducation et le niveau du diplôme

Selon l'approche institutionnelle, la carrière est « structurée » suivant les caractéristiques internes du marché du travail et les politiques organisationnelles façonnant la manière dont les organisations conçoivent les cheminements professionnels de leurs employés (Rosenbaum, 1993). En ce sens, le système éducatif contribue de manière significative à la structuration du marché de l'emploi à travers l'établissement des qualifications contribuant aux différentes hiérarchisations des postes et de statuts professionnels (Cerdin, 2004).

Considérée comme une forme plus large du capital humain, l'éducation est susceptible d'accroître l'avancement hiérarchique des individus dans la mesure où elle leur apporte la connaissance, les compétences et la crédibilité d'être performant (Tharenou *et al.*, 1994 ; Ng et Feldman, 2010). Le niveau d'éducation renvoie aux diplômes scolaires et universitaires qu'un individu a pu obtenir. Les

chercheurs utilisent souvent le terme d'« employés qualifiés » pour désigner ceux ayant obtenu au moins une licence considérée, auparavant, comme un niveau nécessaire pour accéder aux postes bien payés (Howard, 1986 ; Trusty et Niles, 2004). Ainsi, le niveau d'éducation constitue un prédicateur significatif du succès de carrière objectif (Ballout, 2007 ; Ng et Feldman, 2009).

Les recherches académiques révèlent des résultats incontestables confirmant l'effet positif de l'éducation sur le succès de carrière objectif. En effet, il a été montré qu'il existe des relations significatives entre le niveau d'éducation et le statut professionnel hiérarchique (Alonzo et Chardon, 2006 ; Garavan et Coolahan, 1996 ; Lemistre et Plassard, 2002 ; Sicherman et Galor, 1990) et le salaire (Arkes, 1999 ; Bretz et Judge, 1994 ; Jaskolka *et al.*, 1985).

Outre l'éducation, il semble que la qualité de l'institution d'enseignement a également un impact sur le succès de carrière ultérieur des diplômés (Pochic, 2005). Le fait d'être diplômé d'une prestigieuse école ou université peut prédire le succès de carrière objectif (Judge *et al.*, 1995, p. 491). Schick et Kunnecke (1981) ont constaté que les individus diplômés d'écoles prestigieuses réussissaient mieux leur carrière que ceux diplômés d'écoles moins prestigieuses. Ces résultats peuvent être expliqués par le fait que les établissements de formation prestigieux offrent à leurs étudiants non seulement un capital scolaire, un capital social grâce à un réseau de contacts, mais aussi un capital culturel qui renvoie à la valeur accordée par la société aux symboles de prestige (Judge *et al.*, 1995).

1.1.2. La formation et l'expérience professionnelles

Il est clair que l'acquisition et le développement des connaissances et des compétences ne se limitent pas à la formation initiale scolaire ou universitaire. Ils continuent également durant la vie active à travers la formation continue et les expériences professionnelles. Ces deux dernières constituent une étape clé de la socialisation professionnelle et organisationnelle (Chow, 2002 ; Hughes, 1971 ; Louis, Posner et Powell, 1983).

Contrairement à la formation initiale, la formation professionnelle continue est plus liée aux savoirs spécifiques au métier exercé et à l'organisation (Dubar, 1992). Pour l'employé, elle contribue à la construction de sa trajectoire professionnelle. Quant à l'organisation, elle participe à l'amélioration de la productivité et de la performance au travail (Cahuzac, Caprice et Détang-Dessendre, 2005).

Lynch (1991) fait la distinction entre la formation en entreprise (ON-JT : *On-the-Job training*) et la formation hors entreprise (OFF-JT : *Off-the-Job training*). Alors que la première semble très spécifique à l'entreprise, la seconde est plus générale. L'auteur précise que la formation assurée par l'entreprise influence positivement l'augmentation des salaires dans l'emploi actuel, mais pas dans les emplois ultérieurs en cas de mobilité externe (Lynch, 1991). En ce sens, la théorie du capital

humain (Becker, 1962) indique que les entreprises sont plutôt « réticentes » à financer des formations pour développer les compétences générales parce qu'un tel investissement est susceptible d'accroître le taux de turnover (Baruch, 2006). En effet, les formations prises en charge par les entreprises sont potentiellement considérées par les employés comme sources de compétences *marketables*, en raison des contenus et des qualifications larges qu'elles offrent (Loewenstein et Speltzer, 1998).

C'est pour cette raison, que certaines organisations mettent en place des politiques obligeant les employés à rembourser les frais des formations en cas de départ (Benson, Finegold et Mohrman, 2004). Par ailleurs, ne suivre aucune formation peut constituer un frein à l'avancement de carrière (Feldman et Weitz, 1988). De même, un excès de formation ou une surspécialisation dans un domaine peut rendre difficile l'ascension hiérarchique (Gunz, 1990).

L'expérience professionnelle, quant à elle, renvoie à l'ensemble du cursus professionnel antérieur d'une personne. Elle constitue un signal sur la qualité du capital de compétences acquis et, par conséquent, de la performance de son détenteur (Tharenou, 1997). Dans un processus de recrutement, il semble que l'expérience professionnelle est plus valorisée que le niveau d'éducation ou de diplômes obtenus (Singer et Bruhns, 1991).

Il a été montré que l'expérience professionnelle, déterminée par l'ancienneté, est reliée au succès de carrière (Agarwal, 1981 ; Eby *et al.*, 2003 ; Judge *et al.*, 1995 ; Tharenou, 1997). Les individus ayant diverses expériences professionnelles sont susceptibles de se sentir plus valorisés par leurs employeurs actuels et potentiels (Lazarova et Taylor, 2009 ; Ng et Feldman, 2010 ; Sturman, Walsh et Cheramie, 2008). Ainsi, sur un principe méritocratique, une expérience professionnelle pertinente peut optimiser les chances d'un individu d'avoir une promotion ou une hausse de rémunération (Judge *et al.*, 1995 ; Ng *et al.*, 2005).

Les résultats des travaux de recherche sur le succès de carrière révèlent que l'ancienneté organisationnelle est positivement reliée aux promotions, statuts hiérarchiques et rémunérations (Cox et Harquail, 1991 ; Pergamit et Veum, 1999 ; Stroh, Brett et Reilly, 1992 ; Tharenou, 1997 ; Whitely, Dougherty et Dreher, 1991). Ces résultats confirment non seulement l'effet du capital humain spécifique, mais aussi l'effet de récompenser la loyauté des employés (Tharenou, 1997). En effet, l'ancienneté ne génère de retombées, notamment en termes de rémunération que si les individus restent longtemps auprès de leurs organisations (Ng et Feldman, 2010). Concernant le succès financier, Agarwal (1981) a noté que les variables du capital humain telles que l'éducation et l'expérience professionnelle pourraient jouer un rôle important dans l'accès aux niveaux élevés de management, mais une fois que ces niveaux sont atteints, ces caractéristiques deviennent moins importantes pour la détermination du salaire individuel.

1.1.3. Les variables motivationnelles

Outre la formation et l'éducation, d'autres facteurs du capital humain tels que les variables motivationnelles semblent prédire le succès de carrière (Ng *et al.*, 2005). Selon la théorie des attentes (Vroom, 1964), la motivation d'un individu à fournir plus d'effort pour réaliser des performances dépend, d'une part, de ses chances perçues de recevoir une récompense et, d'autre part, de la valence (l'attrait) vis-à-vis de la performance et de la récompense espérée (Katzell et Thompson, 1990 ; Roussel, 2000).

Appliquée aux organisations, la théorie de la motivation postule que les employés sont prédisposés à déployer davantage d'effort au travail s'ils sont persuadés que ce dernier aboutira à des récompenses extrinsèques et intrinsèques (Mayrhofer, Meyer, Schiffinger et Schmidt, 2008 ; Wayne *et al.*, 1999). La littérature recense plusieurs indicateurs de la motivation tels, que l'ambition ou l'aspiration d'avancer dans sa carrière (Howard et Bray, 1988), la centralité du travail et le nombre d'heures travaillées par mois ou par semaine (Judge *et al.*, 1995 ; Wayne *et al.*, 1999 ; Whitely *et al.*, 1991), les revenus futurs attendus (Whitely *et al.*, 1991) et la planification de carrière (Aryee et Debrah, 1993 ; Gould, 1979 ; Gould et Penley, 1984 ; Noe et Schmitt, 1986).

Plusieurs travaux ont montré que les variables motivationnelles influençaient positivement la progression financière et hiérarchique et la satisfaction de carrière des cadres (Cannings et Montmarquette, 1991 ; Cox et Cooper, 1989 ; Judge et Bretz, 1994 ; Judge *et al.*, 1995 ; Schmeer et Reitman, 1993 ; Wayne *et al.*, 1999 ; Whitely *et al.*, 1991). Très souvent cités dans la littérature, la centralité du travail et le nombre d'heures travaillées nous semblent plus pertinents pour le succès de carrière selon la perspective de la mobilité de concours.

❖ La centralité du travail

Le travail constitue une activité importante dans la vie des individus. Il n'est pas seulement un moyen de survie, mais aussi un moyen d'expression, de développement personnel, d'affirmation de soi et de reconnaissance sociale (Dejours, 1996 ; Mayrhofer *et al.*, 2008).

La centralité du travail renvoie aux croyances normatives des individus vis-à-vis du degré d'importance du travail dans leurs vies (Brooke, Russell et Price, 1988 ; England et Whitely, 1990 ; Paullay, Alliger et Stone-Romero, 1994 ; Sharabi et Harpaz, 2010). Le concept de centralité du travail est issu de la formulation du « *travail en tant qu'intérêt central dans la vie* » de Dubin (1956) qui trouve son origine dans la théorie de l'éthique protestante du travail de Weber (1930).

Les individus ayant une centralité de travail élevée s'identifient fortement à leur travail dans le sens où ce dernier occupe la plus grande place dans leurs vies (Hirschfeld et Feild, 2000). Une étude internationale comparative a montré que la centralité du travail est plus élevée chez les managers et les cadres (England et Misumi 1986 ; MOW International Research Team, 1987). En effet, « *les cadres ont tendance à justifier de longues heures de travail par leur intérêt pour leur travail auquel ils s'identifient* » (Laufer, 1998, p. 61).

La centralité du travail semble reliée aux résultats de carrière dans le sens où les cadres dont le travail occupe une place importante sont plus susceptibles de s'investir dans leurs emplois et carrières (Judge *et al.*, 1995) et de prolonger leurs heures de travail (Sharabi et Harpaz, 2010). En effet, les cadres qui avaient une centralité de travail élevée avaient également des niveaux élevés de performance professionnelle et d'implication au travail (Diefendorff, Brown, Kamin et Lord, 2002 ; Kanungo, 1982), d'engagement organisationnel (Kalleberg et Mastekaasa, 2001 ; Mannheim, Baruch et Tal, 1997), de salaires et d'avancement hiérarchique (England et Whitely, 1990 ; Judge et Bretz, 1994 ; Judge *et al.*, 1995 ; Mannheim *et al.*, 1997) que ceux qui ont une faible centralité du travail. Il a été montré aussi que la centralité du travail était reliée positivement à la satisfaction d'emploi (Kanungo, 1982) et négativement à l'absentéisme et au turnover (Snir et Harpaz, 2002).

Dans une étude longitudinale, Sharabi et Harpaz (2010) ont constaté que les cadres qui ont eu des promotions au cours de la recherche avaient une centralité du travail plus élevée que ceux qui n'ont pas eu de promotion. Ainsi, une forte centralité du travail pourrait prédire les promotions futures. Par ailleurs, il semble que la centralité du travail a un impact plus fort sur le succès de carrière objectif que sur le succès subjectif et que cet effet est plus important pour les femmes que pour les hommes. Comparée à celle des femmes, la centralité du travail des hommes est plus récompensée et plus concrétisée sous forme de revenu et de pouvoir (Mayrhofer *et al.*, 2008).

❖ Les heures passées au travail

Les heures de travail constituent une forme d'investissement dans le capital humain récompensé dans le marché d'emploi (Ng *et al.*, 2005). Ainsi, pour les cadres qui passent plus de temps au travail, le succès de carrière est un attendu logique (Cousin, 2004). Les cadres en début de carrière consacrent souvent un grand nombre d'heures au travail pour diverses raisons (Giraud et Roger, 2011). D'une part, ces cadres sont en phase d'apprentissage et cela peut prendre un peu plus de temps pour bien effectuer leurs obligations professionnelles de base. D'autre part, leur enthousiasme ainsi que l'attente d'une récompense future expliquent probablement le nombre d'heures dédiées à leur travail (Ng et Feldman, 2007 ; Wayne *et al.*, 1999). Cox et Cooper (1989) ont indiqué que travailler pendant de longues heures voire la nuit procurait beaucoup de plaisir aux cadres dirigeants.

Concernant le succès de carrière objectif, la recherche suggère que le temps et l'énergie consacrés au travail ont des effets positifs sur les résultats de carrière (Mannheim *et al.*, 1997). Le nombre d'heures travaillées par semaine et les nuits travaillées sont positivement liés aux niveaux de rémunération et aux promotions (Judge et Bretz, 1994 ; Judge *et al.*, 1995). En effet, l'investissement en termes de disponibilité est perçu comme un signe de motivation et de sacrifice pour l'organisation (Judge et Bretz, 1994) et comme un gage d'implication organisationnelle favorisant l'accès aux statuts hiérarchiques supérieurs (Bailyn, 1993 ; Frieze *et al.*, 2006). En ce sens, le directeur d'une entreprise conseilla ses employés : « *la journée de travail, c'est pour faire votre travail, les heures supplémentaires c'est pour votre promotion* » (Shepard, 2010). Quant au succès de carrière subjectif, un lien positif est également envisageable (Mayrhofer *et al.*, 2008). D'un point de vue théorique, il est fortement probable que le degré d'investissement au travail soit positivement relié aux impressions subjectives de réussite (Festinger et Carlsmith, 1959).

Ainsi, le capital humain constitue un prédicteur important pour le succès de carrière. Mais il n'en est pas le seul. Des chercheurs ont développé plusieurs modèles pour comprendre le succès de carrière en mobilisant d'autres variables individuelles telles que les facteurs de personnalité (Dreher et Ash, 1990 ; Judge *et al.*, 1995 ; Kirchmeyer, 1998 ; Wayne *et al.*, 1999 ; Yan *et al.*, 2002).

1.2. Les différences individuelles stables

La psychologie différentielle (Huteau, 1995) dont l'objectif est d'étudier les différences psychologiques entre les individus permet d'identifier les différences individuelles reflétant, d'une part, la variabilité interindividuelle et, d'autre part, les invariants (Vardi, 1980). Ces derniers constituent les différences stables entre les personnes telles que les traits de caractère ou les facteurs d'intelligence.

Les différences individuelles stables peuvent être considérées comme déterminants d'attitudes au travail (Arvey *et al.*, 1989). Ces dernières permettent de refléter les traits personnels qui prédisposent les individus à percevoir de manière positive ou négative le contenu de leurs vies (Staw et Ross, 1985, p. 471). Ainsi, les différences individuelles stables sont souvent mobilisées comme indicateurs du succès de carrière (Costa, Sutin, Eaton et Miech, 2017 ; Rode *et al.*, 2008 ; Yan *et al.*, 2002 ; Wille, De Fruyt et Feys, 2013). Elles sont susceptibles d'influencer la satisfaction d'emploi et la perception des conditions de travail (Judge, Locke, Durham et Kluger, 1998).

Selon la méta-analyse de Ng *et al.* (2005), les différences individuelles stables comprennent les cinq grands facteurs de la personnalité « *Big Five* » (Goldberg, 1990) et le noyau central des autoévaluations « *Core self-evaluation* » (Stumpp, Muck, Hülshager, Judge et Maier, 2010).

1.2.1. Les traits de personnalité

On admettait de plus en plus que le modèle des cinq grands facteurs de la personnalité, appelé « *Big Five* » (Goldberg, 1990), pouvait être utilisé pour décrire plusieurs aspects importants de la personnalité (Boudreau, Boswell et Judge, 2001). Les recherches indiquaient qu'à l'origine les traits de personnalité étaient innés (Jang, Livesley et Vernon, 1996), universels (McCrae et Terracciano, 2005) et stables (Roberts et DelVecchio, 2000). Or il semble qu'ils sont supposés être acquis et qu'ils dépendent de leur environnement (Boudreau *et al.*, 2001).

Le modèle des « *Big Five* » est une généralisation empirique des covariations des traits de la personnalité caractérisant l'état émotionnel, interpersonnel, expérientiel, attitudinal et motivationnel à travers cinq grandes dimensions qui sont l'ouverture à l'expérience, la conscienciosité, l'extraversion, l'agréabilité et le névrosisme (McCrae et Costa, 1999).

L'ouverture à l'expérience est la disposition à être imaginatif, créatif, non conventionnel et autonome (Boudreau *et al.*, 2001). Elle renvoie aux attitudes et comportements relatifs à la quête de la nouveauté et à la curiosité (Dunn, Mount, Barrick et Ones, 1995). Les individus ayant une forte ouverture à l'expérience sont plus susceptibles d'envisager de nouvelles idées, d'essayer des choses nouvelles et d'être réceptifs au changement (LePine, Colquitt et Erez, 2000). En revanche, les individus ayant de faibles scores d'ouverture à l'expérience ont tendance à avoir des ambitions modestes, à privilégier le *statu quo* et à résister au changement (Mignonac, 2008). Ainsi, des scores élevés de l'ouverture à l'expérience sont associés à la prédisposition des employés à changer de carrières (Carless et Arnup, 2011 ; Zacher, 2014) et à accepter des mobilités internes et externes (Donohue, 2007 ; Mignonac, 2008).

La conscienciosité renvoie au contrôle et à l'autodiscipline. Ce trait de personnalité fait référence au caractère fiable, persévérant, travailleur et méticuleux orienté vers la réalisation d'une tâche ou l'atteinte d'un but (Goldberg, 1990). Ainsi, un score élevé de conscienciosité est positivement corrélé à la satisfaction au travail (Judge *et al.*, 1999 ; Ng *et al.*, 2005) et négativement au turnover (Barrick et Zimmerman, 2005 ; Hom et Griffeth, 1995).

Quant à l'extraversion, elle représente la tendance à être sociable et à dégager des expériences émotionnelles positives telles que l'énergie et l'ambition (Boudreau *et al.*, 2001 ; Judge *et al.*, 1999). Les extravertis sont « *plus actifs et impulsifs, et sont moins introspectifs que les introvertis* » (Watson et Clark, 1997, p. 769). Ainsi, un niveau élevé d'extraversion implique un comportement sociable et amical, alors qu'un faible niveau reflète une personnalité réservée. Les extravertis sont plus prédisposés à avoir de larges réseaux personnels et professionnels (Higgins, 2001) et à occuper des

rôles de leadership (Watson et Clark, 1997). Des recherches antérieures ont trouvé un lien positif entre l'extraversion et le succès de carrière. Ng *et al.* (2005) ont montré que ce trait de personnalité prédisait positivement la satisfaction de l'emploi. Judge *et al.* (1999), quant à eux, ont trouvé une influence positive sur le succès extrinsèque quand ce dernier est mesuré par le salaire et le statut hiérarchique.

Le trait « agréabilité » fait référence au caractère aimable et coopératif. Les personnes agréables font souvent confiance aux autres et prennent soin d'eux. Il est fort possible alors que ce trait soit relié positivement au succès de carrière dans la mesure où la nature coopérative des personnes agréables peut contribuer à la réussite professionnelle (Judge *et al.*, 1999). Néanmoins, il semble qu'une forte agréabilité soit négativement liée à la satisfaction au travail dans le sens où les individus agréables peuvent être perçus comme facilement manipulables et reçoivent par conséquent moins de soutien organisationnel (Boudreau *et al.*, 2001). En ce sens, Judge *et al.* (1999) et Boudreau *et al.* (2001) ont trouvé que l'agrabilité n'était reliée à aucune mesure du succès de carrière intrinsèque, alors que Seibert et Kraimer (2001) ont trouvé un faible lien négatif avec la satisfaction de carrière ($\beta = -0.09$ $p < 0.05$). Bozionelos (2004) a conclu à l'existence d'un lien positif avec le succès de carrière subjectif. Concernant le succès de carrière extrinsèque, il s'avérait négativement lié à l'agrabilité chez les cadres (Boudreau *et al.*, 2001 ; Bozionelos, 2004 ; Judge *et al.*, 1999).

Le névrosisme renvoie à l'instabilité émotionnelle et représente la tendance à manifester facilement des émotions désagréables et des expériences négatives comme la colère et l'anxiété (Boudreau *et al.*, 2001 ; McCrae et Costa, 1999). Les individus ayant des scores élevés de névrosisme sont plus susceptibles d'éprouver la peur, l'hostilité et l'irritabilité (Seibert et Kraimer, 2001). Ils sont également plus enclins à être affectés par des événements négatifs et à être de mauvaise humeur (Suls, Green et Hills, 1998). Les recherches sur la relation entre le névrosisme et la satisfaction au travail ont révélé un lien significativement négatif (Boudreau *et al.*, 2001 ; Judge, Heller et Mount, 2002 ; Tokar et Subich, 1997).

Judge et Locke (1993) ont constaté que les employés sujets à des émotions négatives étaient plus susceptibles à éprouver une faible satisfaction au travail. De plus, ces individus ont tendance à s'attarder sur leurs échecs (Watson et Slack, 1993) et à agir de façon à se mettre à l'écart des autres (Brief, Butcher et Roberson, 1995). De même, il existe une relation positive entre la stabilité émotionnelle et le succès de carrière objectif (Gelissen et Graaf, 2006 ; Judge *et al.*, 1999). En effet, Boudreau *et al.* (2001) ont trouvé que la stabilité émotionnelle était positivement liée au salaire ($\beta = 0.15$) aux promotions ($\beta = 0.15$) et au statut hiérarchique ($\beta = 0.06$) parmi les cadres américains. Pour les cadres européens, les relations étaient plutôt négatives.

Selon Judge *et al.* (1999), la conscienciosité, l'extraversion et le névrosisme semblent être les traits les plus pertinents du modèle des *Big Five* pour prédire le succès de carrière. Ainsi, avoir de faibles niveaux de certains traits de personnalité peut créer des obstacles au succès de carrière subjectif (Ng et Feldman, 2014). En effet, les individus ayant de faibles scores de stabilité émotionnelle, d'extraversion et de conscienciosité peuvent recevoir moins de soutien organisationnel et avoir peu d'opportunités d'avancement de carrière (Boudreau *et al.*, 2001 ; Seibert et Kraimer, 2001).

Outre les cinq grands facteurs de personnalité, d'autres éléments ont été examinés par des chercheurs en tant que variables susceptibles de prédire le succès de carrière tel que la personnalité proactive (Seibert *et al.*, 1999), l'orientation agentique ou communale (Abele, 2003) et le noyau central des autoévaluations (Judge, Locke et Durham, 1997). Ce dernier élément sera développé ci-dessous en raison de sa forte utilisation dans la littérature pour expliquer une grande partie de la satisfaction de travail et de vie.

1.2.2. Le noyau central des autoévaluations

Le noyau central des autoévaluations « *Core self-evaluation - CSE* » renvoie aux éléments fondamentaux sur lesquels les individus se fondent pour évaluer leurs mérites, compétences et capacités (Judge *et al.*, 1997). Ces autoévaluations peuvent être positives ou négatives. Alors que les traits de personnalité sont considérés comme des caractéristiques stables qui changent peu au fil du temps (Costa et McCrae, 1992), le CSE est perçu comme une variable malléable qui peut être améliorée à travers la formation et le coaching (Judge *et al.*, 1997). Il comprend quatre caractéristiques de la personnalité qui sont l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnelle généralisée, le névrosisme et le lieu de contrôle (Judge, Bono, Erez et Locke, 2005 ; Stumpp *et al.*, 2010).

L'estime de soi est définie comme « l'évaluation de soi qu'un individu effectue de manière courante. Elle renvoie à une attitude d'accord ou de désaccord et indique le degré auquel la personne s'estime compétente, utile, performante et méritante »¹⁵ (Coopersmith, 1967, p. 4-5). Il s'agit d'une évaluation ou d'un jugement de soi.

Ainsi, les individus ayant une faible estime de soi sont plus susceptibles d'être au chômage ou d'occuper des emplois précaires avec des salaires constants (Salmela-Aro et Nurmi, 2007 ; Schroeder,

¹⁵ Traduction personnelle 'The evaluation which the individual makes and customarily maintains with regard to the self: It expresses an attitude of approval or disapproval, and indicates the extent to which the individual believes the self to be capable, significant, successful and worthy' (Coopersmith, 1967, p. 4-5).

Josephs et Swann, 2004). Ce résultat peut s'expliquer par la théorie de l'autovérification (Swann et Read, 1981) qui suggère que les individus recherchent des environnements et interactions qui leur permettent de maintenir leurs images de soi « *self-views* » même si ces dernières sont négatives. Par ailleurs, il a été montré que l'estime de soi était reliée à la satisfaction d'emploi (Clausen, 1991 ; Locke, McClear et Knight, 1996 ; Staw, Bell et Clausen, 1986). De plus, Judge et Locke (1993) ont montré que l'estime de soi était reliée à la satisfaction de vie.

Le sentiment d'efficacité personnelle généralisée est la perception des individus de leur capacité à performer dans diverses situations (Judge, Erez et Bono, 1998). Les jugements d'efficacité peuvent varier en fonction de trois dimensions (Bandura, 1986) : le niveau ou la magnitude (à quel point une personne peut accomplir une tâche), la force (à quel point une personne a confiance en ses propres jugements d'efficacité) et la généralité (l'ensemble d'activités incluses dans les propres estimations de magnitude et de force).

En plus d'avoir un effet direct sur la satisfaction *via* la généralisation émotionnelle, le sentiment d'auto-efficacité généralisée peut influencer la satisfaction à travers son effet sur l'évaluation et son lien avec le succès au travail (Judge *et al.*, 1997). Les individus ayant une forte auto-efficacité semblent capables d'affronter les difficultés relatives au travail et à la carrière (Stumpf, Brief et Hartman, 1987). La littérature indique que l'auto-efficacité est reliée à la performance, la persistance, la résilience face à l'échec et le contrôle de soi (Bandura, 1986 ; Gist et Mitchell, 1992), ce qui accroît la probabilité d'atteindre des résultats concrets et par conséquent la satisfaction (Judge *et al.*, 1997).

Le névrosisme, l'un des cinq grands facteurs de personnalité (Goldberg, 1990), constitue la dimension négative de l'estime de soi (Judge *et al.*, 1997). Les individus ayant une faible estime de soi semblent être inquiets, nerveux, dépressifs, anxieux et manquent de confiance en eux (McCrae et Costa, 1999). En effet, ces caractéristiques correspondent parfaitement aux symptômes constatés chez les individus ayant des scores élevés de névrosisme. Des recherches antérieures ont montré que le névrosisme était négativement corrélé au succès de carrière subjectif (Boudreau *et al.*, 2001 ; Hülshager, Specht et Spinath, 2006 ; Seibert et Kraimer, 2001), à la satisfaction au travail (Furnham et Zacherl, 1986) et aux salaires et promotions (Ng *et al.*, 2005).

Le lieu de contrôle « *locus of control* » renvoie aux croyances des individus quant à ce qui détermine leur réussite (Bono et Judge, 2003). Considéré comme un indicateur de maîtrise de l'environnement, il se compose de deux construits : le lieu de contrôle interne, qui désigne la croyance de maîtriser sa destinée et le lieu de contrôle externe, qui renvoie aux conditions externes sur lesquelles l'individu n'a aucun contrôle (Rotter, 1966).

Même s'il semble que le lieu de contrôle est théoriquement relié à l'auto-efficacité généralisée, les deux concepts sont distincts. L'auto-efficacité se rapporte à la confiance à l'égard des actions et des comportements, tandis que le lieu de contrôle se préoccupe davantage de la confiance en la capacité à contrôler les résultats (Judge *et al.*, 1998). Contrairement à l'auto-efficacité spécifique, l'auto-efficacité généralisée est fortement reliée au lieu de contrôle (Bandura, 1986). Ainsi, en raison de leur capacité perçue de contrôler les situations, les individus avec un lieu de contrôle interne sont plus susceptibles d'être satisfaits de leurs emplois (Judge *et al.*, 1997).

Plusieurs recherches ont mis en évidence la présence d'un lien entre le CSE et le succès de carrière objectif et subjectif. Judge *et al.* (Judge *et al.*, 1998 ; Judge, Bono et Locke 2000 ; Judge *et al.*, 2010) ont démontré que le CSE était significativement relié à la satisfaction au travail. Dans leur méta-analyse, Judge et Bono (2001) ont trouvé que la satisfaction au travail était corrélée positivement à l'estime de soi ($r = 0,26$), à l'auto-efficacité généralisée ($r = 0,45$), au lieu du contrôle interne ($r = 0,32$) et négativement au névrosisme ($r = - 0,24$).

D'autres recherches ont trouvé un lien entre le revenu et les traits positifs (Lyubomirsky, King et Diener, 2005 ; Ng *et al.*, 2005). En effet, les résultats de la méta-analyse de Ng *et al.* (2005) sur les prédicteurs du succès de carrière ont démontré que le salaire était positivement corrélé au lieu du contrôle et négativement au névrosisme. Lyubomirsky *et al.* (2005) indiquent que les émotions positives et les traits qui leur sont associés tels que l'auto-efficacité conduisent les individus à penser et à agir de manière à développer des ressources et compétences, et à s'impliquer dans la réalisation des objectifs (p. 804). En se fondant sur les résultats des recherches antérieures, ces auteurs concluent que les personnes ayant des scores élevés de traits positifs ont tendance à être financièrement plus prospères.

Sur une période de 25 ans, Judge et Hurst (2008) ont montré que le niveau de prestige, de revenu et de satisfaction des employés ayant un CSE positif évoluait plus rapidement que celui des individus ayant un CSE négatif. Un niveau élevé de CSE est caractérisé par des niveaux élevés d'estime de soi, d'auto efficacité, de lieu de contrôle interne et par des niveaux faibles de névrosisme (Bono et Judge, 2003 ; Judge *et al.*, 1998). Ainsi, les individus ayant des scores élevés de CSE ont tendance à apprécier positivement les situations, ont des niveaux élevés de motivations et ont plus confiance dans leur capacité à influencer positivement leur entourage (Judge *et al.*, 1997 ; Stumpp *et al.*, 2010 ; Zacher, 2014).

2. Réussir la mobilité sponsorisée

Contrairement au système de mobilité de concours, la perspective de mobilité sponsorisée n'est pas fondée sur le mérite, mais plutôt sur le statut d'élite. Elle suggère que certains individus occupent les postes supérieurs du seul fait qu'ils étaient préparés et parrainés par un cercle d'élite (Turner, 1960). L'auteur compare la mobilité ascendante à l'entrée dans un club privé où chaque candidat doit être parrainé par un ou plusieurs membres (p. 856).

Ainsi, certains employés sont sélectionnés avec une attention particulière et sont donc soutenus en vue d'occuper les postes précis (Ng *et al.*, 2005 ; Wayne *et al.*, 1999). Ils bénéficient du soutien organisationnel qui représente le degré auquel les organisations apportent une assistance particulière à leurs employés afin de faciliter leur succès de carrière (Miller, Glick et Cardinal, 2005 ; Ng *et al.*, 2005). Il s'agit du soutien du superviseur, du mentorat, des opportunités de formation et de développement des compétences et de l'accès aux ressources de l'organisation (Wayne *et al.*, 1999 ; Wolff et Moser, 2009).

2.1. Le soutien des mentors et des superviseurs

Dans le cadre de la perspective de la mobilité sponsorisée, la personne connaît un succès de carrière grâce au soutien accordé par son organisation et ses représentants (Turner, 1960). Cependant, tout le monde ne peut pas bénéficier de ce soutien. En revanche, ceux qui en bénéficient obtiennent plus d'opportunités pour développer leur carrière (Dreher et Bretz, 1991).

Le soutien ou sponsorat de carrière renvoie au degré auquel certains employés bénéficient d'une assistance de la part de leurs supérieurs hiérarchiques en vue de booster leur carrière (Ng *et al.*, 2005). Il comprend le mentorat, le soutien du superviseur, la protection et les opportunités d'exposition et de visibilité (Dreher et Ash, 1990 ; Ng *et al.*, 2005). Le mentorat et le soutien du superviseur semblent constituer les deux composantes clés du sponsorat de carrière (Dreher et Bretz, 1991).

2.1.1. Le mentorat de carrière

Le mentorat trouve son origine dans « L'Odyssée » d'Homère où Ulysse confia son fils Télémaque à son bon ami Mentor pendant son voyage. Mentor devait s'occuper de l'éducation de Télémaque et de sa protection. Dans le monde organisationnel, le mentorat est défini comme la relation entre un individu « le protégé » et un supérieur plus ancien et influent « le mentor » (Dreher et Cox, 1996).

Selon Kram et Isabella (1985), le mentorat assure deux principales fonctions : le soutien au développement de carrière et le soutien psychosocial. Dans la première fonction, le mentor assure au

protégé la visibilité et la protection au sein de l'organisation (Jandeska et Kraimer, 2005). Quant aux fonctions psychosociales, elles renvoient plus à l'aspect interpersonnel de la relation du mentorat dans le sens où le mentor se lie d'amitié avec le protégé, lui permet de renforcer sa confiance en soi et le conseille sur les opportunités d'avancement (Kram et Isabella, 1985 ; Noe, 1988).

Les relations de mentorat continuent à susciter l'intérêt des chercheurs en sciences de gestion (Day et Allen, 2004). Les individus mentorés bénéficiaient d'avantages considérables en termes de salaires élevés et de promotions (Burke et McKeen, 1997 ; Chao, Walz et Gardner, 1992 ; Dreher et Ash, 1990 ; Turban et Dougherty, 1994 ; Whitely *et al.*, 1991) et éprouvaient plus de satisfaction et de reconnaissance par rapport aux non mentorés (Faindividuson, 1989). Johnson et Scandura (1994) ont constaté que le mentorat influençait positivement le niveau de salaire des comptables de la Fonction publique. Koberg, Boss, Chappell et Ringer (1994) ont examiné les antécédents et les effets du mentorat auprès de 635 cadres et managers d'une organisation hospitalière. Ils ont montré que le mentorat augmentait la satisfaction et diminuait l'aliénation au travail. De plus, le mentorat contribue à diminuer la perception du plafonnement structurel (Greenhaus *et al.*, 1990 ; Lemire *et al.*, 1999).

Plus les employés bénéficient de mentorat, plus ils ont de promotions (Wayne *et al.*, 1999). Par contre, ces derniers auteurs n'ont pas trouvé d'effets significatifs du mentorat sur la progression du salaire ou la satisfaction de carrière. En revanche, le mentorat peut influencer l'évolution de carrière d'un individu au sein de l'organisation (Ventolini, 2007) dans le sens où le soutien du supérieur affecte positivement la visibilité de l'employé dans l'entreprise et facilite ainsi son avancement dans la hiérarchie (Noe, Noe et Bachhuber, 1990). En effet, grâce au mentorat, les protégés peuvent accéder facilement aux ressources de l'organisation, leur permettant ainsi d'atteindre un niveau élevé de performance (Ng *et al.*, 2005 ; Wayne *et al.*, 1999).

2.1.2. Le soutien du superviseur

Constituant l'un des indicateurs du sponsorat organisationnel, le soutien du superviseur renvoie au soutien émotionnel et social que le supérieur direct accorde à ses collaborateurs (Liden, Sparrowe et Wayne, 1997 ; Ng *et al.*, 2005). Développé par Graen, Dansereau et leurs collègues (Dansereau, Graen et Haga, 1975 ; Graen et Cashman, 1975), le concept de l'échange leader-membre (LMX – *Leader-Member Exchange*) représente la qualité de la relation d'échange entre le supérieur et son subordonné (Schriesheim, Castro et Cogliser, 1999). Contrairement aux relations faibles, les relations fortes sont caractérisées, d'une part, par un soutien du supérieur qui dépasse les obligations contractuelles formelles spécifiées dans le contrat de travail et, d'autre part, par plus d'autonomie et de responsabilisation accordée au collaborateur (Liden *et al.*, 1997).

Une qualité élevée de LMX implique un niveau élevé de confiance, de loyauté, de respect professionnel et d'interaction entre les deux parties (Dienesch et Liden, 1986 ; Liden et Maslyn, 1998 ; Oldham et Cummings, 1996). Ainsi, les employés qui reçoivent un soutien de qualité de leurs superviseurs peuvent avoir des niveaux élevés de performance (Dreher et Bretz, 1991) et élargir leur capital social grâce au réseau de contacts du superviseur, ce qui renforce leur succès de carrière (Wayne *et al.*, 1999). En effet, les individus ayant des relations de réseau avec les personnes influentes dans une organisation ont un rythme de promotions plus élevé (Cable et Murray, 1999 ; Podolny et Baron, 1997).

Le soutien du superviseur semble avoir des effets significatifs sur un ensemble de résultats de carrière (Burke et McKeen, 1997 ; Scandura et Schriesheim, 1994). Conformément à la perspective de la mobilité sponsorisée, il s'est avéré que la qualité de LMX était fortement liée aux promotions, à la progression de salaire (Wayne *et al.*, 1999 ; Wakabayashi *et al.*, 1988) et à la satisfaction de carrière (Erdogan *et al.*, 2004 ; Ng *et al.*, 2005).

De nombreuses recherches ont indiqué que le soutien du superviseur était également lié à l'engagement organisationnel (Kidd et Smewing, 2001 ; Kinicki et Vecchio, 1994). En ce sens, il a été montré que les attitudes de carrière protéiforme étaient positivement reliées à l'engagement affectif lorsque le soutien perçu du superviseur est élevé (Çakmak-Otluoğlu, 2012). Conformément à la théorie de l'échange social (Blau, 1964), les individus se sentent obligés à être plus engagés pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs en contrepartie du soutien qu'ils reçoivent de leur superviseur (Eisenberger, Stinglhamber et Vandenberghe, 2002).

Par ailleurs, le soutien du supérieur peut contribuer à renforcer l'intention des collaborateurs à engager des actions de développement de carrière, telles que les formations et l'apprentissage (Burke, Bristor et Rothstein, 1995 ; Higgins et Thomas, 2001 ; Kidd et Smewing, 2001) favorisant leur succès de carrière (Sosik, Godshalk et Yammarino, 2004), la satisfaction de carrière, la perception des opportunités de carrière externes (Jiang et Klein, 1999) et l'employabilité (Van Dam, 2004).

2.2. Les stratégies de développement de carrière

Outre le soutien des supérieurs et des mentors, le sponsorat organisationnel passe également par les différentes pratiques et ressources mises en place par l'organisation visant le développement des carrières de ses employés et favorisant leur réussite professionnelle (Aguinis et Kraiger, 2009 ; Kraimer *et al.*, 2011 ; Ng *et al.*, 2005). Le soutien organisationnel au développement de carrière renvoie au processus à travers lequel les employés acquièrent les connaissances et les compétences nécessaires pour atteindre le succès managérial (Dragoni, Tesluk, Russell et Oh, 2009) et la

satisfaction de carrière (Barnett et Bradley, 2007 ; Eby *et al.*, 2003). Les actions de développement de carrière et de formation représentent les obligations promises par les organisations, ce qui renforce les attentes futures des employés vis-à-vis de leur carrière (Robinson et Morrison, 1995).

Les recherches sur le développement de carrière soulignent l'importance de l'apprentissage et des relations développementales dans l'accroissement des attentes du succès de carrière (Lent, Brown et Hackett, 1994 ; Sosik *et al.*, 2004). Le développement de la carrière individuelle et la gestion de la carrière organisationnelle ne se réalisent pas indépendamment. En effet, la mesure dans laquelle les employés et les employeurs partagent les croyances concernant le développement de carrière dans le cadre du contrat psychologique a un impact sur l'avancement de carrière (Dabos et Rousseau, 2004). Les deux parties collaborent afin d'atteindre les objectifs communs dans la mesure où l'organisation assure les opportunités d'apprentissage et les employés les saisissent (Van der Sluis et Poell, 2003).

Plusieurs pratiques de développement de carrière s'offrent aux organisations telles que les opportunités de développement des compétences, les opportunités de mobilité et la planification de carrière (De Vos, De Hauw et Van de Heijden, 2011). De même, les individus peuvent adopter des stratégies telles que le développement de leur capital social à travers le réseautage (Eby *et al.*, 2003 ; Park, 2010) pour booster leur carrière.

2.2.1. Le développement des compétences et les ressources organisationnelles

Le soutien organisationnel au développement de carrière est censé promouvoir les investissements en matière de capital humain. Ce dernier concept semble pertinent vu qu'il implique des actions d'amélioration et d'autodéveloppement garantissant des ressources humaines de plus en plus compétentes et efficaces (De Vos *et al.*, 2011 ; Hall, 1996a ; Maurer et Chapman, 2013 ; Sturges *et al.*, 2002).

Contrairement à l'ancienne pratique qui consistait à investir plus dans le recrutement des talents pour assurer un avantage concurrentiel, l'investissement dans la formation semble plus pertinent notamment pour remédier au problème de l'obsolescence des compétences professionnelles (Hall, 1992 ; Rousseau et Arthur, 1999). Les recherches antérieures se sont principalement intéressées à l'importance de la formation continue et à l'actualisation des connaissances des employés afin de maintenir leurs performances (Dubin, 1977). D'autres chercheurs portent plus d'intérêt aux facteurs encourageant les employés à s'engager dans ces actions (Kozlowski et Hults, 1987 ; Maurer et Chapman, 2013).

Le développement de compétences s'effectue généralement par le biais de formation formelle et informelle (De Vos *et al.*, 2011 ; Guérin et Wils, 1992a). La formation peut avoir lieu à l'extérieur de

l'organisation sous forme de sessions de formation dans des écoles ou universités, de conférences et de séminaires souvent remboursés en partie ou en totalité par l'employeur. De même, la formation peut se dérouler sur le lieu de travail. Les organisations mettent en place une politique de rotations de postes permettant aux employés, notamment les nouveaux, de découvrir des métiers et de les apprendre sur le tas sous l'égide d'un tuteur ou un mentor (Kraimer *et al.*, 2011).

Conformément à la théorie de l'échange social (Blau, 1964), les résultats de différentes recherches révèlent que le soutien organisationnel perçu est positivement lié à la performance professionnelle et à la rétention des employés (Benson *et al.*, 2004 ; Lee et Bruvold, 2003 ; Wayne *et al.*, 1997), au succès de carrière (Ng *et al.*, 2005), et à l'employabilité (Nauta *et al.*, 2009). En effet, les employés qui perçoivent positivement les opportunités de carrière semblent motivés à être plus performants (Kraimer *et al.*, 2011).

Outre ces pratiques de développement de compétences, d'autres facteurs influencent la disponibilité des ressources organisationnelles déterminant le succès de carrière des employés. Il s'agit principalement des critères liés à l'organisation tels que sa taille, sa structure et son secteur d'activité (Dries *et al.*, 2008 ; Grote et Hall, 2013 ; Heslin, 2005a ; Ng *et al.*, 2005 ; Vardi, 1980).

Une organisation de grande taille est susceptible d'avoir un grand nombre de postes vacants (Anderson, Milkovich, et Tsui, 1981) et offre plus de possibilités de carrière (Guérin et Wils, 1992a ; Osterman, 1995). Plus la taille de l'entreprise est importante, plus les opportunités de promotions sont nombreuses (APEC, 2013 ; Idson, 1989 ; Mignonac, 2001 ; Pergamit et Veum, 1999 ; Vardi, 1980). De même, la taille de l'organisation est positivement reliée au niveau de compensation des cadres (Lambert, Larcker et Weigelt, 1993) et à la satisfaction d'emploi et de carrière (Anderson *et al.*, 1981 ; Judge et Bretz, 1994 ; Judge *et al.*, 1995 ; Kirchmeyer, 1998 ; Seibert *et al.*, 1999 ; Wayne *et al.*, 1999).

Il semble que les grandes organisations surpayent leurs employés afin de les attirer et de les garder (Fujiwara-Greve et Greve, 2000). Elles rendent la mobilité externe moins désirable grâce au niveau élevé de récompenses et aux meilleures opportunités de mobilité intraorganisationnelle (Brown et Medoff, 1989 ; Kalleberg et Van Buren, 1996).

Par ailleurs, les recherches montrent que la mobilité internationale concerne en premier lieu des postes d'experts et de managers dans des entreprises industrielles de grande taille et dans le secteur industriel (Lhéritier, 1992) et R&D (Desmarais, Ghislieri et Wodociag, 2012). Dans l'industrie, le salaire est plus élevé dans les grandes unités de production que dans les petites. En revanche, dans le secteur tertiaire, l'impact de la taille d'entreprise est moins net (Lhéritier, 1992).

2.2.2. Le capital social comme stratégie individuelle

Les stratégies individuelles de carrière deviennent cruciales notamment suite aux changements dramatiques qu'ont connus les organisations : restructuration, aplanissement des structures hiérarchiques et licenciements (Higgins, 2001). Les employés se trouvent contraints de répondre aux besoins des organisations en termes de flexibilité et de compétitivité (Baruch, 2001). Ils deviennent de plus en plus responsables de la gestion et du développement de leur carrière (Feij, Whitely, Peiró, et Tavis, 1995 ; Hall et Mirvis, 1995 ; Lips-Wiersma et Hall, 2007 ; Rousseau et Arthur, 1999).

Gould et Penley (1984) définissent la stratégie individuelle de carrière comme « *les comportements auxquels recourent les individus pour minimiser l'incertitude et le temps nécessaire à la réalisation des objectifs de carrière* » (p. 244). Elle renvoie à l'ensemble d'actions destinées à aider les individus à atteindre leurs objectifs de carrière et à développer leur compétitivité (Lee, 2002 ; Greenhaus *et al.*, 1990).

Gould et Penley (1984) avaient identifié sept stratégies pour les cadres formant l'« inventaire de stratégie de carrière » : la création d'opportunités, la forte implication au travail, l'auto-nomination (ou l'auto-présentation), la recherche d'orientation de carrière, l'attraction interpersonnelle, la recherche d'orientation de carrière et le réseautage. Quant à Lau et Pang (2000), elles ont rassemblé les sept stratégies de Gould et Penley en trois grandes catégories qui sont l'amélioration de l'image avec les superviseurs, le renforcement des relations externes et le développement de l'employabilité. L'utilisation efficace de ces stratégies devrait aboutir à un succès en termes de salaire, de statut hiérarchique (Gould et Penley, 1984) et de satisfaction de carrière (Tan, 2008 ; Park, 2010).

Afin de développer sa carrière et renforcer son sentiment du succès, l'individu doit gérer sa carrière tout en développant son capital de carrière constitué d'un capital humain et d'un capital social (Inkson et Arthur, 2001 ; Lazarova et Taylor, 2009). Alors que le capital humain renvoie au savoir-faire et à la compétence technique, le capital social fait référence plutôt à l'opportunité et à la compétence relationnelle (Burt, 1997 ; Grimland, Vigoda-Gadot et Baruch, 2012). Le capital social est aussi important que le capital humain dans la réalisation du succès de carrière (Defillippi et Arthur, 1994).

D'après Coleman (1988), le capital social est défini comme « *certain aspects des structures sociales qui facilitent certaines actions (...). Le capital social est productif, rendant possible l'accomplissement de certains buts, accomplissement qui serait impossible en son absence* » (p. 98). Quant à Baker (1990), il le définit comme « *une ressource que les individus puisent des structures sociales spécifiques et qu'ils utilisent afin de poursuivre leurs intérêts* » (p. 619). Ainsi, le capital social est perçu comme un ensemble de ressources sociales créant une valeur et facilitant les actions

des individus au sein de cette structure sociale (Burt, 1997 ; Coleman, 1988 ; Lin, 1995, 1999). Alors que certains aspects du capital social dérivent des relations avec les membres d'une même organisation, tels que les superviseurs et les collègues, d'autres découlent des relations avec des individus en dehors de l'organisation (Seibert *et al.*, 2001). Selon la théorie de la conservation des ressources, les réseaux sociaux fournissent aux employés du soutien, de l'information et de la protection face aux différentes situations professionnelles (Grimland *et al.*, 2012).

Les approches sociologiques du capital social appliquées aux recherches sur le succès de carrière tendent à se focaliser sur le statut professionnel et la mobilité comme principaux résultats de carrière (Burt, 1995, 1997 ; Granovetter, 1973, 1985). D'une part, les relations sociales renforcent les liens entre les individus dans une organisation, ce qui favorise l'encastrement de l'emploi (Mitchell *et al.*, 2001). D'autre part, le capital social peut augmenter les opportunités de mobilité interne et externe (Lin, Cook et Burt, 2001) dans la mesure où les employés ayant un fort réseau accèdent facilement aux opportunités de carrière et à des statuts et salaires élevés (Forret et Dougherty, 2004 ; Granovetter, 1985 ; Seibert *et al.*, 2001 ; Wayne *et al.*, 1999). Lai, Lin et Leung (1998) ont conclu que les personnes dotées d'un capital social important étaient plus susceptibles de trouver des emplois grâce au contact avec les individus à statuts élevés. De même, il a été montré que les meilleurs cadres qui ont réussi à avoir des promotions, consacraient plus de temps et d'effort à développer et à entretenir leur réseau social (Luthans, 1988), ce qui indique qu'*« avancer dans sa carrière n'est pas un acte solitaire »* (Cerdin, 2000, p. 58).

Ainsi, le réseautage constitue une pratique clé pour du capital social. Il s'agit de développer un réseau de relations, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, susceptible d'apporter des informations de carrière ou un soutien aux individus (Gould et Penley, 1984). Il existe plusieurs comportements liés au réseautage tels que sortir boire un verre et discuter informellement du travail, assister aux conférences, garder le contact avec d'anciens collègues ou adhérer à des associations professionnelles ou politiques (Callanan, 2003). Ces comportements semblent avoir une influence positive sur le succès de carrière dans le sens où ils permettent d'élargir le réseau de contacts et de créer des relations avec des personnes potentiellement influentes (Aryee, Wyatt et Stone, 1996 ; Lau et Pang, 2000 ; Nabi, 1999, 2001 ; Tan, 2008 ; Wolf et Moser, 2009).

L'accès aux informations et aux ressources organisationnelles est étroitement lié au succès de carrière objectif dans la mesure où ces informations et ressources sont considérées comme des facteurs contextuels permettant de responsabiliser les employés et d'améliorer leurs performances et motivations (Seibert *et al.*, 2001 ; Spreitzer, 1996). Il a été montré que le réseautage jouait un rôle important dans l'avancement de carrière (Kanter, 1977 ; Yang, Brashear et Bolles, 1992). Burt (1997)

remarque que les cadres d'une grande organisation, qui ont développé des relations avec des membres clés d'un autre groupe de travail, affichaient des taux élevés de promotion.

D'autre part, le capital social semble prédire le succès de carrière subjectif (Seibert *et al.*, 2001). En effet, l'accès à l'information et aux ressources apporte aux individus un pouvoir social (French et Raven, 1968) et une réputation organisationnelle (Kilduff et Krackhardt, 1994), ce qui renforce leurs perceptions d'influence et de succès de carrière (Brass et Burkhardt, 1993 ; Ferris et Judge, 1991 ; Gist et Mitchell, 1992 ; Luthans, 1988). Dans leur recherche longitudinale, Wolf et Moser (2009) ont montré que les employés engagés dans des comportements de réseautage étaient plus satisfaits de leur carrière et que les réseaux de contacts internes avaient plus d'impact que les réseaux externes.

2.3. Les variables sociodémographiques

Tout le monde ne perçoit pas la carrière de la même façon (Pralong, 2010). La littérature portant sur les carrières indique que le succès et les opportunités de carrière dépendent de plusieurs critères sociodémographiques tels que l'âge, le sexe, le statut marital et l'origine ethnique de la personne. S'inscrivant dans le modèle de la mobilité sponsorisée (Turner, 1960), ces variables semblent déterminer plus le succès de carrière objectif (Cox et Harquail, 1991 ; Gattiker et Larwood, 1986 ; Judge et Bretz, 1994 ; Kirchmeyer, 2006 ; Ng *et al.*, 2005 ; Roger et Lapalme 2006 ; Seibert *et al.*, 2001).

2.3.1. L'âge

Souvent mobilisé dans les recherches sur les carrières (Veiga, 1981 ; Tremblay, 2004 ; Roger et Lapalme, 2006), l'âge est considéré comme un prédicteur important du succès de carrière objectif (Judge *et al.*, 1994 ; Kuijpers, Schyns et Scheerens, 2006 ; Tharenou *et al.*, 1994). En raison de leur ancienneté et expérience professionnelle, les personnes âgées ont des salaires et des statuts plus élevés que les jeunes employés (Berton et Lallement, 2004 ; Ng et Feldman, 2010). Il a été constaté que le salaire augmentait avec l'âge, tandis que la satisfaction de carrière diminuait (Kuijpers *et al.*, 2006). D'autres chercheurs ont trouvé que les employés âgés avaient tendance à être plus satisfaits de leur progression de carrière que les jeunes travailleurs (Korman, Mahler et Omran, 1983).

Il semble également que l'âge peut affecter les perceptions du succès de carrière des cadres dans le sens où l'importance relative aux critères matériels du succès diminue avec l'âge (Sturges, 1999). En effet, les cadres à la fin de la trentaine et la quarantaine deviennent plus concernés par des critères subjectifs tels que l'autonomie et l'influence (Kalleberg et Loscocco, 1983 ; O'Connor et Wolfe,

1987). Cela suggère que les définitions du succès de carrière sont dynamiques et reflètent les étapes développementales par lesquelles les cadres passent (Levinson, 1971 ; Super, 1980).

Dans certaines organisations, il existe des normes concernant le niveau de carrière qu'une personne devrait atteindre à un âge particulier (Lawrence, 1996). Par exemple, si à l'âge de 40 ans un employé n'a pas été promu à un poste de management, il est considéré en retard et peut ne jamais atteindre ce poste (Rosenbaum, 1984). Selon ces normes d'âge, les carrières des individus peuvent être perçues comme étant sur la bonne voie, en avance ou en retard (Lawrence, 1996). Au-delà de la cinquantaine, les promotions ne sont plus envisageables (Cousin, 2004 ; Lawrence, 2011). La barrière de l'âge est imposée, non seulement par l'organisation, mais aussi par le monde du travail dans le sens où les personnes âgées sont perçues comme moins compétitives et moins performantes (Dalton *et al.*, 1977).

En termes de mobilité de carrière, plus les individus avancent dans l'âge, moins ils sont susceptibles d'être mobiles et plus d'être préoccupés par la sécurité d'emploi (Blau, 2000 ; Gould et Penley, 1985 ; Hall, 1996a ; Mignonac, 2001 ; Parrado, Caner et Wolff, 2007 ; Tremblay, Wils et Proulx, 1995). De plus, les jeunes individus sont également plus susceptibles d'avoir moins de contraintes de vie personnelle les empêchant de changer de carrière (Carless et Arnup, 2011).

Par ailleurs, l'âge peut influencer le plafonnement de carrière. Il a été montré que les salariés plafonnés étaient significativement plus âgés que les salariés non plafonnés (Slocum, Cron, Hansen et Rawlings, 1985 ; Tremblay et Roger, 2004). En effet, plus les salariés avancent dans l'âge, moins ils auront de possibilités de progression et de promotions en interne (Shore, Cleveland et Goldberg, 2003).

2.3.2. Le sexe

Le sexe constitue une variable importante à examiner parce que les expériences de carrière et du succès des hommes sont souvent différentes de celles des femmes (Helson, Mitchell et Hart, 1985 ; Herrbach et Mignonac, 2012 ; Ng *et al.*, 2005 ; Sturges, 1999). Le modèle d'étapes de carrière de Super (1975) a mis en évidence les liens étroits existant entre le déroulement de carrière et la vie familiale des femmes. De même, la théorie des choix vocationnels de Holland (1966) indique que le sexe influence les intérêts professionnels dans le sens où les hommes s'orientent plus vers des carrières techniques et scientifiques, alors que les femmes sont plus intéressées par les carrières sociales et littéraires. D'autres auteurs à l'instar de Schein (1971) et Hall (1987) ont pris en compte également l'influence des situations des femmes dans la détermination des choix de leur carrière et celles de leurs époux dans le cas des couples à double carrière.

La littérature révèle que les femmes sont plus exposées que les hommes à la discrimination au travail, souvent fondée sur des stéréotypes, les empêchant de réaliser leurs objectifs de carrière (Chow et Crawford, 2004 ; Kirchmeyer, 1998 ; Yap et Konrad, 2009). Toutes choses égales par ailleurs, les femmes sont sous-représentées dans les postes d'encadrement (Reskin, 1993). Elles sont moins payées (Judge *et al.*, 1994 ; Lhéritier, 1992 ; Frieze *et al.*, 2006 ; Rode *et al.*, 2008 ; Stroh *et al.*, 1992), bénéficient de moins de promotions (Abele et Spurk, 2009 ; Baldwin, 1996 ; Blau et Devaro, 2007 ; Landau, 1995), connaissent moins de mobilité (Anderson *et al.*, 1981 ; Cassell, Director et Doctors, 1975 ; Landau et Arthur, 1992), et sont moins satisfaites de leurs vies (Beutell et Wittig-Berman, 1999 ; Russo, Kelly et Deacon, 1991) que leurs homologues masculins.

Les recherches avaient montré que même si les femmes bénéficiaient de promotions, ces dernières n'étaient pas accompagnées des mêmes augmentations salariales que les hommes (Edleston et Baldridge, 2004). En effet, l'éducation et l'ancienneté avaient plus d'influence sur la progression des hommes que sur celle des femmes (Tharenou *et al.*, 1994).

Par ailleurs, les femmes peuvent se montrer aussi satisfaites de leur carrière que les hommes même si leur succès de carrière objectif est moindre (Belghiti et Bastid, 2006). Ces différences de perception du succès de carrière entre les femmes et les hommes peuvent s'expliquer à l'aide de différentes théories. Selon la théorie de la privation relative (Davis, 1959), si les femmes manifestent une satisfaction à l'égard de leur carrière, c'est parce qu'elles effectuent une comparaison en interne, c'est-à-dire qu'elles se comparent aux autres femmes plutôt qu'aux hommes. Quant à la théorie de Kanter (1977), elle suppose que la forte présence des hommes dans l'organisation est désavantageuse pour l'avancement des femmes.

Enfin, Crosby (1982) suggère que le caractère « modeste » des objectifs de carrière des femmes les empêche d'être insatisfaites de leur succès objectif. Leurs attentes et aspirations de carrières sont moins élevées que celles des hommes (Judge *et al.*, 1994 ; Dolan, Bejarano et Tzafir, 2011). Les femmes semblent accorder plus d'importance que les hommes aux récompenses intrinsèques (Dolan *et al.*, 2011 ; Kim, 2004), alors que les hommes accordent plus d'importance aux récompenses extrinsèques (Bridges, 1989 ; Marini *et al.*, 1996 ; Sturges, 1999).

Le genre ne se limite pas à la simple différenciation biologique et morphologique. Il joue un rôle important dans la formation des valeurs de travail, reflétant les différences entre les rôles et les responsabilités des hommes et des femmes, ainsi que les caractéristiques des emplois typiques pour chaque sexe (Johnson, 2002). Les recherches sur des élèves et de jeunes étudiants ont généralement montré que les femmes avaient tendance à choisir des postes à prédominances féminines, contrairement aux hommes qui optaient pour des postes à traits masculins (Betz et Hackett, 1981).

De même, les facteurs sociétaux accentuent les différences de carrières entre les hommes et les femmes dans la mesure où les qualités, les attitudes et la personnalité nécessaires pour être un bon manager sont propres aux hommes (De Bry et Ballet, 2004).

2.3.3. Le statut marital et parental

Les économistes postulaient que le statut marital agissait comme un signal indiquant que d'autres propriétés plus importantes étaient présentes chez l'employé (Spence, 1973). Bloch et Kuskin (1978) indiquent que ces propriétés « *comprennent le statut marital, probablement considéré par plusieurs employeurs comme un indicateur pour des traits de personnalité tels que la stabilité et la responsabilité...* » (p. 184). Ainsi, le statut marital peut être utilisé comme un critère pour l'attribution des ressources et d'opportunités de carrière au sein d'une organisation dans le sens où les employeurs tendent à considérer les personnes mariées comme plus stables et responsables (Ng *et al.*, 2005). En outre, les cadres marié(e)s atteignent des niveaux de succès objectif plus élevés que les cadres célibataires (Judge et Bretz, 1994).

Les premières recherches qui ont porté sur le rôle de la famille dans le succès de carrière prenaient en compte le statut marital et parental (Schneer et Reitman, 2002). Il s'est avéré qu'être marié était synonyme de salaire, promotion et satisfaction élevés pour les cadres masculins, mais pas pour les cadres féminins (Friedman et Greenhaus, 2000 ; Harrell, 1993 ; Jacobs, 1992 ; Korenman et Newmark, 1991 ; Landau et Arthur, 1992 ; Tharenou *et al.*, 1994). Cependant, les femmes ne profitent pas de leur statut marital et parental (Guttek, 1988 ; Hill, 1979 ; Landau et Arthur, 1992 ; Ragins et Sundstrom, 1989). Il paraît alors que la réussite des hommes se fait au détriment de la carrière des femmes dans la mesure où cette dernière sert de tremplin pour la carrière des hommes. En ce sens, la présence des enfants pousse les cadres féminins à opter pour un temps partiel, alors qu'au contraire, pour les hommes on constate une tendance à un accroissement des heures de travail (Cousin, 2004). Contrairement aux femmes, il a été montré que le fait d'avoir des enfants affectait positivement les revenus des hommes (Jacobs, 1992 ; Landau et Arthur, 1992).

Constituant une dimension importante de la structure familiale, le statut d'emploi des conjoints semble influencer également les carrières des individus (Schneer et Reitman, 2002). Des recherches ont montré que les cadres masculins dont les épouses ne travaillaient pas recevaient des salaires plus élevés que les autres (Judge *et al.*, 1995 ; Landau et Arthur, 1992 ; Le Louarn, Thériault et Toulouse, 1984 ; Pfeffer et Ross, 1982). Sur une période de cinq années, Stroh et Brett (1996) ont trouvé un écart de 11 % de progression de salaire entre les cadres masculins mariés à des femmes au foyer et ceux dont les épouses travaillaient.

Dans une recherche sur les cadres en début de carrière, Schneer et Reitman (1993) et Tharenou (1999) ont noté que les hommes ayant des familles traditionnelles, c'est-à-dire une famille avec une femme au foyer et des enfants, ont des salaires et des postes hiérarchiques plus élevés que les autres hommes. De même, des enquêtes sur des cadres ont montré que les salaires des pères augmentaient avec le nombre d'enfants à charge, tandis que les carrières des mères ayant plus de trois enfants étaient plus susceptibles d'être plafonnées. Il s'agit du « mystère de l'escalier inversé » (Gadéa et Marry, 2000).

Ces inégalités de carrière peuvent s'expliquer par le fait que la structure familiale traditionnelle donne un signal de stabilité, de fiabilité et de capacité à développer un capital humain favorisant le succès de carrière. De même, la théorie du soutien conjugal (Kanter, 1977) suggère que les conjoints apportent des ressources supplémentaires à la performance professionnelle des époux. Ainsi, les femmes ne s'occupent pas seulement des tâches domestiques, mais apportent du soutien familial à leurs époux (Schneer et Reitman, 2002).

En termes de mobilité, les résultats sont mitigés. Alors que certaines recherches n'établissent pas de lien significatif entre le statut marital et l'intention de mobilité (Brett, Stroh et Reilly, 1993 ; Eby et Russel, 2000 ; Feldman et Bolino, 1998 ; Landau, Shamir et Arthur, 1992), d'autres ont montré que les personnes mariées étaient moins susceptibles de changer de carrières (Breen, 1993 ; Markham et Pleck, 1986 ; Parrado *et al.*, 2007).

Quant au statut d'emploi des conjoints, Gould et Penly (1985) ont trouvé un lien négatif entre la carrière des conjoints et l'intention d'accepter une mobilité intra-organisationnelle. Les cadres dont les conjoints ne travaillent pas sont plus susceptibles d'accepter une mobilité géographique, comparés aux cadres dont les conjoints travaillent (Landau *et al.*, 1992).

Concernant le statut parental, les cadres ayant des enfants à charge sont moins susceptibles de changer d'emploi et d'accepter une mobilité géographique ou une expatriation (Brett *et al.*, 1993 ; Carless et Arnup, 2011 ; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000 ; Konopaske, Robie et Ivancevich, 2009 ; Ostroff et Clark 2001). Cela peut être dû aux conséquences en termes de rupture des liens sociaux, de perturbation des activités scolaires des enfants et d'augmentation des coûts liés au déménagement (Brett et Reilly, 1988 ; Veiga, 1983). En cas de mobilité où les conjoints et les enfants ne suivent pas le cadre muté, ce dernier peut être éloigné de sa famille pendant de longues périodes, ce qui peut causer un déséquilibre familial (DeFrank, Konopaske et Ivancevich, 2000 ; Konopaske *et al.*, 2009).

Ng *et al.* (2005) ont montré que les deux perspectives de mobilité ascendante (de concours et sponsorisée) étaient pertinentes pour comprendre le succès de carrière. Ils ont conclu que le capital humain, le sponsorat organisationnel, les variables sociodémographiques et les différences

individuelles stables étaient reliés aux différentes mesures du succès de carrière, ce qui suggère que ce dernier est déterminé par deux grands facteurs : la quantité du travail fourni et le soutien reçu (Eby *et al.*, 2003 ; Judge *et al.*, 1995 ; Wayne *et al.*, 1997). De même, Altman (1997) perçoit le succès comme la combinaison de quatre éléments essentiels, à savoir la performance, la motivation, la compétence et l'opportunité. Là où il y a une direction (carrière), il y a un but (succès) et la performance est la preuve de chaque mouvement effectué. Ce dernier nécessite de l'énergie et de la volonté (motivation) et a besoin d'un espace d'opportunités pour se former. Enfin, pour réussir, il faut se doter d'un savoir-faire et des compétences (Altman, 1997, p. 325).

Section 2 – Opérationnalisation du succès de carrière

La nature du succès de carrière continue de constituer un champ d'intérêt et d'exploration tant pour les chercheurs que pour les praticiens de carrière (Hall et Las Heras, 2010 ; Srikanth et Israel, 2012). Malgré la multitude des recherches portant sur ce concept, il n'existe pas de définition unique et homogène du succès de carrière (Gunz et Heslin, 2005). Les premiers travaux postulaient que le succès de carrière était un concept objectif, tandis que d'autres recherches plus récentes le considéraient comme une perception subjective et intrinsèque.

Certains chercheurs conceptualisent le succès de carrière comme une perception subjective qui dépend de l'expérience d'une personne et pas seulement comme un construit objectif et social (Super, 1951). D'autres ont identifié des propriétés objectives et subjectives du succès de carrière (Judge *et al.*, 2001). Ils définissent ce dernier comme « *les réalisations réelles et perçues que les individus ont accumulées suite à leurs expériences professionnelles* » (p. 622). Judge *et al.* (1999) le décrivent comme « *des sentiments d'accomplissement et de satisfaction* » (p. 487).

Ainsi, il semble que le succès de carrière renvoie, d'une part, aux caractéristiques objectives et mesurables *via* des critères externes et, d'autre part, aux conceptions subjectives qui dépendent des perceptions individuelles (Heslin, 2005a).

Qu'est-ce que le succès de carrière ? Comment peut-on le mesurer ? Les tentatives de répondre à la première question n'ont connu qu'un succès partiel en raison des réponses insatisfaisantes à la deuxième (Stott, 1970). Dans cette deuxième section, nous présenterons les différentes définitions du succès de carrière proposées dans la littérature ainsi que les différents instruments de mesure mobilisés pour évaluer le concept du succès de carrière dans ses deux dimensions. Une grande partie de la littérature a montré que le succès de carrière est un construit social et dynamique plutôt qu'un concept statique ou une réalité objective (Adamson *et al.*, 1998 ; Savickas, 2002). Cependant, il n'y a pas de consensus sur la manière de mesurer le succès de carrière notamment sa dimension subjective.

1. Les mesures objectives : des progressions financières et hiérarchiques

Défini comme l'ensemble de résultats de carrière quantifiables et observables, le succès de carrière a été traditionnellement évalué par le salaire ou le revenu (Gattiker et Larwood, 1988 ; Judge *et al.*, 1995 ; Seibert *et al.*, 1999 ; Tharenou, 1999), le statut hiérarchique ou le niveau de responsabilité (Judge *et al.*, 1995 ; Kirchmeyer, 1998 ; Hurley-Hanson *et al.*, 2005) et le nombre de promotions obtenues (Abele *et al.*, 2011 ; Judge *et al.*, 1999 ; Ng *et al.*, 2005).

Reflétant des normes sociétales de réussite, ces éléments répondent à l'un des besoins fondamentaux des individus, à savoir le besoin d'accomplissement (Nicholson et de Waal-Andrews, 2005). Le recours des chercheurs à ces indicateurs objectifs socialement partagés est dû essentiellement à leur disponibilité, standardisation et facilité de collecte (Abele et Spurk, 2009 ; Hennequin, 2009 ; Heslin, 2005a). Évaluer le succès de carrière à travers une évaluation externe est plus objectif que les mesures de carrière internes, mais cette évaluation dépend toujours du point de vue de l'observateur (Baruch, 2004).

1.1. Le succès financier : les revenus perçus

« Avec de l'argent, tu es sage, tu es beau et tu chantes bien aussi » Proverbe.

Il est évident que travailler n'est pas du tout un choix dans le sens où il faut travailler pour survivre. Presque toutes les recherches ont mobilisé le revenu pour mesurer le succès de carrière objectif (Abele *et al.*, 2016 ; Allen, 1981 ; Gould, 1979 ; Hughes, 1937 ; Ng *et al.*, 2005). Le revenu constitue la principale raison la plus citée par les individus pour justifier leur emploi (Jurindivudusen, 1978). Il accorde la stabilité, la sécurité et le privilège (Judge *et al.*, 2010). De plus, aucune technique incitative ou stimulante n'a le même effet que l'argent (Locke *et al.*, 1980).

Les informations sur le revenu sont faciles à recueillir. Il suffit au chercheur de demander aux répondants d'indiquer leur revenu mensuel ou annuel. Certains chercheurs peuvent également avoir accès aux dossiers du personnel contenant cette information (Ferris, Witt et Hochwarter, 2001). D'autres chercheurs combinent les deux sources (Ng et Feldman, 2010).

Le revenu peut être mesuré de différentes manières. Il peut être évalué par le niveau de salaire brut ou net, mensuel ou annuel ou par l'ensemble des rémunérations y compris les primes (Abele et Spurk, 2009 ; Altonji, Kahn et Speer, 2016 ; Converse *et al.*, 2016 ; Turban et Dougherty, 1994). Certains chercheurs utilisent le ratio de rémunération qui est égal au salaire divisé par le salaire moyen pratiqué dans le métier, ce qui permet une comparaison avec autrui (Trevor, 2001). D'autres utilisent la

variation de salaire (Dries, Pepermans, Hofmans et Rypens, 2009 ; Trevor, Cerhart et Boudreau, 1997 ; Gould et Penley, 1984 ; Wayne *et al.*, 1999) ou le résultat de la différence entre le salaire actuel et le salaire d'entrée divisée par le nombre d'années d'ancienneté organisationnelle (Campion, Cheraskin et Stevens, 1994).

Le salaire et la variation de salaire constituent les mesures du succès de carrière objectif les plus utilisées. D'une part, le salaire est toujours pertinent pour la motivation individuelle au travail. Selon une étude récente, le salaire constitue un facteur d'attraction et de rétention des employés (Watson, 2016). D'autre part, il contribue à renforcer le statut social dans la mesure où il renvoie à la place de l'individu au sein de l'organisation (Drecher, Dougherty et Whitely, 1988 ; Dries *et al.*, 2009).

Malgré ces avantages, le recours au salaire et sa variation pose un certain nombre de problèmes en termes de validité. Les recherches antérieures semblent considérer le salaire comme une mesure unique. Or, « *l'argent n'est pas la seule mesure du succès* » (Altman, 1997, p. 7). Même s'il reflète une norme sociétale servant à jauger le succès de carrière (Hall, 1976), il demeure un indicateur parmi d'autres (Dries *et al.*, 2009). De plus, plusieurs facteurs peuvent influencer le niveau de salaire et sa progression tels que le sexe, l'ancienneté, la race, la taille de l'entreprise et le secteur d'activité (Jaskolka *et al.*, 1985). Une performance professionnelle peut être rémunérée différemment par différents employeurs. Ainsi, il se peut que deux employés occupant le même poste aient des salaires différents (Dries *et al.*, 2009). Enfin, la méthode de collecte des données peut engendrer des imprécisions et des pertes d'informations, notamment quand il est question de fourchettes de salaires à cocher par les répondants (Hennequin, 2009).

Clairement marqué dans le contexte organisationnel, le salaire est bien relié à la position hiérarchique et aux récompenses aussi bien en nature qu'en numéraire (Altman, 1997). Mais cela ne veut pas dire que le salaire est la seule réalité de la vie professionnelle.

1.2. Le succès hiérarchique : l'avancement hiérarchique

« Le succès n'est pas un but, mais un moyen de viser plus haut ». Pierre de Coubertin

Souvent utilisé dans la recherche sur les carrières, le statut hiérarchique se réfère à la position ou au titre du poste qu'occupe un individu au sein d'une entreprise (Gattiker et Larwood, 1988 ; O'Reilly et Chatman, 1994). Le statut a été longtemps étudié comme une mesure de stratification sociale et professionnelle (Judge et Kammeyer-Mueller, 2007).

Le statut arrive en tête de liste dans chaque système social en raison de sa capacité à regrouper un ensemble d'avantages et de services (Ellis, 1993 ; Lin, 1995). Il servait dans les sociétés primitives

comme un moyen d'attribution de ressources et d'opportunités (Waldron, 1998). Pour les sociologues, « *le statut professionnel constitue l'unique dimension la plus importante dans les interactions sociales* » (Ganzeboom et Treiman, 1996, p. 203). En effet, l'une des manifestations du statut social au sein des organisations est la multitude des symboles que les individus utilisent pour se distinguer des autres. Nous citons par exemple l'utilisation exclusive des bureaux privés, et la capacité à les décorer selon ses goûts personnels, et l'utilisation des titres de postes : cadres, directeur... (Becker et Steele, 1995 ; Greenberg, 1988).

Le statut professionnel occupe une place importante dans le succès extrinsèque en raison de son lien direct avec le niveau de rémunération et les possibilités de promotions (Judge *et al.*, 1999 ; Poole *et al.*, 1993). Ainsi, plus on monte dans la hiérarchie organisationnelle, plus on acquiert des statuts élevés, des responsabilités et de la richesse (Chudzikowski, 2012 ; Granovetter, 1973 ; Seibert *et al.*, 2001). Dans la littérature managériale anglo-saxonne, les termes « *high-flyers* », « *fast track* » et « *high-achievers* » renvoient tous aux cadres ayant réussi à atteindre les résultats de carrière désirés, où le « *high* » désigne l'étendue et le niveau relatifs aux échelons de la hiérarchie pyramidale. Le « *fast track* » est considéré comme un synonyme du succès professionnel (Altman, 1997 ; Johnson, 1990).

Le succès renvoie à « *la capacité à réaliser des résultats impressionnants et satisfaisants non seulement une fois ou deux, mais régulièrement* » (Garfield, 1986, p. 15). En ce sens, continuer à avancer dans la hiérarchie est parmi les règles de base de réussite professionnelle chez les cadres (Altman, 1997 ; Boudreau *et al.*, 2001 ; Pochic, 2005). Ainsi, un cadre performant est celui qui vise à atteindre le sommet hiérarchique d'une organisation (Cox et Cooper, 1997). Pour plusieurs cadres, la progression de carrière est primordiale. Grâce aux promotions, ils obtiennent non seulement des salaires plus élevés, mais aussi des statuts supérieurs. Ils devraient également faire face à de nouveaux défis professionnels auxquels ils aspirent (Smith, 1982).

La progression hiérarchique a été mesurée de différentes manières telles que le nombre de promotions obtenues, la vitesse d'obtention des promotions, le niveau hiérarchique et la proximité du dirigeant qui renvoie au nombre de niveaux hiérarchiques séparant l'individu du dirigeant (Bozionelos, 2004 ; Greenhaus *et al.*, 1990 ; Judge *et al.*, 1995 ; Kirchmeyer, 2002 ; Nicholson et De Waal-Andrews, 2005 ; Schein, 1996 ; Wayne *et al.*, 1999). Or, le recours à des mesures absolues du statut professionnel ou de promotion (Hurley-Hanson *et al.*, 2005) peut conduire à des résultats erronés dans la mesure où les structures hiérarchiques diffèrent d'une organisation à l'autre.

Afin de remédier à ces limites, certains chercheurs ont pris en compte le niveau hiérarchique d'une personne par rapport au nombre total des niveaux hiérarchiques existant dans l'organisation (Cox et

Nkomo, 1991 ; Kirchmeyer, 1998). D'autres ont créé des indices tels que le quotient de progression managériale « *Managerial Achievement Quotient* » (Hall, 1976) et l'indice de réussite managériale « *Managerial Success Index* » (Luthans, Rosenkrantz et Hennessey, 1985) dont l'objectif est de minimiser la variabilité interorganisations en réduisant le nombre de niveaux hiérarchiques à cinq.

Cependant, ces solutions sont également critiquables dans le sens où la réussite de deux employés au même niveau hiérarchique peut être évaluée différemment si la carrière de l'un d'eux est en plein essor, tandis que celle de l'autre est plafonnée (Altman, 1997). Par ailleurs, l'utilisation du nombre ou la vitesse des promotions en tant que mesure unique du succès de carrière engendrerait les mêmes problèmes. Les comparaisons interfirmes ne seront pas pertinentes étant donné que les promotions dépendent de la structure hiérarchique de chaque organisation (Dries *et al.*, 2009 ; Kirchmeyer, 2002).

En outre, les indicateurs extrinsèques relatifs à la progression hiérarchique et financière permettent aux chercheurs d'évaluer objectivement et facilement le succès de carrière des individus. Néanmoins, ils devraient s'adapter au changement du contexte organisationnel et aux conditions du marché du travail contemporain où la carrière verticale prédéfinie n'est plus le seul modèle proposé. Dans ce contexte, les mesures subjectives seraient plus appropriées pour mesurer le succès de carrière (Heslin, 2005a ; Wille *et al.*, 2013).

2. Les mesures subjectives : une quête de satisfaction

« La satisfaction intérieure est en vérité ce que nous pouvons espérer de plus grand » Spinoza

Dans sa dimension subjective, la carrière renvoie à l'ensemble des « *réactions de l'individu à ses expériences de carrières passées et présentes* » (Heslin, 2005b, p. 114). Il s'agit de l'interprétation qu'une personne se fait de l'accomplissement de sa carrière. Si les mesures objectives présentent des avantages en termes de disponibilité, de standardisation et de collecte (Hennequin, 2009), les mesures subjectives du succès de carrière ne sont identifiables que par introspection et non par observation (Nicholson et De Waal-Andrews, 2005). Les chercheurs avaient tendance à mesurer le succès de carrière subjectif en évaluant la satisfaction à l'égard de certains éléments relatifs au travail tels que le salaire, l'avancement hiérarchique et le développement de compétences. D'autres éléments extraprofessionnels sont également pertinents tels que la reconnaissance et l'équilibre vie privée - vie professionnelle (Heslin, 2005b).

De nature multidimensionnelle, le construit du succès de carrière subjectif constitue un champ vaste (Arthur et Rousseau, 1996 ; Dries *et al.*, 2008 ; Gunz et Heslin, 2005). Gattiker et Larwood (1986) distinguent cinq dimensions : le succès d'emploi, le succès interpersonnel, le succès financier, le

succès hiérarchique et le succès de vie. D'autres chercheurs ont identifié des composantes supplémentaires telles que l'employabilité perçue (Akkermans et Tims, 2017 ; Bravo-Bouyssi, 2005 ; De Vos et Soens, 2008 ; Eby *et al.*, 2003 ; Van der Heijde et Van der Heijden, 2006), l'engagement de carrière (Bachman et Gregory, 1993 ; Colarelli et Bishop, 1990), la planification de carrière (Chao, 1997) et l'équilibre travail-famille (Greenhaus, Collins et Shaw, 2003 ; Parasuraman et Simmers, 2001).

Deux mesures reviennent très souvent dans la littérature, qui sont la satisfaction dans l'emploi et la satisfaction de carrière (Boudreau *et al.*, 2001 ; Brooke *et al.*, 1988 ; Faindividuson, 1989 ; Greenhaus *et al.*, 1990 ; Heslin, 2003 ; Judge *et al.*, 1995 ; Judge *et al.*, 2010 ; Ng *et al.*, 2005 ; Seibert et Kraimer, 2001). Dans leur méta-analyse, Arthur *et al.* (2005) ont trouvé que seules 11 sur les 49 recherches opérationnalisant le succès de carrière comprenaient des mesures de satisfaction dans l'emploi et 20 études comprenant des mesures de satisfaction de carrière.

2.1. La satisfaction dans l'emploi

La satisfaction dans l'emploi constitue l'un des concepts les plus étudiés en sciences de gestion (Brief *et al.*, 1995 ; Judge et Bono, 2001). Il s'agit d'une attitude générale qu'ont les individus vis-à-vis de leurs emplois (Mignonac, 2004). Elle a été utilisée depuis longtemps comme une mesure du bien-être (Fasang *et al.*, 2007) et de la qualité perçue des expériences au travail (Kalleberg et Mastekaasa, 2001). Ce concept a suscité l'intérêt des chercheurs en sciences sociales en raison de la forte relation entre le degré de satisfaction au travail et la qualité de vie extraprofessionnelle d'une personne (Kalleberg, 1977 ; Mottaz, 1985).

Plusieurs définitions ont été proposées dans la littérature. La satisfaction dans l'emploi représente « *l'évaluation subjective du degré auquel les exigences d'un individu sont respectées par l'environnement du travail* » (Bretz et Judge, 1994, p. 32) et « *les sentiments qu'un employé a envers son travail* » (Smith, Kendall et Hulin, 1969, p. 100). Elle renvoie à une réaction affective positive issue de la comparaison des résultats du travail et les attentes d'un employé (Cranny, Smith et Stone, 1992 ; Rice, McFarlin et Bennett, 1989). Elle se base sur deux principaux facteurs : d'un côté, les aspirations qui renvoient aux attentes subjectives et, de l'autre, l'ensemble d'opportunités objectives (Fasang *et al.*, 2007).

Il semble pertinent de faire la distinction entre la satisfaction dans l'emploi et la satisfaction vis-à-vis des dimensions spécifiques de l'emploi. Le premier est un concept unitaire et les individus peuvent être caractérisés par une attitude globale vis-à-vis de leur situation d'emploi dans son ensemble (Kalleberg, 1977). Il est évident qu'une personne peut être satisfaite de l'une des dimensions de son

emploi et insatisfaite d'une autre (Gattiker et Larwood, 1986), ce qui indique qu'il est possible de trouver un équilibre entre ces satisfactions et insatisfactions spécifiques et d'arriver à une satisfaction composite à l'égard de l'emploi en général (Hoppock, 1935).

Pour Lock (1976), la satisfaction d'emploi est « *l'état émotionnel agréable résultant de l'évaluation de son travail comme accompli ou facilitant l'accomplissement des valeurs de son travail* » alors que l'insatisfaction est « *l'état émotionnel désagréable résultant de l'évaluation de son travail comme frustrant ou empêchant l'accomplissement des valeurs de son travail ou entraînant des dévaluées. La satisfaction et l'insatisfaction au travail sont fonction de la relation perçue entre ce qu'une personne a besoin dans son travail et ce qu'elle perçoit de lui comme offrant ou comportant* » (p. 1300). Ce processus indiquant la variation de la satisfaction dans l'emploi, implique l'intervention de deux facteurs. D'un côté, les caractéristiques perçues de l'emploi qui représentent le degré de satisfaction disponible dans une dimension particulière du travail. De l'autre, les valeurs du travail qui renvoient au sens que les individus donnent à ces caractéristiques de l'emploi perçues (Judge *et al.*, 1998).

Les recherches ont identifié plusieurs sources de satisfaction dans l'emploi telles que la nature de l'emploi, le salaire, les promotions, le style de management, la cohésion des groupes de travail et les conditions de travail (Mottaz, 1985). Ces différents aspects forment trois dimensions conceptuellement et empiriquement distinctes des récompenses du travail appelées « *loci of work satisfaction* » (Katz et Van Maanen, 1977). Les trois dimensions comprennent les aspects liés à la tâche (contenu du travail, feedback, autonomie), au social (relations interpersonnelles) et à l'organisation (salaire, promotions). Cette classification correspond à peu près à la théorie bifactorielle d'Herzberg (Oldham et Cummings, 1996). En ce sens, la satisfaction dans l'emploi représente la congruence « *the fit* » individu-environnement qui renvoie à l'interaction entre les valeurs de l'employé et les différents aspects de son travail (Igalens et Roussel, 1999 ; Seybolt, 1976).

Quant à la mesure de la satisfaction dans l'emploi, la littérature recense plusieurs échelles que l'on peut classer en deux catégories. Le tableau 2.1 présente des exemples d'items de ces échelles ainsi que leur fiabilité interne.

Tableau 2.1 : Exemples d'échelles de mesure de la satisfaction dans l'emploi

Échelle de mesure	Nombre d'items	Exemples d'items	α
Version courte du MSQ (Weiss et al., 1967)	20 items (2 dimensions)	Satisfaction intrinsèque « <i>je suis satisfait de mon importance aux yeux des autres</i> »	0,72
		Satisfaction extrinsèque : « <i>je suis satisfait des possibilités d'avancement</i> »	0,83
JDI (Smith et al., 1969).	50 items (5 dimensions)	Tâche : « <i>Mon travail proprement dit me paraît intéressant/peu passionnant</i> »	0,88
		Supérieurs : « <i>Mon supérieur sait faire preuve de fermeté/manque d'autorité</i> »	0,89
		Collègues : « <i>En général mes collègues me paraissent sympathiques/indifférents ou antipathiques</i> »	0,89
		Salaire : « <i>Mon Salaire est correct pour le travail que je fais/est insuffisant par rapport au travail fourni</i> »	0,87
		Promotions : « <i>Dans mon entreprise, on bénéficie de promotions régulières/les promotions sont rares et irrégulières</i> »	0,88
Échelle de Kofodimos (1995)	7 items	« <i>Je pense que mon travail relève un défi</i> » ¹⁶	0,79
ÉSVP (Fouquereau et Rioux, 2002)	5 items	« <i>Globalement, ma vie professionnelle correspond tout à fait à mes idéaux</i> » ; « <i>Si je pouvais recommencer ma vie professionnelle, je n'y changerais presque rien</i> ».	0,87
Échelle de Kalleberg (1977)	5 items	« <i>À quel degré êtes-vous satisfait de votre emploi ?</i> » ; « <i>Recommanderiez-vous votre emploi à un ami ?</i> »	0,77
Échelle de Mossholder et al. (2005)	5 items	« <i>Dans l'ensemble, je suis satisfait de mon travail</i> » ; « <i>J'aime mon travail plus que la moyenne des employés</i> » ¹⁷ .	0,79
Échelle de Mottaz (1985)	3 items	« <i>D'une façon générale, je suis satisfait au travail</i> »	0,77

D'un côté, les échelles multidimensionnelles qui mesurent la satisfaction à travers plusieurs facettes comme le *Minnesota Satisfaction Questionnaire* MSQ (Weiss, Dawis et England, 1967) et le *Job Descriptive Index* JDI (Smith et al., 1969). De l'autre, les échelles unidimensionnelles qui mesurent la satisfaction globale au travail, telles que l'échelle de satisfaction globale au travail ÉSGT de Blais, Lachance et Ridle (1993) et l'échelle de satisfaction de vie professionnelle (ÉSVP) de Fouquereau et Rioux (2002) et d'autres échelles (Kalleberg, 1977 ; Mossholder, Settoon, et Henagan, 2005 ; Mottaz, 1985).

Mesurer le niveau de satisfaction dans l'emploi est une tâche importante pour le chercheur. Or, le choix parmi ces d'échelles mono et multi-items est problématique en termes de comparabilité des résultats (Oshagbem, 1999). Il semble qu'un indicateur mono item explique moins la satisfaction dans l'emploi que les indicateurs multi-items (Pollard, 1996). En revanche, une échelle mono item est

¹⁶ Traduction personnelle 'I feel challenged by my work.'

¹⁷ Traduction personnelle 'I like my job better than the average worker does'.

préférable à une échelle basée sur une somme des satisfactions par rapport aux différentes facettes de l'emploi (Scarpello et Campbell, 1983).

La satisfaction dans l'emploi est souvent utilisée comme indicateur du succès de carrière subjectif, mais il se peut qu'un individu soit satisfait de son emploi sans que sa carrière soit perçue comme une réussite. En effet, une personne peut être très satisfaite de son emploi actuel, toutefois, elle peut être insatisfaite de ses précédentes réalisations de carrière (Heslin, 2003). De même, quelqu'un peut ne pas apprécier son emploi, mais peut être satisfait de sa carrière en raison des perspectives que celle-ci lui offre (Heslin, 2005b). Ainsi, la satisfaction dans l'emploi est un construit dynamique susceptible de varier sur le court terme en fonction des changements substantiels de l'état affectif relatif au travail (Ilies et Judge, 2002). De plus, la satisfaction dans l'emploi est limitée au domaine professionnel et ne prend pas en compte d'autres aspects tels que la vie privée (Edwards et Rothbard, 2000 ; Finegold et Mohrman, 2001 ; Heslin, 2005b). En outre, le succès de carrière ne peut être mesuré qu'à travers la satisfaction au travail (Hennequin, 2009).

2.2. La satisfaction de carrière

La satisfaction de carrière est un concept pertinent tant pour les employés que pour les organisations. Pour les employés, c'est une source de reconnaissance et d'accomplissement personnel (Sturges, 1999). Quant aux organisations, la satisfaction de carrière des employés peut contribuer à la performance organisationnelle (Judge *et al.*, 1999). Il a été montré que la satisfaction de carrière était reliée à l'engagement organisationnel (Igbaria, Greenhaus et Parasuraman, 1991 ; Poon, 2004) et à l'intention de départ (Armstrong-Stassen et Ursel, 2009 ; Weng et McElroy, 2012).

En tant qu'évaluation idiosyncrasique, la satisfaction de carrière est souvent mobilisée dans les recherches sur les carrières (Bozionelos, 1996 ; Burke, 2001 ; Ng *et al.*, 2005 ; Seibert *et al.*, 1999) et perçue comme le principal indicateur du succès de carrière subjectif (Abele *et al.*, 2016 ; Gattiker et Larwood, 1986, 1989 ; Greenhaus et Kossek, 2014 ; Heslin, 2005a ; Judge *et al.*, 1995 ; Ng *et al.*, 2005 ; Seibert *et al.*, 1999 ; Spurk, Abele et Volmer, 2011). En effet, le succès subjectif de carrière est défini comme le « *sentiment individuel d'accomplissement et de satisfaction à l'égard de sa carrière professionnelle* » (Judge *et al.*, 1995, p. 486). Contrairement à la satisfaction dans l'emploi, la satisfaction de carrière renvoie, d'une part, aux perceptions des individus de leurs accomplissements de carrière réalisés jusqu'à présent et, d'autre part, aux futures perspectives d'avancement (Abele *et al.*, 2011 ; Emmerik *et al.*, 2006 ; Gattiker et Larwood, 1986 ; Judge *et al.*, 1995).

La satisfaction de carrière est définie comme le sentiment de fierté et d'accomplissement issu du fait qu'une personne sait qu'elle a fait de son mieux (Gattiker et Larwood, 1989 ; Hall, 1996b). Elle fait référence à la satisfaction des individus retirée des aspects intrinsèques et extrinsèques de leur carrière (Greenhaus *et al.*, 1990 ; Judge *et al.*, 1995 ; Nauta *et al.*, 2009). Il s'agit du degré auquel les individus considèrent que la progression de leur carrière est conforme à leurs propres objectifs, valeurs et préférences (Bastid et Bravo, 2006 ; Erdogan *et al.*, 2004 ; Heslin, 2003 ; Seibert et Kraimer, 2001). La satisfaction de carrière prend en compte la satisfaction vis-à-vis d'un ensemble plus large de résultats liés au travail tels que le salaire et le développement (Heslin, 2005a ; Hofmans, Dries et Pepermans, 2008).

À l'instar de la satisfaction dans l'emploi, la satisfaction de carrière est composée de deux grandes catégories : satisfaction interne et satisfaction externe (Mortimer et Lorence, 1989 ; Gattiker et Larwood, 1988). Alors que la première renvoie à l'adéquation des individus avec leur carrière, la seconde catégorie détermine à quel point les individus sont satisfaits de leurs emplois. Elle comprend des facteurs, tels que le salaire et la progression de carrière. Ainsi, la satisfaction de carrière renvoie au sentiment général et positif qu'a une personne à l'égard de sa carrière (Gattiker et Larwood, 1988).

Dans la méta-analyse de Ng *et al.* (2005), toutes les recherches ont opérationnalisé le succès de carrière subjectif par la satisfaction de carrière. Cette dernière peut être mesurée par une multitude d'échelles telles que celles de Greenhaus *et al.* (1990), de Schneer et Reitman (1990), de Callanan et Greenhaus (1992), de Martins, Edleston et Veiga (2002) et de Lounsbury *et al.* (2004).

Table 2.1 : Exemples d'échelles de mesure de la satisfaction de carrière

Échelle de mesure	Nombre d'items	Exemples d'items	α
Beehr, Taber et Walsh (1980)	4 items	« C'est le genre d'emploi que je veux à ce stade de ma vie » ¹⁸ ; « Je suis satisfait(e) de la manière dont mon entreprise me prépare pour un emploi meilleur » ¹⁹	0,83
Greenhaus <i>et al.</i> (1990)	5 items	« Je suis satisfait(e) du succès que j'ai atteint dans ma carrière » ; « Je suis satisfait(e) du progrès que j'ai accompli dans l'atteinte de mes objectifs de développement de nouvelles compétences ».	0,88
Schneer et Reitman (1990)	8 items	Satisfaction par rapport au salaire, statut, autonomie, responsabilité, sécurité d'emploi, développement de compétences, utilisation de compétences et opportunités d'avancement	0,87
Callanan et Greenhaus (1992)	8 items	« Je suis satisfait(e) du succès que j'ai réalisé dans ma carrière » ²⁰	0,87
Chi-Ching (1992)	1 item	« Je suis satisfait(e) du développement de ma carrière »	-
Whitely et Coetsier (1993)	1 item	Renvoie au degré de satisfaction depuis l'obtention du diplôme jusqu'à aujourd'hui	-
Martins <i>et al.</i> (2002)	3 items	« En général, je suis satisfait(e) de mon emploi actuel » ²¹ ; « je considère que ma progression en termes de promotion est satisfaisante » ²²	0,79
Lounsbury <i>et al.</i> (2004)	2 items	« Je sens que je suis un parcours de carrière qui mène quelque part » ²³	0,48
Emmerik <i>et al.</i> (2006)	4 items	« Je suis satisfait(e) des perspectives de carrière » ; « Je suis satisfait(e) du contenu de mon travail »	0,83
Nauta <i>et al.</i> (2009)	1 item	« Je suis satisfait(e) de ma carrière »	-

Parmi tous ces instruments de mesure, l'échelle de Greenhaus *et al.* (1990) est la plus mobilisée dans les recherches sur le succès de carrière subjectif (Boudreau *et al.*, 2001 ; Judge *et al.*, 1995 ; Seibert et Kraimer, 2001). Selon, Hofmans *et al.* (2008), elle a été utilisée dans plus de 240 recherches empiriques. De même, sur les 20 articles mesurant la satisfaction de carrière de la méta-analyse d'Arthur *et al.* (2005), 14 études l'ont exploitée. Cette échelle est constituée de cinq items captant le degré de satisfaction de carrière des individus vis-à-vis de leurs objectifs de carrière, de salaire, d'avancement et de développement de compétences.

L'échelle de Greenhaus *et al.* (1990) a été testée et validée auprès de différentes populations (ouvriers, ingénieurs, cadres...), différents secteurs (privé et public) et différents pays (Aryee et Luk, 1996 ; Barnett et Bradley, 2007 ; Eby *et al.*, 2003 ; Guan *et al.*, 2014 ; Hennekam, 2016 ; Hofmans *et al.*,

¹⁸ Traduction personnelle 'This is the sort of job that I want at this point in my life.'

¹⁹ Traduction personnelle 'I am satisfied with the way (company name) prepares me for a better job.'

²⁰ Traduction personnelle 'I am satisfied with the success I have achieved in my career.'

²¹ Traduction personnelle 'In general, I was satisfied with my career status.'

²² Traduction personnelle 'I felt that my progress toward promotion was satisfactory.'

²³ Traduction personnelle 'I feel that I am on a definite career path which leads somewhere.'

2008 ; Jiang et Klein, 1999 ; Lemire et Saba, 2002 ; Mokoukolo et Pasquier, 2008). Le recours à cette échelle unidimensionnelle est dû aux coefficients élevés de fiabilité interne qui varient entre 0,84 et 0,91 (Lemire et Saba, 2002). De plus, elle est considérée comme « *le meilleur instrument disponible dans la littérature* » (Judge *et al.*, 1995, p. 497).

Cependant, les mesures de satisfaction de carrière peuvent s'avérer insuffisantes pour mesurer le succès de carrière subjectif de tous les employés (Heslin, 2005a ; Rousseau, 1990). En effet, les items mesurant la satisfaction en termes de promotions, d'avancement de carrière ou de développement de compétences (Greenhaus *et al.*, 1990 ; Martins *et al.*, 2002) ne sont pas adaptés à certains profils d'employés. Il s'agit par exemple des cadres en contrats d'intérim et en missions de consulting (Arthur *et al.*, 2005 ; Inkson, Heising et Rousseau, 2001) ou des autoentrepreneurs (Beaucage, Gosselin et Bellemare, 2006 ; Kim, Aldrich et Keister, 2006 ; Tran et Von Korflesch, 2016) qui valorisent plus d'autres caractéristiques de la carrière comme le bien-être (Aronsson, Bejerot et Haerenstam, 1999) et l'équilibre travail-famille (Greenhaus et Kossek, 2014).

Conclusion du chapitre 2

L'objectif de ce second chapitre était de présenter dans un premier temps les différents indicateurs permettant de prédire le succès de carrière et dans un deuxième temps les principales conceptualisations de ce concept.

Dans la première section, en se fondant sur la méta-analyse de Ng *et al.* (2005), nous avons passé en revue les principales catégories des variables susceptibles de prédire le succès de carrière. Nous avons classé ces variables selon les deux perspectives de mobilité ascendante de Turner (1960). D'un côté, la mobilité de concours est fondée sur le mérite, les compétences, les motivations et les efforts des employés. Ainsi, réussir la mobilité de concours dépendra de certains investissements dans le capital humain, à travers l'éducation initiale, la formation continue et les expériences professionnelles. De même, d'autres caractéristiques individuelles semblent importantes pour réussir ce type de mobilité. Il s'agit principalement des différences individuelles stables, telles que les traits de personnalité (*Big Five*) et le CSE. Quant à la mobilité sponsorisée, comme son nom l'indique, elle se base plutôt sur le statut d'élite des employés. Ceux qui sont considérés comme une élite par l'organisation bénéficient d'un sponsorship organisationnel (mentorat, soutien du superviseur) et des stratégies de développement de carrière, à travers des sessions de formations ou de réseautage qui leur permettent de réussir leur carrière. Outre ces variables, d'autres critères sociodémographiques (l'âge, le sexe et le statut marital ou parental) semblent également exercer une influence sur le succès de carrière.

La deuxième section a été consacrée plutôt aux différentes possibilités d'opérationnaliser et de mesurer le concept du succès de carrière. Face à la multitude des possibilités qui s'offraient à nous, nous nous sommes basés sur les variables les plus citées dans la littérature. Dans sa dimension objective, le succès de carrière est mesuré à l'aune d'indicateurs socialement partagés, qui renvoient à des progressions financières ou hiérarchiques. Parmi ces indicateurs, nous citons le salaire, le statut hiérarchique et le nombre de promotions obtenues. Le recours à ces variables se justifie principalement par leur disponibilité et leur facilité de collecte, contrairement aux mesures subjectives du succès de carrière, qui ne sont identifiables que par introspection. Considérée comme l'objectif ultime dans une carrière, la satisfaction est souvent mobilisée comme une mesure du succès de carrière subjectif. Il s'agit particulièrement de la satisfaction à l'égard de certains aspects relatifs au travail, tels que le salaire, l'avancement hiérarchique et le développement de compétences, mais aussi à l'égard d'autres aspects relatifs à la vie en général.

Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis de définir les concepts clés et le cadre théorique de recherche. Elle était répartie en deux chapitres :

Dans **le premier chapitre**, nous avons commencé par définir les concepts de carrière et du succès de carrière sous leurs dimensions objectives et subjectives. Nous avons ensuite présenté l'évolution des carrières en mobilisant le courant des carrières organisationnelles et celui des carrières sans frontières où la définition du succès varie selon le type de carrière suivie. Dans un second temps, nous avons présenté la théorie de la comparaison sociale en tant que cadre théorique de recherche. L'objectif était de déterminer comment les perceptions du succès de carrière d'une personne sont influencées par la présence de groupes de référence tels que les pairs.

Le deuxième chapitre a été consacré aux déterminants et à l'opérationnalisation du succès de carrière. En s'appuyant sur la méta-analyse de Ng *et al.* (2005) et en mobilisant la théorie de la mobilité ascendante, nous avons identifié et classé les principaux facteurs individuels, organisationnels et contextuels déterminant le succès de carrière tant objectif que subjectif. Puis, nous avons procédé à l'analyse des différentes mesures les plus utilisées dans la littérature pour évaluer le concept du succès de carrière.

À l'issue de cette première partie, nous pouvons désormais mettre en évidence empiriquement le modèle théorique.

DEUXIÈME PARTIE -
MISE EN ÉVIDENCE EMPIRIQUE DES ANTÉCÉDENTS
DU SUCCÈS DE CARRIÈRE PERÇU DES CADRES

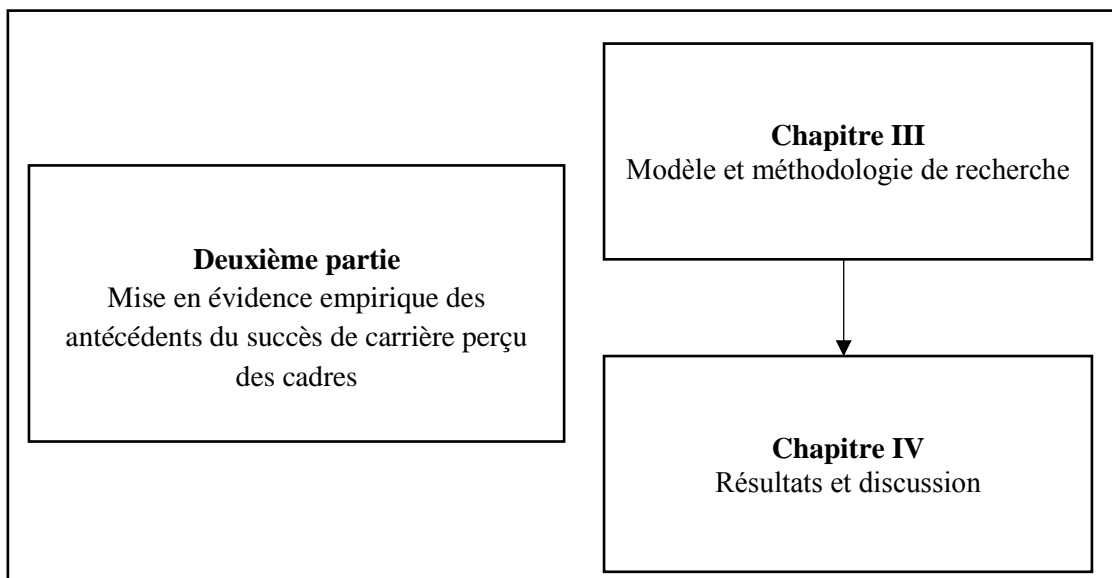
Dans la première partie de cette recherche, nous avons élaboré le cadre théorique qui va nous permettre d'élaborer le modèle de recherche.

L'objectif de cette deuxième partie est de présenter et valider le modèle théorique de recherche en le confrontant aux données empiriques. Un ensemble d'hypothèses sera vérifié à l'aide d'un questionnaire diffusé auprès de 362 cadres du secteur privé.

Cette partie sera composée de deux chapitres :

Le troisième chapitre sera consacré à l'élaboration du modèle de recherche et à la méthodologie suivie dans ce travail. Nous présenterons d'abord les différentes variables utilisées et les hypothèses de recherche. Ensuite, nous rappellerons les choix méthodologiques et procéderons à la validation des instruments de mesure par le biais des tests de fiabilité et de validité. Enfin, nous définirons et présenterons les caractéristiques de la population des cadres constituant notre terrain d'étude.

Le quatrième chapitre sera consacré à la validation du modèle de recherche par le biais de tests d'hypothèses. Nous présenterons d'abord les méthodes d'analyse des résultats adoptées. Puis, nous analyserons les résultats obtenus en vérifiant les hypothèses et le modèle global grâce à une analyse typologique, aux analyses de régression et aux analyses structurelles. Enfin, nous discuterons de ces résultats.



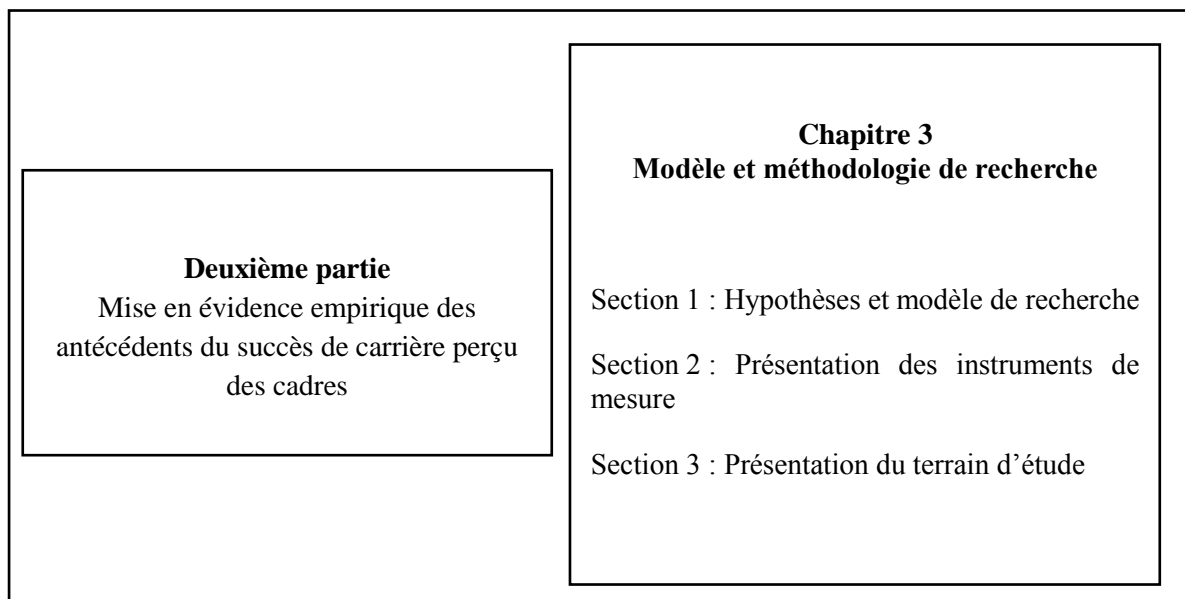
Chapitre 3 - Modèle et méthodologie de recherche

L'objectif du troisième chapitre est de présenter la démarche méthodologique adoptée. Il sera articulé autour de trois sections.

Dans **la première section**, nous traduirons le cadre conceptuel présenté dans le chapitre précédent en un modèle empirique sous forme de relations causales multiples. Ces différents liens constitueront les hypothèses de recherche que nous cherchons à vérifier au moyen d'une étude quantitative.

La deuxième section sera consacrée à la présentation des instruments qui serviront à mesurer les différentes variables dépendantes et indépendantes ainsi que l'ensemble des tests statistiques destinés à apprécier leurs qualités psychométriques.

Dans **la troisième section**, nous décrirons la population des cadres constituant l'objet de cette étude, ainsi que la procédure de collecte de données. Enfin, nous présenterons la nature et la composition de l'échantillon.



Section 1 – Hypothèses et modèle de recherche

Pour rappel, l'approche envisagée a pour objectif d'examiner les déterminants de la perception individuelle du succès de carrière. Le succès de carrière est un ressenti donc, par essence, subjectif. Il renvoie à un construit individuel (Gattiker et Larwood, 1988). Les recherches sur cette thématique, qui se sont poursuivies sans interruption depuis les années 1980 (Korman *et al.*, 1981 ; Pool *et al.*, 1993 ; Nicholson et De Waal-Andrews, 2005) sont toujours d'actualité (Dose *et al.*, 2017).

La question posée est la suivante : les salariés qui objectivement ont réussi leur carrière, perçoivent-ils ces dernières comme un succès ? Richardson (1993) propose d'aborder le sujet en portant un intérêt particulier à la manière dont les individus accordent du sens à leur travail et à son importance dans leurs vies.

La population retenue pour est celle des cadres français. L'analyse de la revue de littérature et le cadre théorique présentés dans les chapitres précédents nous permettent de formuler certaines hypothèses de recherche et de proposer un modèle théorique.

1. Construction progressive du modèle de recherche

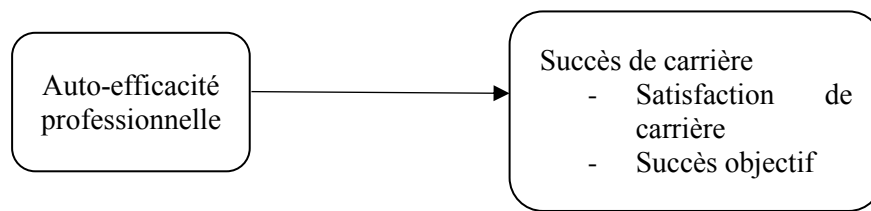
Le modèle retenu s'appuie notamment sur les indicateurs, tant objectifs que subjectifs, du succès de carrière. Les travaux menés sur le succès de carrière subjectif concernent en fait un spectre plus large de la réussite de la vie (Gatikker et Larwood, 1986 ; Aryee *et al.*, 1994 ; Boudreau *et al.*, 1999). C'est ainsi que deux autres attitudes sont mises en exergue : le sentiment de succès de vie et l'intention de départ. Ces deux aspects, étant décrits comme liés au ressenti de succès de carrière, seront pris en compte dans le modèle.

1.1. Les antécédents directs du succès de carrière objectif et subjectif

Nous nous intéressons ici aux variables individuelles : l'auto-efficacité professionnelle et les ancrés de carrière.

1.1.1. L'influence de l'auto-efficacité professionnelle

Comme nous l'avons vu au deuxième chapitre, les différences individuelles stables, dont le sentiment d'auto-efficacité joue un rôle non négligeable dans la prédiction du succès de carrière tant objectif que subjectif. La théorie sociocognitive développée nous apporte un éclairage sur l'explication des attitudes, comportements et performances au travail (Wood et Bandura, 1989). Cette relation peut être schématisée de la manière suivante (Fig. 3.1) :

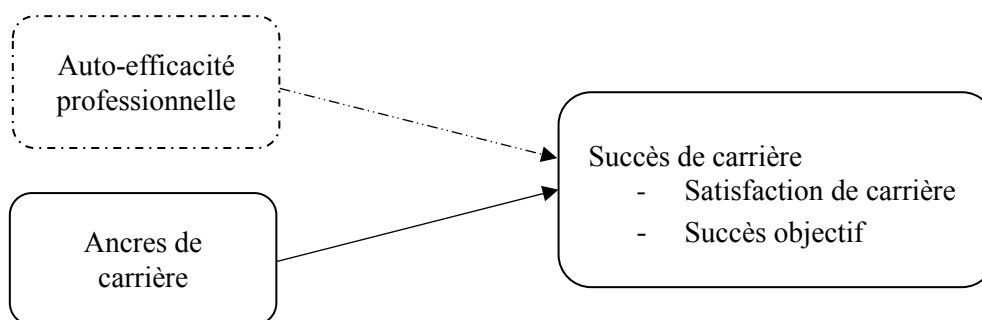
Figure 3.1 : *Influence de l'auto-efficacité professionnelle sur le succès de carrière*

Ce simple modèle repose sur l'hypothèse selon laquelle le sentiment d'auto-efficacité en tant que variable sociocognitive agit positivement sur les résultats de carrière. Le succès de carrière peut être évalué par le niveau de salaire et la satisfaction (Abele et Spurk, 2009 ; Barnett et Bradley, 2007 ; Lent *et al.*, 1994 ; Valcour et Ladge, 2008).

1.1.2. L'influence des ancrs de carrière

Les aspirations de carrière constituent une variable centrale dans les différents modèles du succès de carrière (Lemire et Saba, 2002). Les travaux sur les ancrs de carrière montrent que l'adéquation des valeurs, des capacités et des motivations individuelles avec les valeurs de l'organisation a un impact sur les résultats de carrière (Heslin, 2005a ; Igarria *et al.*, 1999 ; Schein, 1996).

Ce modèle (Fig. 3.2) suppose que les ancrs de carrière guident le développement de carrière d'une personne pour qu'elle atteigne ses objectifs. Elles influencent ses décisions de carrière, de mobilité et façonnent ses comportements et attitudes au travail (Feldman et Bolino, 1996 ; Herrbach et Mignonac, 2012).

Figure 3.2 : *Influence des ancrs de carrière sur le succès de carrière*

1.1.3. Le succès de carrière objectif et la satisfaction de carrière

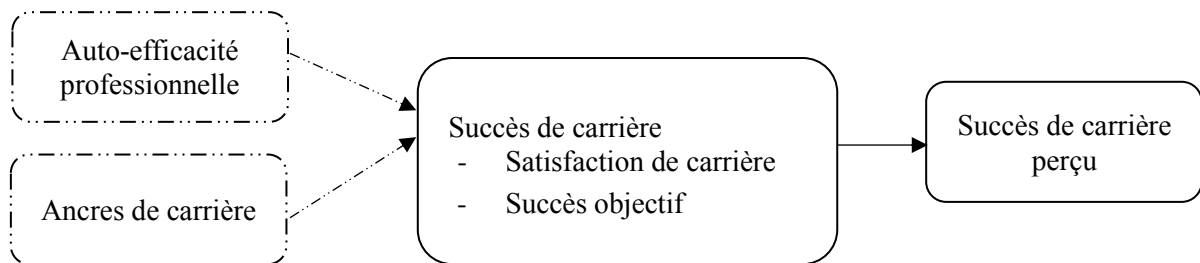
Plusieurs recherches ont révélé des corrélations positives entre le succès de carrière objectif et la satisfaction de carrière (Abele *et al.*, 2011 ; Judge *et al.*, 1995 ; Martins *et al.*, 2002 ; Wayne *et al.*, 1999). Selon, la théorie de l'attribution (Johns, 1999), le succès de carrière objectif d'une personne est susceptible d'engendrer des perceptions de soi et des affects positifs qui mènent à leur tour à la satisfaction de carrière (Stumpf et Tymon, 2012).

1.2. Les conséquences du succès de carrière objectif et de la satisfaction de carrière

1.2.1. Les conséquences sur le succès de carrière perçu

Nous avons vu dans la première partie que les cadres se basent sur leurs propres perspectives internes pour évaluer leur succès de carrière et peuvent parfois percevoir leur carrière comme un échec malgré leur réussite objective. Nous avons également vu que les perceptions du succès de carrière peuvent être évaluées à la fois par des critères de référence à soi et par des critères de référence aux autres. Ces perceptions semblent être influencées par des résultats objectifs (salaires, statuts et promotions) et par l'évaluation intrinsèque de ces résultats objectifs (satisfaction de carrière).

Figure 3.3 : Influence du succès de carrière sur le succès perçu



Cette relation postule que le succès objectif et la satisfaction de carrière exercent une influence sur les perceptions du succès de carrière.

1.2.2. Les conséquences sur le succès de vie

Schein (1976) suggère d'adopter une approche plus holistique dans la mesure où les aspects de la carrière ne sont pas isolés des aspects personnels tels que la famille. Considéré comme le but ultime, le succès de vie dépasse les considérations professionnelles et permet d'envisager l'individu à travers les différents aspects de la vie (Bastid et Bravo, 2006). Des chercheurs ont montré que les individus utilisent de plus en plus la satisfaction de vie pour évaluer leur réussite globale (Tremblay, Dahan et Gianecchini, 2014).

Nous postulons que le succès objectif et la satisfaction de carrière peuvent également être considérés comme des antécédents du bien-être ou de la satisfaction de vie en général.

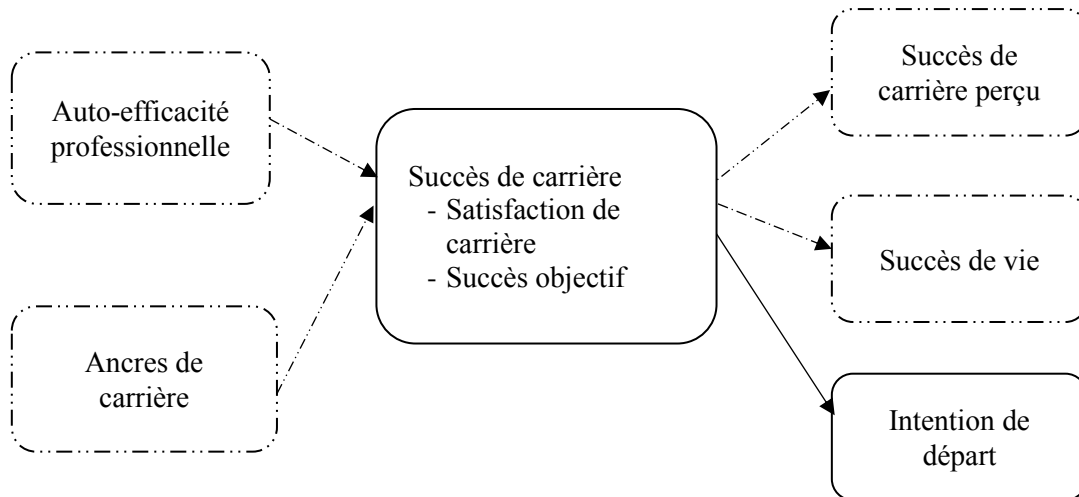
Figure 3.4 : Influence du succès de carrière sur le succès de vie



1.2.3. Les conséquences sur l'intention de départ

Outre le succès de vie, le succès de carrière peut influencer d'autres comportements et attitudes tels que l'intention de départ. En effet, l'analyse des modèles de turnover montre que le succès de carrière est une variable prépondérante pour expliquer l'intention de départ (Guan *et al.*, 2014 ; Steel et Lounsbury, 2009). De plus, à l'ère des carrières sans frontières, la littérature révèle que la satisfaction de carrière des employés constitue un bon indicateur de leur intention de départ (Pachulicz, Schmitt et Kuljanin, 2008). Nous postulons donc l'existence d'une relation entre les dimensions du succès de carrière et l'intention de départ des cadres.

Figure 3.5 : Influence du succès de carrière sur l'intention de départ



2. Développement des hypothèses de recherche

Pour chaque relation entre deux variables du modèle, nous formulons une hypothèse.

2.1. Les hypothèses relatives aux variables indépendantes et aux variables intermédiaires

2.1.1. L'auto-efficacité professionnelle et le succès de carrière

Étant une disposition individuelle stable (Judge *et al.*, 2000), le sentiment d'efficacité personnelle est considéré comme le facteur clé de l'action humaine et comme la fonction opérationnelle du système du soi (Bandura, 1993). Il renvoie à « *une capacité productrice au sein de laquelle les sous-compétences cognitives, sociales, émotionnelles et comportementales devraient être organisées et orchestrées efficacement pour servir de nombreux buts* » (Lecomte, 2004, p. 60). Suivant la théorie sociocognitive, réussir une tâche nécessite l'adoption d'un sentiment d'efficacité pour le déploiement des compétences et ressources personnelles (Bandura, 1993).

Bandura (1977, 1986) indique que les actions des individus dépendent, d'une part, du jugement qu'ils portent à leurs propres capacités (croyances d'auto-efficacité) et, d'autre part, de leurs croyances sur les résultats possibles qui peuvent en découler (attentes de résultats). Ainsi, le sentiment d'auto-efficacité concerne les « *jugements que les personnes font à propos de leur capacité à organiser et réaliser avec succès une tâche donnée* » (Bandura, 1986, p. 391). L'auto-efficacité comprend trois dimensions : la magnitude, la force et la généralité (Bandura, 1986). La magnitude renvoie au degré de difficulté de la tâche qu'une personne peut performer. La force indique le niveau de magnitude (fort ou faible), c'est-à-dire le niveau auquel se place la personne dans son évaluation de sa réussite dans l'accomplissement d'une tâche. Enfin, la généralité fait référence à l'extrapolation de l'attente face à d'autres situations.

Par ailleurs, le sentiment d'auto-efficacité découle de l'analyse et du traitement de plusieurs sources d'information. Ces dernières émanent principalement des anciennes expériences effectives réussies et aussi d'expériences vicariantes à travers les modèles de rôle ou la comparaison sociale (Gist et Mitchell, 1992). Ainsi, plus les expériences antérieures sont favorables, plus l'efficacité personnelle est élevée. Selon Bandura (1986), avant d'effectuer une tâche et d'entreprendre un effort, les individus procèdent d'abord par le traitement de l'information relative à leurs compétences perçues qui vont déterminer si un comportement sera déclenché ou non et la quantité d'effort à fournir.

L'auto-efficacité peut être étudiée soit sous une forme généralisée soit spécifique. Cette dernière est plus centrée sur la magnitude et la force de l'auto-efficacité (Chen, Gully et Eden, 2001). En effet, les mesures spécifiques de l'auto-efficacité sont plus pertinentes pour prédire les comportements des

individus dans des circonstances et domaines précis tels que la vente (Wang et Netemeyer, 2002), la recherche d'emploi (McDonald et Siegall, 1992), la performance professionnelle (Schyns et von Collani, 2002) et la force créatrice (Tierney et Framer, 2002). En raison de l'objet de cette recherche, nous avons opté pour la forme spécifique l'auto-efficacité professionnelle, définie comme la croyance d'une personne quant à sa capacité à réaliser efficacement les tâches et les défis professionnels (Rigotti, Schyns et Mohr, 2008).

L'étude de l'impact de l'auto-efficacité sur les attitudes, comportements et performances au travail a fait l'objet de recherches portant sur différentes dimensions. Ainsi, il a été montré que le sentiment d'efficacité personnelle a un impact sur la performance et la mobilisation des compétences cognitives (Wood et Bandura, 1989), le choix de profession (Lent, Lopez et Bieschke, 1993), l'engagement (Schyns et von Collani, 2002), la satisfaction et le bien-être psychologique (Maddux, 2000 ; Sahu et Rath, 2003).

Conformément à la théorie sociocognitive (Bandura, 1977), l'auto-efficacité professionnelle pourrait engendrer des états affectifs positifs au travail (Lubbers, Loughlin et Zweig, 2005). Les évaluations subjectives du succès de carrière étant guidées par les résultats désirés par un individu et par ses attentes pour les réaliser (O'Reilly et Caldwell, 1981), le sentiment d'auto-efficacité professionnelle devrait le conduire à évaluer positivement son succès. En effet, « *les individus manifestent un intérêt durable pour des activités où ils se sentent efficaces et qui leur procurent de l'autosatisfaction* » (Lecomte, 2004, p. 65). C'est ainsi que les pensées optimistes et auto-efficaces des employés sont fondamentales pour l'évaluation du succès de carrière (Boehm et Lyubomirsky, 2008).

Une relation significative existe entre l'auto-efficacité professionnelle et la satisfaction d'emploi (Erdwins *et al.*, 2001 ; Judge *et al.*, 1998 ; Pinguart, Juang et Silbereisen, 2003 ; Rigotti *et al.*, 2008 ; Saks, 1995). McDonald et Siegall (1992) ont montré l'existence d'un lien positif entre un niveau élevé d'auto-efficacité professionnelle et la satisfaction au travail chez des cadres en informatique. Dix ans plus tard, Schyns et von Collani (2002) mettent en évidence une relation entre l'auto-efficacité professionnelle et les différentes facettes de la satisfaction au travail, telles que la satisfaction vis-à-vis des supérieurs, des collègues, des conditions de travail et la satisfaction à l'égard de la tâche. À la suite de ces travaux, Day et Allen (2004), Valcour et Ladge (2008), Abele et Spurk (2009), montrent que l'auto-efficacité professionnelle est positivement corrélée à la satisfaction de carrière. Pour Schooreel, Shockley et Verbruggen (2017), les individus présentant une grande auto-efficacité professionnelle se sentent plus satisfaits de leur carrière simplement parce qu'ils ont le sentiment de pouvoir la contrôler et d'être en mesure de réaliser leurs objectifs. Avoir le sentiment de contrôler son déroulement de carrière peut constituer une source importante de satisfaction, car dans

le monde actuel du travail, les individus sont désignés comme de plus en plus responsables de leur propre succès de carrière (Vianen, Pater et Preenen, 2009). De tous ces travaux, il découle l'hypothèse que les cadres ayant une auto-efficacité professionnelle élevée seront plus satisfaits de leur carrière.

Hypothèse 1 : l'auto-efficacité professionnelle influence positivement la satisfaction de carrière

L'une des bases de la théorie de l'auto-efficacité vient pour Bandura (1997, p. vii) des croyances des individus « *les croyances des individus en leurs capacités à produire des effets désirés par leurs propres actions* »²⁴. Ces croyances sont celles qui déterminent plus les comportements des individus et le degré de leur persévérance (Maddux, 2000), cela étant à l'origine de meilleures performances.

Ainsi, il semble qu'il existe une relation positive entre l'auto-efficacité professionnelle et le niveau de performance. À compétences similaires, les employés ayant une auto-efficacité élevée semblent atteindre un niveau de performance plus élevé que ceux ayant une faible auto-efficacité (Bandura, 1988 ; Barling et Beattie, 1983 ; Stajkovic et Luthans, 1998). De même, il a été montré que l'auto-efficacité professionnelle est positivement reliée à la performance des managers (Robertson et Sadri, 1993) et à la performance organisationnelle (Cole et Hopkin, 1995).

Concernant le lien entre la rémunération et l'auto-efficacité professionnelle, les résultats sont mitigés. Si certains auteurs rapportent une corrélation positive entre ces facteurs (Kim, 2005 ; Valcour et Ladge, 2008), d'autres ne trouvent pas de lien significatif (Lubbers *et al.*, 2005). Day et Allen (2004), de leur côté montrent ils ont montré que l'auto-efficacité professionnelle est reliée au niveau de salaire, mais pas aux promotions.

Dans leur étude longitudinale, Abele et Spurk (2009) ont indiqué que l'auto-efficacité professionnelle des cadres en début de carrière avait un impact positif sur le salaire, la variation de ce salaire et le statut hiérarchique. Ainsi, on peut émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : l'auto-efficacité professionnelle influence positivement le succès de carrière objectif

²⁴ 'People's beliefs in their capabilities to produce desired effects by their own actions' (Bandura, 1997, p. vii).

2.1.2. Les ancrs de carrière et le succès de carrière

« Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie » Confucius.

Dans sa conception subjective, le succès de carrière renvoie aux perceptions et au sens que donnent les individus à leur travail et à leur trajectoire professionnelle (Boutinet, 1993). Cette conception est envisagée comme l'interaction personne-environnement indiquant le degré de compatibilité des aspirations et valeurs professionnelles de la personne avec la carrière réellement suivie (Schein, 1971). L'incompatibilité entre ces facteurs peut avoir des conséquences négatives sur les résultats de carrière telles que l'insatisfaction et le désengagement (Igarria *et al.*, 1999).

Tout au long de sa vie professionnelle, l'individu cherche à se développer en essayant de mettre en adéquation son idée de choix de carrière et la réalité de son évolution professionnelle (Schein, 1978, 1990, 1996). Schein a développé le concept d'ancre de carrière qui renvoie au concept de soi professionnel qui « sert à guider, contraindre, stabiliser et intégrer la carrière de la personne » (Schein, 1990). Une ancre de carrière correspond à ce qu'un individu n'est pas prêt à négocier lors d'un choix de carrière (Cerdin, 2004) et renvoie à ses talents et habiletés, à ses valeurs, motivations et besoins (Schein, 1990). Ainsi, les ancrs de carrière contribuent à déterminer pour chaque employé ses propres critères du succès de carrière (Schein, 1996).

Le modèle initial de Schein (1978) distingue huit ancrs : compétences techniques/fonctionnelles, compétences managériales/de gestion, service/dévouement à une cause, style de vie/qualité de vie, autonomie/indépendance, sécurité/stabilité, créativité entrepreneuriale, challenge/défi pur.

- L'ancre Technique correspond aux individus dont la carrière et l'identité sont construites autour de leur domaine d'expertise et de spécialisation. Ces individus sont stimulés principalement par le contenu du travail et notamment par sa dimension technique. Ainsi, leur décision de carrière dépend de l'opportunité qui leur est offerte de se perfectionner ou au moins de rester spécialistes dans leur domaine d'expertise.
- L'ancre Management : motivés par le pouvoir et l'influence, les individus orientés « compétence managériale » visent à atteindre les sommets de l'organisation. Ils accordent plus d'importance à la gestion et à la capacité à résoudre des problèmes et cherchent à encadrer une équipe de travail et l'amener à réaliser des buts communs.
- L'ancre Service dite aussi l'ancre du « dévouement à une cause » oriente les choix de carrière vers des métiers ou activités considérés avant tout comme une cause. Elle concerne essentiellement les personnes alignant le travail et les valeurs personnelles (philanthropie, altruisme, solidarité). Les

individus souhaitent travailler dans un environnement professionnel qui leur semble compatible avec leurs valeurs.

- L'ancre Qualité de vie correspond aux individus orientés « style de vie ». Ils sont soucieux de leur équilibre de vie entre vie privée et vie professionnelle et placent la qualité de leur vie au centre des choix de carrière.
- L'ancre de sécurité. N'appréciant pas le changement et l'incertitude, les personnes ancrées Sécurité sont à la recherche d'une carrière stable assurant une certaine sécurité économique. Ces personnes ne se préoccupent pas beaucoup du statut ni du contenu de leur emploi tant que ce dernier leur procurerait des avantages et une retraite confortable.
- L'ancre de créativité entrepreneuriale. Les individus ayant cette ancre s'ennuient rapidement et sont stimulés par des projets matérialisant le fruit de leurs efforts et exprimant leur créativité. Ils peuvent être intéressés par la mobilité à condition qu'elle s'inscrive dans une perspective de lancement d'un nouveau projet nécessitant des solutions créatives.
- L'ancre d'autonomie caractérise ceux qui cherchent à minimiser leur dépendance et à se libérer des contraintes organisationnelles (horaires de travail, code vestimentaire...). Ils manifestent un désir de contrôler leur carrière voire de créer leur propre business.
- L'ancre de défi. Pour les personnes ancrées « défi », la carrière est définie en termes de challenge et de résolution des problèmes complexes. Elles la perçoivent comme relevant d'une quête de compétition et de réussite.

Selon plusieurs auteurs, un individu peut se caractériser par une seule ancre de carrière dominante présentant le score le plus élevé (Martineau, Wils et Tremblay, 2005 ; Schein, 1996), tandis que pour d'autres auteurs, comme Feldman et Bolino (1996) plusieurs ancres primaires et secondaires peuvent coexister chez le même individu.

Dans le cadre de la présente recherche, nous nous sommes intéressés aux quatre premières ancres. Ce choix est motivé par le fait que ces ancres sont les plus pertinentes pour l'étude d'une population de cadres avancés dans leur carrière. Les ancres de carrières dominantes chez des ingénieurs français sont la Qualité de vie, Technique et Service (Mignonac et Herrbach, 2003). La définition du statut « cadre » repose essentiellement sur le degré d'autonomie (Cousin, 2004). Quant à l'ancre Sécurité, les cadres seraient moins confrontés au chômage que les non-cadres. Par ailleurs, les individus gèrent de plus en plus leur carrière et deviennent responsables de leur succès, ce qui implique un besoin d'équilibre entre la sphère professionnelle et privée. Conformément au modèle de Schein, les ancres de carrière devraient être significativement reliées à la réussite professionnelle et à la satisfaction (Feldman et Bolino, 1996 ; Jiang et Klein, 1999). Les recherches ayant traité des orientations de carrière se sont focalisées sur les décisions de carrière (Coetzee et Schreuder, 2008 ; Wils, Wils et

Tremblay, 2010) et les mobilités professionnelles (Cerdin et Brewster, 2014 ; Mignonac, 2001) et rares sont celles qui ont analysé l'effet direct des ancrs de carrière sur le succès objectif et subjectif de carrière (Tremblay *et al.*, 2014).

Les ancrs de carrière peuvent influencer le succès de carrière objectif soit par le biais des aspirations soit à travers leur impact sur la performance au travail (Baker, Markham et Bonjean, 1988 ; Tremblay *et al.*, 2014). Vera et Hucke (2009) ont étudié, auprès de 278 médecins, l'influence des orientations de carrière sur leur succès de carrière objectif mesuré par le statut hiérarchique. Ils ont montré que l'orientation management était positivement reliée à un niveau élevé du succès de carrière objectif. Comparés aux médecins ayant de faibles compétences managériales, ceux qui ont une forte orientation managériale sont les plus valorisés et ont plus de chances d'avoir des promotions et des avantages salariaux. Mignonac et Herrbach (2003), quant à eux, ont montré que c'est l'ancre managériale qui prédit le mieux les intentions de mobilité interne des ingénieurs français. Pour Tremblay *et al.* (2014) une forte orientation « management » est positivement reliée au succès de carrière objectif. Au vu de ces résultats, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : l'ancre Management est positivement reliée au succès de carrière objectif

Les individus ancrés Technique sont motivés par l'atteinte du statut d'expert dans leur domaine professionnel. Ils sont stimulés principalement par le contenu du travail et notamment par sa dimension technique. Un poste de management n'est donc pas l'objectif ultime pour ces individus dans le sens où il peut aller à l'encontre du développement de leurs compétences techniques et fonctionnelles (Schein, 1990).

Si nous retenons que le succès de carrière objectif correspond pour un cadre au fait d'avoir progressé dans la hiérarchie, nous pouvons émettre l'hypothèse que l'ancre technique influencera négativement le succès de carrière objectif.

Hypothèse 4 : l'ancre Technique est négativement reliée au succès de carrière objectif

La qualité de vie constitue l'un des aspects liés au succès de carrière subjectif (Nabi, 2003 ; Arthur *et al.*, 2005 ; Kidd, 2008). L'ancre Qualité de vie s'exprime chez les personnes qui ont de fortes attentes par rapport à l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle. Cet aspect devient primordial en raison de la responsabilisation accrue des employés (Mickel et Dallimore, 2009 ; Mirvis et Hall, 1996). Les personnes ancrées Qualité de vie ne partagent pas les mêmes aspirations de carrière en termes d'avancement hiérarchique que les personnes fortement ancrées Management. En effet, les attentes relatives à cette ancre de carrière et qui consistent à conserver une bonne qualité de vie hors travail

peuvent aller à l'encontre des prérequis nécessaires à une carrière ascendante objectivement réussie. Ainsi, ces individus sont enclins à opter pour des choix de carrière susceptibles de limiter les ingérences de la vie professionnelle dans la vie privée ce qui peut freiner leur succès hiérarchique ou financier (Tremblay *et al.*, 2014).

Les individus fortement ancrés Qualité de vie favorisent donc des situations professionnelles leur permettant d'intégrer un équilibre vie personnelle-vie professionnelle et cela au prix de sacrifices en termes de carrière. La personne ancrée Qualité de vie ne laisse pas les problèmes de carrière influencer ses décisions (Schein, 1990). Pour elle, le succès de carrière objectif ne constitue plus l'unique priorité (Coetzee et Schreuder, 2008). L'ancre Qualité de vie est donc négativement corrélée au succès de carrière objectif comme le précise Tremblay *et al.* (2014).

Hypothèse 5 : l'ancre Qualité de vie est négativement reliée au succès de carrière objectif

Étant donné que les individus ont différents concepts de soi de carrière et accordent différentes valeurs aux indicateurs objectifs du succès de carrière, il est possible que l'orientation de carrière joue également un rôle important dans l'évaluation du succès de carrière subjectif (Guan *et al.*, 2014). En effet, la congruence entre les concepts de soi de carrière et les résultats de carrière conduit à des perceptions de carrière positives (Hall et Chandler, 2005 ; Heslin, 2005a).

Malgré le peu de travaux sur l'influence directe des ancrés de carrière sur le succès de carrière, certaines recherches ont mis en évidence des relations entre les ancrés de carrière et la satisfaction de carrière (Igarria et Baroudi, 1993). Ainsi, les désirs de carrière des individus seraient des facteurs de motivation. En effet, il a été démontré que le niveau de motivation est positivement corrélé à la performance au travail et à la satisfaction de carrière (Hersey et Blanchard, 1993). Par conséquent, il semblerait que les ancrés de carrière internes soient perçus comme des motivations de carrière.

Dans leur recherche, Igarria et Baroudi (1993) ont identifié uniquement quatre ancrés internes corrélés avec la satisfaction de carrière, toutefois, ils précisent que « *ces relations sont relativement faibles ($r < 0,21$) et ont probablement peu de valeur pratique* » (p. 149). En ce sens, les personnes ancrées Service sont attirées par les carrières correspondant à leurs convictions. L'ancre Service oriente les choix de carrière vers des métiers ou activités considérés avant tout comme une cause. Elle concerne essentiellement les personnes alignant le travail et les valeurs personnelles (philanthropie, altruisme, solidarité). En effet, si une personne considère que sa carrière contribue à défendre une cause, elle en sera fière et satisfaite. Cette ancre est positivement reliée à la satisfaction de carrière (Baroudi, 1988 ; Igarria et Baroudi, 1993 ; Jiang et Klein, 1999 ; Coetzee, Bergh et Schreuder, 2010). Jiang et Klein (1999) ont trouvé que deux ancrés (Variété et Service) sur les huit ancrés étaient

significativement reliées à la satisfaction de carrière, mais le poids des effets est faible (respectivement, 0,29 et 0,17). De même, les résultats de Coetzee *et al.* (2010) ont révélé que l'ancre Service est reliée significativement et positivement aux expériences subjectives au travail (satisfaction de carrière et d'emploi).

En nous basant sur ces résultats, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6 : l'ancre Service est positivement reliée à la satisfaction de carrière

2.1.3. Le succès de carrière objectif et la satisfaction de carrière

Le succès de carrière objectif recourt exclusivement aux indicateurs externes d'avancement tels que les promotions, l'augmentation de salaire, le niveau hiérarchique et le pouvoir (Judge et Hurst, 2008). Le succès de carrière subjectif, quant à lui, est plus centré sur le sentiment associé aux expériences de vie des individus (Hall, 2002 ; Judge *et al.*, 1995 ; Srivastava *et al.*, 2010). Les deux formes du succès de carrière objective et subjective sont positivement reliées (Abele et Spurk, 2009 ; Judge et Bretz, 1994 ; Judge *et al.*, 1995). Le succès subjectif est l'anticipation *ex ante* du succès objectif attendu, dans la mesure où nous nous sentons bien quand nous savons que quelque chose de bien va arriver. Le succès objectif en est la conséquence *ex post* dans le sens où les individus qui font bien les choses se sentent mieux (Nicholson et De Waal Andrews, 2005).

Selon la théorie de l'attribution (Johns, 1999), le succès de carrière objectif d'une personne est susceptible d'engendrer des perceptions de soi et des affects positifs qui mènent à leur tour à la satisfaction de carrière (Stumpf et Tymon, 2012). La littérature a bien établi que la rémunération et les opportunités de promotions influencent les attitudes de carrière (Gattiker et Larwood, 1988 ; Locke et Latham, 2002). Plusieurs recherches soutiennent l'idée que les aspects objectifs d'un emploi contribuent fortement à prédire la satisfaction de carrière (Hackman, Pearce et Wolfe, 1978 ; Vroom, 1964). Il a été montré que le revenu, l'autonomie au travail et le niveau de responsabilité et d'encadrement sont positivement liés à la satisfaction d'emploi et de carrière (Form et Geschwender, 1962 ; Judge et Watanabe, 1993 ; Judge *et al.*, 2010 ; Igalens et Roussel, 1999 ; Kalleberg et Mastekaasa, 2001 ; Ng *et al.*, 2005 ; Seibert *et al.*, 1999). En effet, avoir un statut professionnel renforce le sentiment de satisfaction. En ce sens, Poole *et al.* (1993) ont montré que le statut hiérarchique était positivement relié à la satisfaction de carrière.

De même, la théorie de la comparaison sociale (Festinger, 1954) suggère que les promotions et le niveau de salaire relatifs aux pairs peuvent renforcer les sentiments du succès de carrière. Cela s'explique par l'importance de la richesse et le statut social dans la société (Judge *et al.*, 1995 ; Beutell et Wittig-Berman, 1999). Stumpf (2014) indique que le nombre de promotions est un bon indicateur

du succès de carrière subjectif des cadres et qu'il a un effet positif sur l'engagement organisationnel. De même, il a montré que l'augmentation de salaire exerce un effet positif sur la satisfaction de carrière. De leur côté, Ng *et al.* (2005) montrent que les personnes ayant eu des promotions sont prédisposées à éprouver un sentiment de satisfaction. Ainsi, le succès de carrière objectif est considéré comme un antécédent du succès de carrière subjectif mesuré par la satisfaction de carrière (Gattiker et Larwood, 1988 ; Stumpf, 2014).

Hypothèse 7 : le succès de carrière objectif est positivement lié à la satisfaction de carrière

2.2. Les hypothèses relatives aux variables expliquées

2.2.1. Le succès de carrière perçu

Il a été considéré, depuis longtemps, que les cadres et les managers sont plus satisfaits des différents aspects de leur vie professionnelle et extraprofessionnelle, en raison leur grande autonomie au travail et de leur prestige social (Poole *et al.*, 1993). Or, ce postulat n'est plus justifié dans la mesure où il existe des cadres à mi-carrière qui manifestent des doutes sur le sens de leur réussite et des inquiétudes pour leur carrière (Korman *et al.*, 1981). Ces derniers chercheurs ont montré que malgré les scores élevés du succès de carrière objectif des cadres, leur perception de leur propre réussite était faible. La théorie du fonctionnement et du changement de la personnalité (Raynor, 1982) postule que les objectifs importants et personnels ont plus d'effet motivationnel que les objectifs impersonnels. Ainsi, la définition subjective et individuelle de la réussite semble pertinente pour analyser les autoévaluations du succès de carrière.

Gattiker et Larwood (1989) soulignaient l'importance de prendre en compte les composantes objectives et subjectives du succès de carrière perçu. Leur recherche s'est intéressée à la nature complexe de l'interaction entre les critères objectifs et subjectifs des perceptions du succès de carrière. Alors qu'ils ont convenu que les critères subjectifs sont importants, les mesures externes telles que le statut hiérarchique et le niveau de salaire peuvent également influencer les perceptions du succès de carrière. En effet, un individu travaillant dans une entreprise en croissance peut avoir plusieurs opportunités de promotions et par conséquent avoir de fortes perceptions du succès de carrière comparé à un autre employé dans une entreprise en difficulté (Poole *et al.*, 1993).

Les conceptualisations et les mesures dominantes du succès de carrière (Greenhaus *et al.*, 1990 ; Judge *et al.*, 1999) impliquent que les individus évaluent leurs résultats de carrière seulement sur la base des critères en référence à soi (Heslin, 2003). Or, des recherches en psychologie sociale indiquent que les individus évaluent souvent leurs réalisations professionnelles par rapport à celles des autres (Abele *et al.*, 2011 ; Childs et Klimoski, 1986 ; Festinger, 1954 ; Kossek, Colquitt et Noe, 2001 ; Poole

et al., 1993 ; Rode *et al.*, 2008 ; Sturges, 1999 ; Wood, 1989). Le degré auquel les répondants considèrent leur carrière comme étant en avance, en retard ou conforme à celles de leurs pairs a été évalué par Lawrence (1984). Pour Turban et Dougherty (1994) et Kirchmeyer (1998), le succès de carrière perçu est évalué en référence aux collègues, mais aussi par rapport à des critères en référence à soi (sentiments personnels).

Selon Gattiker et Larwood (1989), les individus peuvent être satisfaits de leur carrière même si objectivement ce ne sont pas des carrières définies comme réussies. En effet, la réussite peut être attribuée par exemple, au ressenti de satisfaction de la nature du travail même si leur carrière n'avance plus. C'est en ce sens que ces chercheurs ont défini la satisfaction de carrière comme l'orientation affective globale des individus vis-à-vis de leur carrière. Locke (1969) décrit la satisfaction comme la relation perçue entre ce qu'une personne attend de son emploi et ce qu'elle reçoit en retour. La satisfaction de carrière constitue un prédicteur important du succès de carrière perçu. Ainsi, nous posons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 8 : la satisfaction de carrière est positivement liée au succès de carrière perçu

Outre ces critères subjectifs, les critères objectifs sont également importants pour prédire le succès de carrière perçu (Gattiker et Larwood, 1989 ; Hackman et Lawler, 1971 ; Kirchmeyer, 1998 ; Martin et Hanson, 1985). Abele et Wiese (2008) ont montré que le succès de carrière objectif est corrélé positivement au succès de carrière en référence à soi ($r = 0,22$) et au succès de carrière en référence aux autres ($r = 0,32$). Selon Ng *et al.* (2005), « (...) ceux qui sont capables de progresser dans la hiérarchie sociétale ou organisationnelle sont susceptibles d'être considérés et de se percevoir comme ayant réussi (...) »²⁵ (p. 369). Poole *et al.* (1993) ont montré que les résultats objectifs de carrière tels que le statut hiérarchique et le salaire avaient une influence sur le succès de carrière perçu. Basée sur 25 recherches, la méta-analyse de Dette *et al.* (2004) a révélé que le succès de carrière objectif était positivement corrélé au succès de carrière en référence à soi ($r = 0,30$). Quant aux résultats de la méta-analyse de Ng *et al.* (2005), ils indiquent que le succès de carrière en référence à soi est corrélé au salaire ($r = 0,30$) et aux promotions ($r = 0,22$). D'autres recherches ont montré des résultats similaires indiquant que le salaire et les promotions étaient positivement corrélés au succès de carrière en référence à soi et aux autres (Abele *et al.*, 2016 ; Abele et Spurk, 2009 ; Heslin, 2005a ; Turban et Dougherty, 1994).

²⁵ Traduction personnelle 'those who are able to move up the societal or organizational hierarchy are typically regarded as successful and are more likely to view themselves as successful' (Ng *et al.*, 2005, p. 369).

Au niveau conceptuel, les critères objectifs et subjectifs du succès de carrière sont considérés comme les principaux prédicteurs du succès de carrière perçu (Poole *et al.*, 1993). Or, certaines recherches indiquent que les critères subjectifs du succès de carrière sont plus déterminants que les critères objectifs (Collin et Young, 1986 ; Korman, 1980). Selon la théorie de Raynor (1982), la quête de l'individu à mieux se connaître et à se sentir bien constitue le principal objectif dans la vie. Cela justifie que, pour les individus, les critères affectifs prennent souvent le dessus sur les facteurs extrinsèques. Nous formulons ainsi l'hypothèse suivante :

Hypothèse 9 : le succès de carrière objectif est positivement lié au succès de carrière perçu

2.2.2. Le succès de vie

La recherche sur le succès de carrière mobilise souvent la satisfaction de carrière comme le principal résultat attendu dans la carrière d'une personne (Gattiker et Larwood, 1988 ; Ng *et al.*, 2005 ; Seibert et Kraimer, 2001). Cependant, la satisfaction de carrière peut également être considérée comme un antécédent du bien-être ou de la satisfaction de vie en général (Andrews, 1974 ; Lounsbury *et al.*, 2004 ; Veenhoven, 1991). En effet, la satisfaction influence directement le bien-être et toute variation du niveau de satisfaction est susceptible d'induire une variation du bien-être (Ryan et Déci, 2001). La satisfaction de vie renvoie à « *une évaluation globale de la qualité de vie d'une personne selon ses propres critères* » (Shin et Johnson, 1978, p. 478). Elle reflète la qualité des différents domaines de la vie tels que la famille, les amis et le travail (Beutell et Wittig-Berman, 1999).

En raison du nombre croissant des femmes actives et des couples à double carrière (Greenhaus et Powell, 2012 ; Tharenou, 1999), de la précarité des emplois et de la surcharge au travail (Cousin, 2004), la conciliation entre ces domaines de vie est devenue une priorité pour les hommes comme pour les femmes (Greenhaus et Kossek, 2014 ; Kuijpers *et al.*, 2006). En effet, beaucoup de cadres aspirent de plus en plus à « *une autre vie* » après le travail où ils recherchent « *un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée* » (Mongrand, 1999, p.30). Dans cette lignée, plusieurs chercheurs ont intégré l'équilibre travail-famille dans la définition du succès de carrière. Derr (1986) a développé cinq dimensions de l'« orientation du succès de carrière » reflétant les valeurs personnelles, attitudes et motivations vis-à-vis du travail et de la vie. En l'occurrence, l'orientation « *Getting balanced* » est caractérisée par la quête d'un équilibre entre le travail et les relations familiales où le travail n'est ni trop absorbant ni inintéressant (Kanye et Crous, 2007). De son côté, Schein (1996) avait introduit l'ancre de carrière Qualité de vie pour décrire les individus soucieux de l'équilibre vie privée-vie professionnelle. En ce sens, la satisfaction vis-à-vis des différentes sphères de vie (famille, emploi et carrière) constitue une mesure du succès de carrière subjectif (Schein, 1974) et semble prédire positivement la satisfaction de vie globale (Beutell et Wittig-Berman, 1999). Il a

été montré, par exemple, que la satisfaction de vie est corrélée aux expériences de carrières sans frontières (Eby, 2001), au conflit dans les couples à double carrière (Beutell et Wittig-Berman, 1999) et à la satisfaction d'emploi (Judge, *et al.*, 1994).

En utilisant les corrélations issues de 34 recherches, Tait, Padgett et Baldwin (1989) ont réalisé une méta-analyse sur la relation entre la satisfaction d'emploi et la satisfaction de vie. Ces auteurs ont ainsi montré que la corrélation moyenne entre les deux construits s'élève à 0,44. Cependant, leur méta-analyse n'a pas montré le sens de la causalité (Judge et Watanabe, 1993). Le lien causal de la satisfaction de vie vers la satisfaction d'emploi appuie l'approche dispositionnelle²⁶ où les états affectifs influencent les évaluations des résultats de carrière (Judge et Locke, 1993 ; Staw *et al.*, 1986). Inversement, d'autres recherches ont postulé que la direction causale dominante est celle qui va de la satisfaction d'emploi vers la satisfaction de vie (Beutell et Wittig-Berman, 1999 ; Judge, *et al.*, 1994) en raison de l'importance du travail pour les individus (Heslin, 2003 ; Rousseau, 1978).

Pour Lounsbury *et al.* (2004), la satisfaction de vie est influencée par les transitions de carrière, les étapes de carrière et les états psychologiques qui y sont liés, ce qui laisse penser qu'il existe un lien positif entre la satisfaction de carrière et la satisfaction de vie (Wiener, Muczyk et Martin, 1992). La satisfaction de carrière exerce un effet positif sur la satisfaction de vie comme l'ont montré les travaux de Beutell et Wittig-Berman (1999) et plus récemment d'Abele *et al.* (2016).

Hypothèse 10 : la satisfaction de carrière est positivement liée au succès de vie

Les modèles économiques classiques avancent généralement que la satisfaction des individus dépend du revenu considéré comme un moyen d'acquérir les biens et services contribuant au bien-être individuel (Howell et Howell, 2008 ; Salinas-Jiménez, Artés et Salinas-Jiménez, 2010). Inglehart (2008) indique qu'effectivement la satisfaction de vie est influencée par les conditions économiques. De même, plusieurs recherches ont rapporté des effets positifs du salaire sur la satisfaction de vie (Adelmann, 1987 ; Cummins, 2000 ; Diener *et al.*, 1993 ; Diener, Tay et Oishi, 2013 ; Saris 2001). Ainsi, les mesures objectives du succès de carrière telles que la rémunération et le statut hiérarchique semblent être reliées à la satisfaction de vie (Abele et Spurk, 2009).

La relation entre le revenu et la satisfaction de vie n'est pas toujours évidente. En moyenne, les individus avec des revenus élevés sont plus susceptibles d'éprouver une satisfaction de vie élevée, cependant, des recherches suggèrent que les niveaux du bien-être n'augmentent pas à mesure que le

²⁶ L'approche dispositionnelle postule que la personnalité de l'individu permet d'expliquer au mieux son comportement.

niveau économique de la société s'accroît (Salinas-Jiménez *et al.*, 2010). En étudiant les prédicteurs de la satisfaction de vie dans 39 pays différents, Howell et Howell (2008) et Oishi *et al.* (1999) ont trouvé que le revenu est faiblement relié à la satisfaction de vie dans les pays riches.

Dans une recherche longitudinale auprès de 1225 cadres au temps 1 et 1170 cadres dix ans après, Abele *et al.* (2016) ont montré que le succès de carrière objectif (mesuré par un indicateur combinant le salaire et le statut hiérarchique) influence négativement la satisfaction de vie. Pour Tremblay *et al.* (2014), le succès de carrière objectif des ingénieurs est négativement lié au succès de vie.

Gattiker et Larwood (1988) mettent en évidence que le niveau du salaire des cadres diminue le succès de vie. Ces derniers auteurs expliquent ce résultat par le fait que, dans l'évaluation de leur succès, les cadres ayant un salaire élevé accordent plus d'importance au niveau hiérarchique. De plus, l'investissement et l'implication au travail (temps et énergie) nécessaires pour réussir (Judge *et al.*, 1995) peuvent aller à l'encontre de la qualité de vie extraprofessionnelle. Par conséquent, les individus qui accordent plus de valeur aux récompenses matérielles qu'aux relations interpersonnelles et au développement personnel semblent être moins satisfaits de leur vie (Kasser et Ryan, 1993). Les perceptions psychologiques des ressources économiques sont fortement liées à la satisfaction de vie (Johnson et Krueger 2006).

En complément, il est à signaler que certaines études ont testé l'effet médiateur du succès subjectif sur la relation entre le succès objectif et la satisfaction de vie (Abele *et al.*, 2016 ; Diener *et al.*, 2013). Elles ont montré que l'effet du salaire sur la satisfaction de vie a tendance à diminuer (Diener *et al.*, 2013 ; Schyns, 2001), voire à disparaître (Johnson et Krueger, 2006) lorsque la satisfaction vis-à-vis du salaire est incluse comme variable médiatrice. Graham et Pettinato (2002) ont conclu qu'en raison de l'augmentation rapide du niveau de leurs aspirations, les « *frustrated achievers* » peuvent devenir moins satisfaits de leurs vies malgré l'augmentation de leur revenu. Abele *et al.* (2016) ont proposé un modèle où la relation entre le succès de carrière objectif et la satisfaction de vie est indirecte et acheminée par les évaluations de carrière subjectives. Ils ont montré que le lien direct entre le succès de carrière objectif et le succès de vie demeurait significatif ($\beta = -.19, p < 0,001$), ce qui indique une médiation partielle de la satisfaction de carrière.

En considérant l'ensemble de ces résultats, nous émettons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 11 : le succès de carrière objectif est négativement lié au succès de vie

2.2.3. L'intention de départ

Retenir et garder le capital humain d'une organisation constitue une tâche critique pour les employeurs et les gestionnaires RH. La rétention et la fidélisation du personnel sont fréquemment citées en tant que défis significatifs pour les organisations (Boswell, Ren et Hinrichs, 2008). En effet, les organisations investissent des ressources dans leurs employés et les coûts liés à leur départ et au recrutement de leurs remplaçants peuvent être importants (Mobley, 1982).

Pour les chercheurs, le turnover constitue un problème important (Griffeth *et al.*, 2000). Il est défini comme le départ d'un employé de son organisation pour des raisons autres que le décès, la maladie, ou la suppression du poste occupé (Weil et Kimball, 1995). De cette définition, deux formes de turnover peuvent être distinguées : le départ volontaire à l'initiative de l'individu et le départ involontaire dont l'employeur est à l'origine. Le départ involontaire peut prendre plusieurs formes telles que la retraite et le licenciement. Le départ volontaire est une démission motivée par des raisons intrinsèques ou extrinsèques qui peuvent être liées soit à la personne soit à l'environnement de travail (Hayman, 2005). Le départ volontaire des employés, et notamment des cadres, peut avoir des conséquences négatives en termes de perte d'une expertise particulière et d'un réseau professionnel (Colle, 2006).

Nous nous intéressons dans cette thèse aux intentions du départ volontaire et non aux départs effectifs. L'intention du départ volontaire sera mesurée à partir d'une étude transversale. En l'absence de design longitudinal, il est difficile de mesurer en même temps les antécédents et les conséquences. En revanche, nous pouvons mesurer les intentions de départ au lieu du comportement effectif. Ces intentions servent d'intermédiaire entre les attitudes au travail et le turnover (Allen, Shore et Griffeth, 2003). En effet, la plupart des modèles théoriques du turnover considèrent les cognitions de turnover (l'intention de rechercher un nouvel emploi, le désir de partir et l'intention de quitter l'entreprise) comme les antécédents directs du turnover effectif (Mobley, 1977 ; Noe et Barber, 1993 ; Steers et Mowday, 1981 ; Tett et Meyer, 1993).

La littérature offre de nombreux modèles conceptuels et travaux empiriques visant à comprendre les raisons qui poussent les salariés à quitter volontairement leur organisation. L'analyse de ces modèles fait ressortir plusieurs déterminants. D'un côté, la théorie « pull » s'intéresse aux facteurs externes tels que les opportunités d'emploi. De l'autre, la théorie « push », qui se focalise sur les facteurs internes, s'intéresse particulièrement aux perceptions et aux attitudes liées au travail (Lee et Mitchell, 1994). L'intention de départ peut être utilisée comme un indicateur de la capacité d'une organisation à offrir à ses employés de bonnes conditions de vie au travail dans le sens où elle « véhicule des

informations utiles sur l'adéquation entre les attentes des personnes et les conditions de travail proposées par les organisations » (Igalens, 1999, p. 1255).

Le travail de March et Simon (1958) sur l'équilibre organisationnel constitue l'un des premiers modèles du turnover. Ils suggéraient que, d'une part, les employés restent dans leur organisation si cette dernière peut leur offrir des incitations suffisantes pour les inciter à rester et, d'autre part, la facilité perçue de mobilité constitue un facteur influençant le turnover. Porter et Steers (1973), quant à eux, indiquaient que les attentes non réalisées constituent le principal prédicteur de la décision de quitter l'organisation. En effet, « *la réalisation des attentes de carrière devrait inciter les cadres à garder leur emploi au sein de l'organisation. Par contre, le fait de ne pas pouvoir réaliser ces attentes risque de pousser les cadres à chercher un autre emploi ailleurs* » (Wils et al., 1994, p. 153).

Ainsi, la satisfaction au travail est une variable incontournable pour expliquer l'intention de départ. Selon March et Simon (1958), « *plus grande est pour un individu sa satisfaction à l'égard du travail, plus faible sera l'attraction ressentie d'un changement* » (p. 93). Cependant, Locke (1976) suggère que le lien entre la satisfaction au travail et le turnover est relativement modéré et ne présente que 16 % de la variance totale du turnover.

En réponse, le modèle de Mobley (1977) indique que la satisfaction au travail n'est pas directement reliée au turnover. Il décrit progressivement le processus du turnover partant de l'évaluation de l'emploi actuel, qui peut engendrer une insatisfaction et des pensées de départ. Puis, il décrit la recherche d'un autre emploi et l'évaluation des opportunités disponibles aboutissant à une intention de départ susceptible de se transformer en départ réel.

Par la suite, Mobley et al. (1979) ont proposé un modèle plus heuristique, où l'intention de départ et le turnover sont déterminés par d'autres catégories de variables plus larges, telles que la satisfaction au travail, l'utilité attendue des rôles du travail actuel et l'utilité attendue des rôles alternatifs, qui sont influencées à leur tour par un certain nombre de facteurs individuels et organisationnels. Ce modèle heuristique a fait l'objet de vérification par d'autres chercheurs (Hom, Griffeth et Sellaro, 1984). Compte tenu de la difficulté de tester le modèle dans sa globalité, Michaels et Spector (1982) ont pu valider partiellement le modèle de Mobley et al. (1979) en ne prenant en compte que la satisfaction au travail et la perception des alternatives d'emploi.

Malgré leur diversité, ces modèles partagent un point commun qui est le rôle des attitudes au travail (satisfaction au travail, engagement organisationnel) dans le processus du turnover. Il est depuis longtemps reconnu que les employés insatisfaits sont plus susceptibles de quitter leurs emplois (March et Simon, 1958). De même, plusieurs méta-analyses ont démontré que la satisfaction d'emploi

est négativement reliée au turnover (Griffeth *et al.*, 2000 ; Hom *et al.*, 1984 ; Michaels et Spector, 1982). Outre les réactions affectives vis-à-vis du travail, celles vis-à-vis de l'organisation telles que l'engagement organisationnel, semblent influencer les intentions de départ (Griffeth *et al.*, 2000 ; Steers et Mowday, 1981 ; Wils *et al.*, 1994). Tett et Meyer (1993) ont montré que les deux attitudes ont un effet réciproque sur l'intention de départ. Ils ont trouvé également que cette dernière est plus déterminée par la satisfaction au travail que l'engagement organisationnel. Ce résultat a été confirmé par Des Horts et Nguyen (2010).

« Plus les employés deviennent insatisfaits, plus ils sont susceptibles de considérer d'autres opportunités d'emplois » (Hellman, 1997, p. 684). Conformément à la théorie de l'échange social, l'insatisfaction par rapport à la carrière est l'une des raisons principales pour lesquelles les cadres quittent l'entreprise (Harter, Schmidt et Hayes, 2002 ; Lee, 2003 ; Dany et Rouban, 2004 ; Armstrong-Stassen et Ursel, 2009 ; Carless et Arnup, 2011). L'insatisfaction vis-à-vis du salaire, du développement des compétences et de la progression de carrière est associée à l'intention de départ des cadres (Johnston *et al.*, 1993 ; Weng et McElroy, 2012). De même, les opportunités d'avancement perçues par les cadres sont négativement liées aux intentions de départ (Lyness et Thompson, 1997 ; Roberts, Stroh, Brett et Reilly, 1996 ; Coulson et Chonko, 1999 ; Joiner, Garreffa et Bartram, 2004). Au vu de ces travaux, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 12 : la satisfaction de carrière est négativement liée à l'intention de départ

Les attitudes et les comportements des individus sont les résultats du degré auquel l'organisation réalise leurs attentes et leurs objectifs de carrière (Porter et Steers, 1973). Les employés qui arrivent à réaliser leurs attentes au sein de leur organisation sont plus susceptibles d'y rester, tandis que ceux qui échouent sont plus enclins à rechercher des emplois ailleurs (Weng et McElroy, 2012). Les individus qui travaillent dans des organisations, leur permettant de satisfaire leurs attentes professionnelles, développent des affects positifs à leur égard (Meyer, Allen et Smith, 1993).

Les perspectives de carrière et les récompenses en termes de promotions et de salaires élevés permettent aux organisations de renforcer la motivation de leurs employés à rester (Benson *et al.*, 2004 ; Johnston *et al.*, 1993 ; Weng et McElroy, 2012). En effet, Salamin et Hom (2005) ont montré que les promotions et l'augmentation de salaire étaient négativement liées à l'intention de départ des cadres suisses du secteur bancaire. En complément, leurs résultats indiquent que ceux percevant peu d'évolution en termes de promotions et de rémunération déclaraient n'avoir pas grand-chose à perdre en quittant leurs organisations. De même, une recherche menée auprès de 5143 cadres américains a montré que l'augmentation de salaire et le nombre de promotions étaient négativement reliés à l'intention de départ (Trevor, Gerhart et Boudreau, 1997). En raison de leur contribution au prestige

et au pouvoir (Nicholson et De Waal Andrews, 2005), un salaire et un niveau hiérarchique considérés comme satisfaisants influencent négativement l'intention de départ (Benson *et al.*, 2004 ; Carlopio et Gardner, 1995 ; Federico, Federico et Lundquist, 1976 ; Igarria et Greenhaus, 1992).

Comme suggéré par le modèle d'interdépendance du succès de carrière (Arthur *et al.*, 2005 ; Hall et Chandler, 2005), nous suggérons que la satisfaction de carrière servira comme médiateur entre le succès de carrière objectif et l'intention de départ. En effet, ce concept est souvent utilisé dans les recherches en gestion des ressources humaines comme une variable médiatrice entre les conditions de travail et les résultats tant individuels qu'organisationnels (Dormann et Zapf, 2001 ; Hom et Griffeth, 1995 ; Mignonac et Herrbach, 2004).

Plus récemment, Guan *et al.* (2014) ont montré que la satisfaction de carrière exerce un effet de médiation totale sur le lien entre l'intention de départ des cadres et leur succès de carrière objectif mesuré par le salaire et le niveau hiérarchique. Zhang *et al.* (2005) suggèrent que l'accroissement d'opportunités de promotions contribue à la satisfaction des employés qui, à son tour, diminue leur intention de départ. Par conséquent, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 13 : le succès de carrière objectif est négativement lié à l'intention de départ

Le tableau 3.1 récapitule l'ensemble des hypothèses de recherche.

Tableau 3.1 : Récapitulatif des hypothèses de recherche

Hypothèses		Signe
H1	L'auto-efficacité professionnelle influence positivement la satisfaction de carrière	+
H2	L'auto-efficacité professionnelle influence positivement le succès de carrière objectif	+
H3	L'ancre Management est positivement reliée au succès de carrière objectif	+
H4	L'ancre Technique est négativement reliée au succès de carrière objectif	-
H5	L'ancre Qualité de vie est négativement reliée au succès de carrière objectif	-
H6	L'ancre Service est positivement reliée à la satisfaction de carrière	+
H7	Le succès de carrière objectif est positivement lié à la satisfaction de carrière	+
H8	La satisfaction de carrière est positivement liée au succès de carrière perçu	+
H9	Le succès de carrière objectif est positivement lié au succès de carrière perçu	+
H10	La satisfaction de carrière est positivement liée au succès de vie	+
H11	Le succès de carrière objectif est négativement lié au succès de vie	-
H12	La satisfaction de carrière est négativement liée à l'intention de départ	-
H13	Le succès de carrière objectif est négativement lié à l'intention de départ	-

2.3. Les variables de contrôle

Outre les variables précédemment citées, plusieurs variables de contrôle ont été mobilisées pour améliorer le pouvoir explicatif du modèle de recherche. Ces variables concernent le sexe, le statut marital, l'ancienneté organisationnelle, le fait de vivre ou non avec un(e) conjoint(e) qui travaille ou non, avec ou sans enfants à charge, le fait d'être propriétaire du logement ou non. Des travaux antérieurs (Judge *et al.*, 1994 ; Judge et Watanabe, 1993 ; Falcoz, 2001 ; Kuijpers *et al.*, 2006 ; Mignonac, 2001 ; Mignonac et Herrbach, 2003 ; Ng *et al.*, 2005 ; Tremblay *et al.*, 2014) ont montré que ces caractéristiques sont reliées à la perception de succès de carrière et de succès de vie et à l'intention de départ.

Chaque variable de contrôle sera mesurée par une question directe, que nous avons présentée dans le tableau 3.2.

Tableau 3.2 : Les variables de contrôle

Variabes	Indicateurs
Sexe	Vous êtes : Un homme ; Une femme
Statut marital	Êtes-vous marié(e) ou vivez-vous en couple ? Oui ; Non
Statut du partenaire	Votre partenaire : Travaille ; Est au chômage ; Ne travaille pas et ne cherche pas d'emploi.
Enfants à charge	Avez-vous des enfants à charge ? Oui ; Non Si Oui, combien ?
Ancienneté organisationnelle	Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ? 0-6 mois ; 7-12 mois ; 1-2 ans ; 3-5 ans ; 6-10 ans ; 11-15 ans ; 16-20 ans ; 21 ans ou plus
Logement	Êtes-vous propriétaire de votre logement ? Oui ; Non

Il nous semble pertinent de contrôler le sexe dans la mesure où les expériences de carrière des hommes et des femmes sont souvent différentes (Ng *et al.*, 2005 ; Stroh *et al.*, 1992). En effet, le succès intrinsèque subjectif peut constituer un important déterminant du succès de carrière perçu notamment pour les femmes (Cox et Harquail, 1991 ; Powell et Mainiero, 1993 ; Powell, 2010).

Des différences selon le sexe ont été révélées en termes du succès de carrière objectif tandis que plusieurs travaux ont montré qu'il n'existe pas de différence entre le succès de carrière subjectif des cadres masculins et féminins (Kirchmeyer, 1998 ; Schneer et Reitman, 1990). Par ailleurs, les femmes sont plus susceptibles d'accorder plus de l'importance à la vie extraprofessionnelle que les hommes. Ainsi, le sexe semble relié à la perception du succès de vie (Judge et Watanabe, 1993 ; Salinas-Jiménez *et al.*, 2010).

Concernant l'intention de départ, certaines recherches indiquent que les femmes sont plus susceptibles que les hommes de quitter leur organisation (Cotton et Tuttle, 1986 ; Light et Ureta, 1992 ; Stroh *et al.*, 1996) notamment pour s'occuper de leurs enfants (Cox et Harquail, 1991 ; Lyness et Judiesch, 2001).

Quant au statut marital et parental, il a été montré que le fait d'être marié et avoir des enfants est plus avantageux pour la carrière des hommes que pour celle des femmes (Friedman et Greenhaus, 2000 ; Harrell, 1993 ; Tharenou *et al.*, 1994 ; Schneer et Reitman, 2002). D'autres chercheurs ont trouvé que les employés célibataires sont plus susceptibles de quitter leur entreprise que les employés mariés (Markham et Pleck, 1986 ; Parrado *et al.*, 2007).

De même, comparés aux cadres dont le conjoint travaille, les cadres dont le conjoint ne travaille pas sont enclins à quitter l'entreprise (Landau *et al.*, 1992). De plus, le fait d'être propriétaire de son logement est négativement lié à l'intention de départ (Noe et Barber, 1993 ; Turban, Campion et Eyring, 1992). L'ancienneté organisationnelle est en lien positif avec les résultats de carrière, tels que l'avancement managérial (Cox et Harquail, 1991 ; Gattiker et Larwood, 1990 ; Jaskolka *et al.*, 1985) et en lien négatif avec l'intention de départ (Abraham, 1999 ; Cotton et Tuttle, 1986 ; Vandenberghe *et al.*, 2011).

Section 2 – Présentation des instruments de mesure

Préalablement à l'étude des résultats et à la vérification des hypothèses de recherche, cette seconde section est consacrée à la présentation des instruments de mesure qui seront utilisés dans cette thèse ainsi que les tests qui permettront de nous assurer de leur pertinence et de leur validité.

1. Test des instruments de mesure

La démarche de Churchill (1979) n'est pas rigide et a connu une actualisation grâce à l'introduction de nouvelles techniques de traitement de données (Hinkin, 1998). Ses étapes ne sont pas séquentielles (Roussel, 2005) et peuvent être effectuées de manière itérative (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1990). Par exemple, Churchill (1979) nous recommanderait de recourir à des entretiens avec des cadres en vue de générer les items du questionnaire et de cerner le phénomène étudié. Or, étant donné que la littérature sur les carrières regorge d'instruments de mesure, nous avons délaissé cette étape. De plus, tous les items que nous avons utilisés sont originaux validés et traduits par des spécialistes.

Partant de l'idée que la littérature apporte un fondement théorique clair et défini du concept étudié et une connaissance précise sur sa structure factorielle, Churchill (1979) préconise l'utilisation de l'alpha de Cronbach avant l'analyse factorielle exploratoire. Cependant, il n'est pas toujours certain de maîtriser le cadre théorique d'un concept et ses mesures (Roussel, 2005). Ainsi, l'analyse factorielle est souvent mobilisée en première phase de traitement de données complétée par le test de fiabilité à travers l'alpha de Cronbach (Anderson et Gerbing, 1988 ; Roussel, 2005). C'est cette méthode actualisée qui sera adoptée ici pour purifier et valider les échelles de mesure. Nous procédons d'abord à une analyse factorielle exploratoire afin de purifier les instruments de mesure. Ensuite, les dimensions générées par cette analyse factorielle seront analysées afin de tester leur fiabilité et leur validité.

1.1. Analyse factorielle exploratoire (AFE)

L'objectif de l'analyse factorielle exploratoire (AFE) est, d'une part, de tester la dimensionnalité du concept étudié et, d'autre part, d'épurer les items réduisant la qualité de la structure factorielle (Roussel, 2005). Elle « consiste à explorer la relation entre des variables mesurées, afin de déterminer si ces relations peuvent être résumées par un nombre moins important de construits latents » (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2008). Quand il s'agit d'échelles de mesure déjà utilisées dans d'autres travaux, comme c'est le cas dans la présente recherche, l'AFE indique si l'échantillon étudié peut révéler la même structure factorielle. Lorsqu'il s'agit de développer une nouvelle échelle, l'AFE sert à vérifier la concordance entre les indicateurs et le phénomène étudié. L'AFE peut être effectuée

par diverses méthodes telles que l'analyse en composantes principales (ACP), en facteurs principaux (AFP) et l'étude du maximum de vraisemblance. Stewart (1981) indique que ces différentes méthodes donnent en général les mêmes résultats en termes de structure factorielle.

Dans ce travail, nous utiliserons l'ACP en raison de sa grande souplesse (Henson et Roberts, 2006). Elle permet d'analyser les relations entre des données quantitatives. Elle s'intéresse principalement aux liens linéaires susceptibles d'exister entre les variables. Ainsi, elle engendre une structure factorielle où les indicateurs (items du questionnaire) sont reliés à la (aux) composante(s) identifiée(s). Les paragraphes suivants permettront de donner un aperçu sur l'ACP et les tests y afférents.

1.1.1. L'adéquation des données

Avant d'effectuer une AFE, il semble pertinent d'abord de vérifier si les données collectées peuvent être factorisées et si elles forment un ensemble cohérent permettant de produire des dimensions communes (Evrard, Pras et Roux, 1997). Il existe deux tests permettant de justifier la réalisation d'une AFE : le test de KMO (pour Kaiser, Meyer et Olkin) et le test de sphéricité de Bartlett (Stewart, 1981).

❖ Le test de KMO

Le test KMO de Kaiser, Meyer et Olkin est aussi nommé test MSA « *Measure of Sampling Adequacy* » (mesure de précision de l'échantillonnage). Il indique le degré de cohérence des données et la faisabilité d'une analyse factorielle en vérifiant si les corrélations partielles entre les variables sont faibles. Un indice KMO inférieur à 0,5 est inacceptable, de 0,5 est médiocre, de 0,6 est acceptable, de 0,7 est moyen, de 0,8 est méritoire et de 0,9 est excellent (Kaiser et Rice, 1974).

❖ Le test de sphéricité de Bartlett

Ce test vérifie l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations seraient égales à zéro. La valeur du test de Bartlett calculée est statistiquement significative au seuil de 0,05. Cependant, ce test est très sensible à la taille d'échantillon (Stewart, 1981). Ce dernier a montré que pour des échantillons de plus de 200 individus, à 10 variables et à un niveau de signification de 0,05, on est pratiquement sûr de rejeter l'hypothèse nulle quand les relations entre les variables sont en dessous de 0,09. Par conséquent, le test de Bartlett est presque toujours significatif sur de grands échantillons.

1.1.2. L'extraction des facteurs

Comme nous l'avons vu, l'ACP permet de proposer des dimensions ou facteurs du concept étudié. Or, le chercheur est confronté à la question du nombre de ces dimensions ou facteurs à retenir. De manière générale, il se réfère à la littérature pour déterminer le nombre de facteurs. Or, il arrive parfois

que les données recueillies soient différentes de la théorie. Dans ce cas, des indicateurs peuvent être utilisés pour aider à prendre une décision quant au nombre de dimensions à extraire sachant qu'ils ne reposent pas sur une base quantitative précise (Carricano *et al.*, 2008).

Les indicateurs les plus répandus dans les travaux empiriques sont identifiés sur la base de proportion de variance de chaque item qu'un facteur permet d'expliquer :

❖ **Le critère de valeur propre « *Eigenvalues* » ou règle de Kaiser**

Cet indice est parmi les règles statistiques les plus répandues pour déterminer le nombre de facteurs à extraire (Stewart, 1981). Il suggère de ne retenir que les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1 (Evrard *et al.*, 1997). Cependant, ce test indique seulement le nombre minimum de facteurs à retenir et non le nombre maximum (Stewart, 1981).

❖ **Le test du coude « Scree test » ou de l'éboulis**

Proposé par Cattell (1966) [cité par Stewart (1981)], ce test se base sur une présentation graphique des valeurs propres de chaque facteur. L'idée est de repérer le point de cassure (d'inflexion) qui renvoie au nombre de facteurs au-delà duquel l'information ajoutée est peu pertinente.

❖ **Le critère du pourcentage de variance**

L'idée est de fixer un seuil minimum de la variance cumulée expliquée par les facteurs successifs. Il s'agit de vérifier qu'un facteur restitue une partie importante de la variance. Hair *et al.* (2006) préconisent d'arrêter l'extraction quand le seuil de 60 % de la variance est atteint.

Dans le cadre de cette thèse, la règle des valeurs propres supérieures ou égales à 1 et le critère du pourcentage de variance que nous fixerons à 50 % détermineront le nombre de facteurs à retenir.

1.1.3. La rotation des facteurs

La rotation des facteurs permet d'avoir une meilleure interprétation des dimensions issues de l'ACP. Il est recommandé d'effectuer une rotation lorsque la structure factorielle s'avère peu claire. Cela arrive quand un item a une forte contribution factorielle (supérieure à 0,30) sur plusieurs axes (Igalens et Roussel, 1998). La rotation s'assure alors que chaque indicateur est relié qu'à un seul facteur (Carricano *et al.*, 2008). Elle consiste à regrouper les indicateurs fortement liés entre eux. Il existe deux types de rotation : la rotation orthogonale et la rotation oblique. Une rotation est dite orthogonale, lorsque les axes sont maintenus en angles droits et obliques lorsqu'ils sont corrélés entre eux.

Tableau 3.3 : Description des types de rotation des facteurs

Rotation orthogonale	
Varimax	Elle permet de réduire le nombre d'items ayant de fortes corrélations sur chaque facteur et de simplifier l'interprétation des facteurs.
Quartimax	Elle permet de minimiser le nombre de facteurs requis pour expliquer chaque variable. Elle simplifie l'interprétation des variables observées.
Equamax	C'est une combinaison des méthodes Varimax et Quartimax permettant de réduire simultanément le nombre de variables qui pèsent fortement sur un facteur et le nombre de facteurs requis pour expliquer une variable.
Rotation oblique	
Oblimin direct	Une rotation où les axes se positionnent en fonction des items et ne sont donc pas orthogonaux.

Source : Carricano *et al.* (2008, p. 58)

Le choix d'utiliser l'une des deux rotations dépend des besoins de chaque étude. Lorsque les facteurs sont faiblement corrélés entre eux (inférieure à 0,3), il est recommandé de recourir à la rotation orthogonale en raison de sa simplicité (Carricano *et al.*, 2008). En revanche, si les items sont susceptibles d'être corrélés, il est préférable d'effectuer une rotation oblique (Iacobucci *et al.*, 2001). Nous utiliserons ici la rotation orthogonale puisqu'elle permet d'avoir une structure factorielle plus claire et plus simple à interpréter.

1.2. Fiabilité et validité

Après l'extraction des facteurs, il semble crucial de tester la fiabilité et la validité des échelles de mesure. La fiabilité renvoie au degré de cohérence entre les items supposés mesurer le même concept (Iacobucci et Duhachek, 2003), tandis que la validité fait référence à la capacité de l'échelle à cerner et appréhender le phénomène en question (Carricano *et al.*, 2008).

1.2.1. La fiabilité de cohérence interne

La fiabilité ou fidélité de cohérence interne renvoie à la consistance de la mesure. Cela permet de vérifier si l'instrument mesure bien le construit étudié (Evrard *et al.*, 1997). Il s'agit de savoir à quel point si les différentes mesures issues du même instrument produisent des résultats similaires dans les mêmes conditions (Igalens et Roussel, 1998). Ainsi, l'analyse de la fiabilité a pour objectif de s'assurer que l'instrument de mesure fournit bien des résultats cohérents et de minimiser l'écart de la vraie mesure qui est dû à l'élaboration de l'instrument ou à la collecte des données (Peter, 1979).

Il existe différentes techniques pour tester la fiabilité des instruments de mesure. Parmi les principales techniques (Carricano *et al.*, 2008), nous trouvons :

- La technique du « *test/retest* » : le questionnaire est administré deux fois au même échantillon et les résultats obtenus sont comparés. Cette technique est particulièrement appropriée pour la mise au point d'instrument de mesure.
- La technique du « *split half* » : après avoir scindé l'échantillon en deux, le questionnaire est administré aux deux échantillons puis les résultats sont comparés.
- Les formes alternatives : il s'agit d'introduire dans le questionnaire plusieurs énoncés sur le phénomène étudié, mais posés différemment. Le questionnaire est administré auprès de la même population. Le coefficient alpha de Cronbach est calculé pour vérifier si les énoncés partagent des notions communes et s'il existe une cohérence entre eux.

Dans le cadre de cette recherche, nous retiendrons le coefficient alpha de Cronbach pour nous assurer de la fiabilité des instruments de mesure. En effet, il semble que la cohérence interne est la technique qui souffre le moins de défauts (Peter, 1979) et qu'elle est la plus utilisée dans les recherches empiriques en raison de sa mise en œuvre simple (Evrard *et al.* 1997). Outre cet indicateur, nous utiliserons également le coefficient rho de Jöreskog (1971) dans la phase confirmatoire.

1.2.1.1. Le coefficient alpha de Cronbach

L'alpha de Cronbach est un coefficient mesurant la fidélité interne d'un instrument composé d'un ensemble d'énoncés ou items. Censés mesurer le même phénomène, les items devraient être corrélés (Evrard *et al.*, 1997). En pratique, il s'agit de réduire le nombre d'items en supprimant ceux qui affaiblissent la fiabilité de l'échelle et en conservant ceux qui améliorent le coefficient alpha de Cronbach.

S'agissant d'un coefficient de corrélation, sa valeur varie entre 0 (fiabilité nulle) et 1 (fiabilité parfaite). En pratique, les recherches se fondent sur les valeurs critiques de fiabilité recommandées par Nunnally et Bernstein (1994). Cependant, il n'existe pas dans la littérature un seuil justifié empiriquement (Evrard *et al.* 1997). Pour une analyse confirmatoire, un seuil de 0,80 est recommandé, tandis que pour une phase exploratoire, une valeur comprise entre 0,60 et 0,80 est appréciée. En ce qui concerne cette thèse, nous retenons le seuil d'acceptabilité de 0,70.

1.2.1.2. Le rhô de Jöreskog

La fiabilité de cohérence interne peut être appréciée par le coefficient alpha de Cronbach. Cependant, le coefficient rhô de Jöreskog (ρ) s'avère plus adapté en phase confirmatoire grâce aux méthodes d'équations structurelles (Roussel *et al.*, 2005). Contrairement à l'alpha de Cronbach, le rhô de Jöreskog ne dépend pas du nombre d'items constituant l'échelle (Roehrich, 1994). Il indique la fiabilité du construit d'une échelle de mesure en s'appuyant sur la variance de variables latentes et des estimations d'erreurs (Jöreskog, 1971). Une échelle de mesure a une bonne fiabilité de cohérence interne lorsque la valeur du rhô Jöreskog est supérieure à 0,7 ou 0,8 (Fornell et Larcker, 1981). Nous viserons une valeur de ρ supérieure à 0,70 comme seuil d'acceptabilité (Valette-Florence, 1998).

Ces deux coefficients alpha de Cronbach (α) et rhô Jöreskog (ρ) seront mobilisés pour vérifier la fiabilité des instruments de mesure. Nous recourons au coefficient alpha de Cronbach dans les analyses en composantes principales (ACP) afin d'épurer les échelles de mesure. En vue de nous assurer de la validité de ces échelles, nous mobiliserons le rhô Jöreskog lors des analyses factorielles confirmatoires.

1.2.2. La validité des instruments

La validité renvoie au pouvoir d'un instrument de mesure à appréhender le mieux possible le phénomène étudié. Elle permet de répondre à la question « Mesure-t-on bien ce que l'on cherche à mesurer ? » (Carricano *et al.*, 2008). La validité permet de savoir si les différents items d'une échelle de mesure représentent bien le phénomène étudié. Il s'agit de tester la capacité des instruments à mesurer précisément et uniquement les construits analysés (Evrard *et al.*, 1997). Pour tester la validité des instruments de mesure, des chercheurs comme Fornell et Larcker (1981) ou Igalens et Roussel (1998) recommandent l'utilisation des analyses factorielles confirmatoires (AFC) à travers les modèles d'équations structurelles de plus en plus répandues. L'AFC a pour objectif de vérifier la validité d'une structure factorielle qui émerge d'un modèle théorique (Roussel, 2005).

L'appréciation de la validité d'un construit passe par la vérification de deux types de validité : la validité convergente et la validité discriminante (Fornell et Larcker, 1981).

1.2.2.1. La validité convergente

La validité convergente s'assure de la corrélation des indicateurs censés mesurer le même concept. En d'autres termes, elle vérifie que les corrélations entre items mesurant un même construit sont supérieures aux corrélations entre items ne mesurant pas le même concept (Evrard *et al.*, 1997). Le test de validité convergente d'un construit passe par le calcul du rhô de validité convergente « ρ_{vc} » qui repose sur l'examen de la variance partagée entre un construit et ses mesures. La validité

convergente est assurée quand le pvc est supérieur à 0,5 ce qui indique que chaque item lié à une variable latente partage plus de 50 % de variance avec elle qu'avec d'autres construits (Fornell et Larcker, 1981). De même, pour qu'un construit ait une validité convergente acceptable, Bagozzi et Yi (1991) indiquent que le test t associé à chacune des contributions factorielles doit être significatif (supérieur à 1,96 pour $p = 0,05$).

1.2.2.2. La validité discriminante

La validité discriminante, comme son nom l'indique, cherche à vérifier que les items censés mesurer un concept sont différents des items censés mesurer d'autres concepts. Autrement dit, elle permet de s'assurer que la variance partagée entre les construits (variables latentes) est inférieure à la variance partagée entre les construits et leurs mesures (Fornell et Larcker, 1981). Il existe deux possibilités pour vérifier la validité discriminante d'un construit :

La première vise à comparer la valeur du pvc d'un construit et les carrés des corrélations entre ce construit et les autres variables latentes. On s'assure ici que l'indice de validité convergente, pvc, est supérieur aux carrés des corrélations entre le construit et les autres variables latentes (Bagozzi, Yi et Phillips, 1991).

La deuxième consiste à comparer les valeurs du Chi-Deux « χ^2 » d'un modèle non contraint où les corrélations entre les construits restent libres et un modèle contraint où les corrélations entre construits sont fixées à 1 (Roussel *et al.*, 2005). Si le modèle non contraint est meilleur que le modèle contraint, la validité discriminante est alors confirmée. Ainsi, la différence de Chi-Deux entre les deux modèles doit être significative par rapport à la différence de degrés de liberté observée (Roussel *et al.*, 2005, p. 309).

Par ailleurs, l'ajustement global d'un modèle de mesure permet de confirmer sa validité (Roussel, 2005). Le test d'ajustement consiste à comparer deux matrices : les matrices de covariances (ou de corrélations) des variables observées et les matrices de covariances (ou de corrélations) estimées (Roussel, 2005, p. 271). Ainsi, le modèle est bien ajusté lorsque les deux matrices sont proches entre elles.

Il existe une batterie d'indices d'ajustement que l'on peut classer en trois familles. Nous présentons les plus utilisés d'entre eux :

Les indices de mesure absolus : indiquent dans quelle mesure le modèle théorique posé reproduit bien les données collectées (Roussel, 2005).

- χ^2 : mesure l'écart entre les éléments de la matrice de covariances ou de corrélations estimée et ceux de la matrice de covariances ou de corrélations observée. Un faible χ^2 indique une bonne représentation des éléments dans les données. Cependant, cet indice est fortement sensible à la taille de l'échantillon.
- GFI et AGFI : correspondent respectivement à la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle (GFI *Goodness of Fit Index*), et ajustée par le nombre de variables par rapport au nombre de degré de libertés (AGFI *Adjusted Goodness of Fit Index*). Un modèle est bien ajusté quand ces indices dépassent 0,90 (Roussel, 2005). Pour les modèles complexes, les seuils 0,80 peuvent être acceptés (Judge et Hulin, 1993).
- RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) : indique l'erreur moyenne d'approximation liée au modèle spécifié. Il est indépendant de la taille de l'échantillon. Il doit être inférieur à 0,08 et si possible à 0,05 (Roussel, 2005).

Les indices de mesure incrémentaux permettent de comparer l'ajustement du modèle spécifié à celui d'un modèle de base (Bentler, 1990) où il n'existe pas de corrélations entre les variables observées. Ces indices devraient dépasser le seuil de 0,90 pour que le modèle spécifié soit bien ajusté.

- NFI (Normed Fit Index) : mesure l'amélioration de l'ajustement, obtenue grâce à un modèle spécifié comparé à un modèle de référence nul.
- NNFI (Non Normed Fit Index) : similaire au NFI avec la particularité de prendre en compte les degrés de liberté, il est recommandé pour les échantillons de plus de 150 individus (Bentler et Bonett, 1980).
- CFI (Comparative Fit Index) : c'est l'indice le moins influencé par la taille de l'échantillon. Il mesure la baisse relative du manque d'ajustement (Roussel, 2005).

Les indices de mesure de parcimonie, issus de la théorie de l'information, permettent d'indiquer, parmi plusieurs modèles, celui qui devrait être préféré aux autres. Ils ne sont valides que pour les modèles explicatifs (Benraïss, 2004).

- AIC (Akaike Information Criterion) : peu sensible à la taille de l'échantillon, sa valeur doit être la plus faible possible comparativement à d'autres modèles concurrents (Roussel, 2005).
- χ^2/dl (chi-deux normé sur les degrés de liberté) : permet de distinguer parmi plusieurs modèles alternatifs lequel est le plus parcimonieux. Son niveau doit être compris entre 1, 2 ou 3, voire 5 (Roussel, 2005).

Les indices qui seront utilisés dans cette thèse et leurs seuils critiques sont présentés dans le tableau 3.4 :

Tableau 3.4 : Les indices d'ajustement retenus et leurs valeurs seuil

Famille d'indices	Indice	Seuil
Indices absolus	χ^2	Le plus proche de zéro possible
	GFI	> 0,9
	RMSEA	< 0,05 satisfaisant < 0,08 acceptable < 0,10 limite
Indices incrémentaux	NFI	> 0,9
	CFI	> 0,9
Indices de parcimonie	χ^2/dl	Le plus faible possible et ne doit pas dépasser 3 (parfois 5)

Après avoir présenté les différents tests permettant de vérifier la fiabilité et la validité des construits du modèle de recherche, nous présenterons dans les paragraphes suivants les instruments de mesure choisis dans le cadre de cette thèse, ainsi que les résultats des tests de leur fiabilité et validité.

2. Les instruments de mesure utilisés

2.1. Mesure des variables dépendantes

Les variables dépendantes du modèle, présentées dans la première section, sont le succès perçu de carrière, le succès de vie et l'intention de départ.

2.1.1. Le succès de carrière perçu

2.1.1.1. L'analyse en composantes principales

Plusieurs échelles ont été utilisées pour mesurer le concept du succès de carrière perçu et la majorité mobilise une seule question telle que « *comment comparez-vous aujourd'hui vos réalisations et perspectives de carrière par rapport à vos attentes d'il y a 5 ans ?* ». Les réponses sont rangées de 5 (*j'ai bien réussi*) à 1 (*je devrais faire mieux*) (Poole *et al.*, 1993). Cependant, l'utilisation d'un seul indicateur pour mesurer un concept présente des risques (Churchill, 1979). Il est donc recommandé de recourir à des échelles multi-items et des outils composites (Roussel *et al.*, 2005). Nous avons mobilisé dans cette recherche l'échelle de Turban et Dougherty (1994) qui comporte quatre items (de Succ1 à Succ4). D'origine américaine, cette échelle a fait l'objet d'une traduction en français et une adaptation. Le tableau 3.5 présente les items constituant l'instrument de mesure. Les items de l'échelle originale sont représentés en italique.

Tableau 3.5 : Échelle du succès de carrière perçu (Turban et Dougherty, 1994)

	Items	Un échec	Plutôt un échec	Ni une réussite ni un échec	Plutôt un succès	Une réussite totale
Succ1	Je considère que ma carrière est <i>My career has been successful</i>					
Succ2	Par comparaison avec mes collègues, ma carrière est <i>Compared to my coworkers, my career has been very successful</i>					
Succ3	Mes proches trouvent que ma carrière est <i>My 'significant others' feel my career has been successful</i>					

	Items	Très en retard	Plutôt en retard	Conforme	Plutôt en avance	Très en avance
Succ4	Vu mon âge et par rapport à une progression normale, ma carrière est <i>Given my age, my career is on schedule</i>					

Le test de sphéricité de Bartlett significatif au seul de $p < 0,000$ et l'indice KMO de 0,779 montrent que les données peuvent être factorisées.

Tableau 3.6 : Indice KMO et test de Bartlett succès de carrière perçu

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,779
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	466,094
	dl	6
	Signification de Bartlett	,000

L'ACP confirme l'unidimensionnalité du construit (critère utilisé : valeur propre supérieure à 1) et tous les items de l'échelle ont un poids, sur la composante principale, supérieur à 0,50. Nous pouvons donc conclure à la validité interne de l'échelle.

Tableau 3.7 : ACP de l'échelle succès de carrière perçu

Items	Composante 1
Succ1 : Je considère que ma carrière est	,824
Succ2 : Par comparaison avec mes collègues, ma carrière est	,855
Succ3 : Mes proches trouvent que ma carrière est	,740
Succ4 : Vu mon âge et par rapport à une progression normale, ma carrière est	,759
% de variance expliquée par le facteur	63,33

2.1.1.2. La fiabilité de cohérence interne

À l'issue de l'ACP, les items de l'échelle de mesure du « succès de carrière perçu » présentent une bonne cohérence interne ($\alpha = 0,80$). L'échelle de Turban et Dougherty (1994) a obtenu une fiabilité interne $\alpha = 0,87$. Le Tableau 3.8 montre que la suppression d'un item ne permettrait pas d'améliorer l'alpha de Cronbach. La mesure du succès de carrière perçu est donc fiable.

Tableau 3.8 : Fiabilité de l'échelle succès de carrière perçu

Items	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Coefficient alpha si l'item est enlevé
Succ1 : Je considère que ma carrière est	,656	,738
Succ2 : Par comparaison avec mes collègues, ma carrière est	,700	,707
Succ3 : Mes proches trouvent que ma carrière est	,551	,781
Succ4 : Vu mon âge et par rapport à une progression normale, ma carrière est	,577	,776
Corrélation moyenne entre items	Nombre d'items	Coefficient alpha
0,51	4	0,80

Pour la suite de ce travail, nous utiliserons une variable agrégée SUCCES qui correspond à la moyenne des quatre items de l'échelle de Turban et Dougherty (1994).

2.1.1.3. L'analyse factorielle confirmatoire

La structure factorielle de l'échelle du succès perçu issue de l'analyse factorielle exploratoire (ACP) a été testée par une AFC. Les résultats sont présentés dans les tableaux (3.9 et 3.10) et la figure 3.6.

Figure 3.6 : Le modèle de mesure du succès de carrière perçu

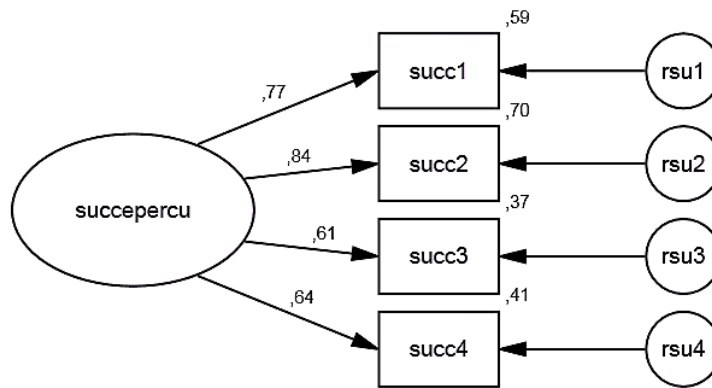


Tableau 3.9 : Indices d'ajustement du modèle de mesure du succès de carrière perçu

χ^2	dl	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
3,134	2	1,567	0,040	0,998	0,996	0,993

Les indicateurs d'ajustement sont très satisfaisants (GFI, NFI et CFI > 0,9 et RMSEA < 0,05). Tous les λ_i sont significatifs au seuil de 5 %. Le coefficient ρ Rhô de Jöreskog est de 0,80 et le pvc est supérieur à 0,5, ce qui établit la validité de l'outil de mesure du succès de carrière perçu.

Tableau 3.10 : Résultats de l'AFC sur l'échelle de mesure du succès de carrière perçu

Items	λ_i
Succ1 : Je considère que ma carrière est	,767
Succ2 : Par comparaison avec mes collègues, ma carrière est	,838
Succ3 : Mes proches trouvent que ma carrière est	,609
Succ4 : Vu mon âge et par rapport à une progression normale, ma carrière est	,643
Rhô de Jöreskog de fiabilité	0,80
Rhô validité convergente (pvc)	0,519

2.1.2. Le succès de vie

2.1.2.1. L'analyse en composantes principales

Le succès de vie a été mesuré à l'aide de l'échelle de Gattiker et Coe (1986) qui comporte huit items (de life1 à life4). Le tableau 3.11 présente les items constituant l'instrument de mesure. Les items de l'échelle originale sont représentés en italique.

Tableau 3.11 : Échelle du succès de vie (Gattiker et Coe, 1986)

De : (1) = Pas du tout d'accord à : (5) = Tout à fait d'accord

	Items
Life1	Je suis content(e) dans ma vie personnelle <i>I am happy with my private life</i>
Life2	Je profite pleinement de mes activités extraprofessionnelles <i>I am enjoying my non-work activities</i>
Life3	Je suis satisfait(e)s de ma vie en général <i>I am satisfied with my life overall</i>
Life4	Je profite pleinement de ma vie familiale <i>I am enjoying a happy family life</i>

Le test de sphéricité de Bartlett est significatif au seuil de $p < 0,000$ et l'indice KMO est de 0,763 (Tableau 3.12). Ces tests statistiques satisfaisants nous permettent de procéder à une analyse factorielle.

Tableau 3.12 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle du succès de vie

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,763	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	638,781
	dl	6
	Signification de Bartlett	,000

Ainsi, l'ACP confirme l'unidimensionnalité de l'échelle. Un seul facteur, représentant 68.6 % de la variance totale, ressort de cette analyse (Tableau 3.13).

Tableau 3.13 : ACP de l'échelle du succès de vie

Items	Composante 1
Life1 : Je suis content(e) dans ma vie personnelle	,832
Life 2 : Je profite pleinement de mes activités extraprofessionnelles	,779
Life 3 : Je suis satisfait(e)s de ma vie en général	,850
Life 4 : Je profite pleinement de ma vie familiale	,851
% de variance expliquée par le facteur	68,60

2.1.2.2. La fiabilité de cohérence interne

Le tableau 3.14 montre que la fiabilité de l'instrument mesurée sur les quatre items par l'alpha de Cronbach est satisfaisante ($\alpha = 0,83$), mais légèrement inférieure à celle obtenue par Gattiker et Coe (1986) ($\alpha = 0,84$). De même, la suppression d'un item ne permettant pas d'améliorer l'alpha de Cronbach, nous utiliserons donc par la suite une variable LIFE qui correspond à la moyenne des quatre items.

Tableau 3.14 : Fiabilité de l'échelle du succès de vie

Items	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Coefficient alpha si l'item est enlevé
Life1 : Je suis content(e) de ma vie personnelle	,666	,798
Life2 : Je profite pleinement de mes activités extraprofessionnelles	,626	,824
Life3 : Je suis satisfait(e) de ma vie en général	,706	,792
Life4 : Je profite pleinement de ma vie familiale	,728	,769
Corrélation moyenne entre items	Nombre d'items	Coefficient alpha
0,58	4	0,83

2.1.2.3. L'analyse factorielle confirmatoire

Les résultats de l'AFC de l'échelle de mesure du succès de vie sont présentés dans les tableaux 3.15 et 3.16 et la figure 3.7 ci-dessous. Les indices d'ajustement sont très satisfaisants par rapport aux critères fixés.

Figure 3.7 : Le modèle de mesure du succès de vie

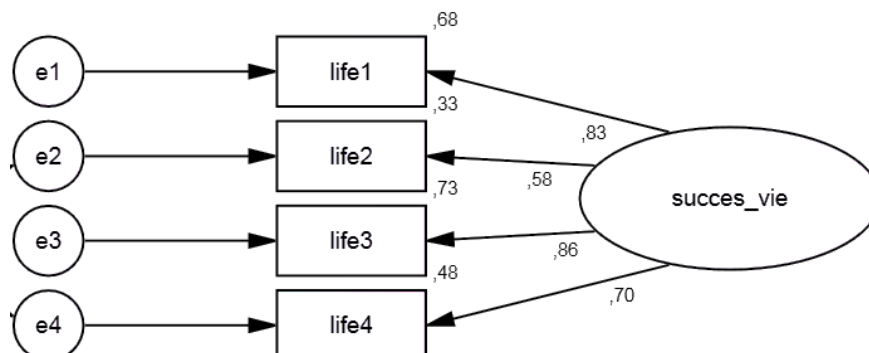


Tableau 3.15 : Indices d'ajustement du modèle de mesure du succès de vie

χ^2	dl	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
1,546	1	1,546	0,039	0,999	0,998	0,998

Les indicateurs d'ajustement sont très satisfaisants (GFI, NFI et CFI > 0,9 et RMSEA < 0,05). Tous les λ_i sont significatifs au seuil de 5 %. Le coefficient ρ Rhô de Jöreskog est de 0,83 et le ρ_{vc} est supérieur à 0,5, ce qui établit la validité de l'outil de mesure du succès de carrière perçu.

Tableau 3.16 : Résultats de l'AFC sur l'échelle de mesure du succès de vie

Items	λ_i
Life1 : Je suis content(e) de ma vie personnelle	,825
Life2 : Je profite pleinement de mes activités extraprofessionnelles	,575
Life3 : Je suis satisfait(e) de ma vie en général	,855
Life4 : Je profite pleinement de ma vie familiale	,696
Rhô de Jöreskog de fiabilité	0,831
Rhô de validité convergente (ρ_{vc})	0,557

2.1.3. L'intention de départ

2.1.3.1. L'analyse en composantes principales

Nous avons utilisé quatre items de la version anglaise de l'échelle développée par Wayne *et al.* (1997) et testée en France par Cerdin, Colle et Peretti (2005). En effet, elle présente une très bonne fiabilité interne ($\alpha = 0,91$). Les quatre items utilisés pour mesurer l'intention de départ sont présentés dans le Tableau 3.17. Les items Int3 et Int4 sont codés de manière inversée.

Tableau 3.17 : Échelle de l'intention de départ

De : (1) = Pas du tout d'accord à : (5) = Tout à fait d'accord

	Items
Int1	Il se pourrait que je recherche un autre travail ailleurs dans l'année qui vient
Int2	Je vais rechercher activement un travail dans une autre entreprise dans l'année qui vient
Int3	Je travaillerai encore pour mon entreprise l'année prochaine
Int4	Je serai encore dans mon entreprise dans cinq ans

Le test de Barlett significatif et l'indicateur KMO (0,75) indiquent que les données sont factorisables (Tableau 3.18). Nous pouvons donc effectuer une ACP.

Tableau 3.18 : Indice KMO et test de Bartlett l'intention de départ

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		,750
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1017,416
	dl	6
	Signification de Bartlett	,000

Le tableau 3.19 montre que la structure de l'échelle « intention de départ » est unidimensionnelle. Elle explique 76 % de la variance totale. Elle peut donc être considérée comme valide. Nous pouvons ensuite étudier la fiabilité de cette mesure à travers l'alpha de Cronbach.

Tableau 3.19 : ACP de l'échelle de l'intention de départ

Items	Composante 1
Int1 : Il se pourrait que je recherche un autre travail ailleurs dans l'année qui vient.	,870
Int2 : Je vais rechercher activement un travail dans une autre entreprise dans l'année qui vient	,915
Int3 : Je travaillerai encore pour mon entreprise l'année prochaine.	,882
Int4 : Je serai encore dans mon entreprise dans cinq ans.	,818
% de variance expliquée par le facteur	76,009

2.1.3.2. La fiabilité de cohérence interne

Le Tableau 3.20 indique que l'échelle à quatre items mesurant l'intention de départ présente une très bonne fiabilité interne ($\alpha = 0,89$) et qu'aucun item ne peut être enlevé pour améliorer sa fiabilité. Nous utiliserons donc par la suite une variable agrégée INT qui correspond à la moyenne des quatre items.

Tableau 3.20 : Fiabilité de l'échelle de l'intention de départ

Items	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Coefficient alpha si l'item est enlevé
Int1 : Il se pourrait que je recherche un autre travail ailleurs dans l'année qui vient.	,774	,859
Int2 : Je vais rechercher activement un travail dans une autre entreprise dans l'année qui vient.	,839	,835
Int3 : Je travaillerai encore pour mon entreprise l'année prochaine.	,778	,858
Int4 : Je serai encore dans mon entreprise dans cinq ans.	,689	,891
Corrélation moyenne entre items	Nombre d'items	Coefficient alpha
0,68	4	0,893

2.1.3.3. L'analyse factorielle confirmatoire

Les résultats de l'AFC menée sur le modèle unidimensionnel à 4 items retenus lors des analyses exploratoires sont présentés dans la figure 3.8 et les tableaux 3.21 et 3.22.

Figure 3.8 : Le modèle de mesure de l'intention de départ

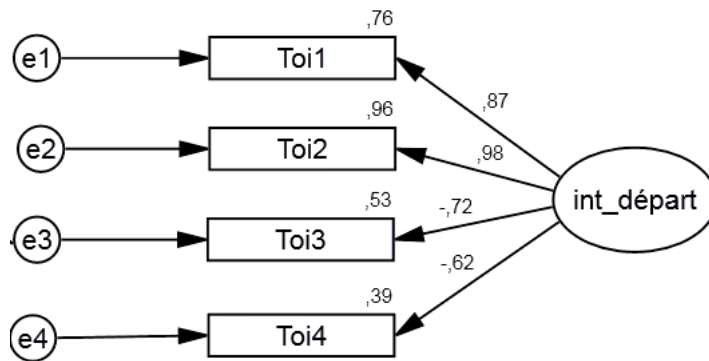


Tableau 3.21 : Indices d'ajustement du modèle de mesure de l'intention de départ

χ^2	dl	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
0,926	1	0,926	0,000	0,99	0,99	0,99

Les indicateurs d'ajustement sont très satisfaisants (GFI, NFI et CFI > 0,99 et RMSEA < 0,001). Tous les λ_i sont significatifs au seuil de 5 %. Le coefficient ρ Rhô de Jöreskog est de 0,88 et le pvc est supérieur à 0,5, ce qui établit la validité de l'outil de mesure du succès de carrière perçu.

Tableau 3.22 : Résultats de l'AFC, l'échelle de mesure de l'intention de départ

Items	λ_i
Int1 : Il se pourrait que je recherche un autre travail ailleurs dans l'année qui vient.	,872
Int2 : Je vais rechercher activement un travail dans une autre entreprise dans l'année qui vient.	,978
Int3 : Je travaillerai encore pour mon entreprise l'année prochaine.	-,725
Int4 : Je serai encore dans mon entreprise dans cinq ans.	-,624
Rhô de Joreskog de fiabilité	0,88
Rhô Validité convergente (pvc)	0,658

Nous avons trouvé que les coefficients de fiabilité des échelles de mesure satisfaisaient les seuils fixés dans la section 2 de ce chapitre. Par ailleurs, l'AFC indique que les mesures sont bien distinctes.

En conclusion, il s'avère que les mesures des variables dépendantes utilisées dans cette thèse sont fiables et valides. Ainsi, pour la suite des analyses, nous retenons les échelles du succès de carrière perçu, du succès de vie et de l'intention de départ.

2.2. Mesure des variables indépendantes

Les variables indépendantes du modèle, présentées dans la première section, sont l'auto-efficacité professionnelle et les ancres de carrière.

2.2.1. L'auto-efficacité professionnelle

2.2.1.1. L'analyse en composantes principales

Pour mesurer l'auto-efficacité professionnelle, l'échelle de Schyns et von Collani (2002) est souvent la plus utilisée. Elle a été testée dans différents pays : aux Pays-Bas par Claes *et al.* (2002) et en Allemagne par Moser, Schaffner et Heinle (2005). Elle comprend vingt items issus de différents instruments mesurant le sentiment d'auto-efficacité générale tels que celui développé par Sherer *et al.* (1982). Par ailleurs, une version courte formée de huit items s'est avérée fiable et valide (Schyns et von Collani, 2002). Dans ce travail, nous utilisons six items sur les huit pour mesurer l'auto-efficacité professionnelle (Tableau 3.23). Rigotti *et al.* (2008) ont également testé cette échelle dans différents pays : Allemagne, Suède, Belgique, Grande-Bretagne et Espagne. Les coefficients de fiabilité varient entre 0,85 et 0,90,

Tableau 3.23 : Échelle de l'auto-efficacité personnelle (Rigotti *et al.*, 2008)

De : (1) = Pas du tout d'accord à : (5) = Tout à fait d'accord

	Items
Auto1	Je garde mon calme face aux difficultés dans le travail parce que je compte sur mes capacités <i>I can remain calm when facing difficulties in my job because I can rely on my abilities</i>
Auto2	Quand je suis confronté(e) à un problème dans mon travail, j'arrive généralement à trouver plusieurs solutions <i>When I am confronted with a problem in my job, I can usually find several solutions</i>
Auto3	Quoi qu'il arrive dans mon travail, je peux généralement le gérer <i>Whatever comes my way in my job, I can usually handle it</i>
Auto4	Mon expérience m'a bien préparé(e) pour la suite de mon parcours professionnel <i>My past experiences in my job have prepared me well for my occupational future</i>
Auto5	J'atteins les objectifs que je me fixe dans mon travail <i>I meet the goals that I set for myself in my job</i>
Auto6	Je me sens à la hauteur de la plupart des exigences de mon travail <i>I feel prepared for most of the demands in my job</i>

Les résultats du test de sphéricité et le test de Kaiser-Meyer-Olkin (Tableau 3.24) indiquent que les items de l'échelle de l'auto-efficacité professionnelle sont suffisamment corrélés entre eux, ce qui permet de donner un sens à l'analyse factorielle.

Tableau 3.24 : Indice KMO et test de Bartlett de l'auto-efficacité professionnelle

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,820
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	535,147
	dl	15
	Signification de Bartlett	,000

Suite à l'ACP, une structure factorielle unidimensionnelle a émergé expliquant 48,48 % de la variance totale (Tableau 3.25). Tous les items de l'échelle ont un poids, sur la composante principale, supérieur à 0,50. Nous pouvons donc conclure la validité interne de l'échelle.

Tableau 3.25 : ACP de l'échelle de l'auto-efficacité professionnelle

Items	Composante 1
Auto1 : Je garde mon calme face aux difficultés dans le travail parce que je compte sur mes capacités	,725
Auto2 : Quand je suis confronté(e) à un problème dans mon travail, j'arrive généralement à trouver plusieurs solutions.	,724
Auto3 : Quoi qu'il arrive dans mon travail, je peux généralement le gérer	,768
Auto4 : Mon expérience m'a bien préparé(e) pour la suite de mon parcours professionnel.	,636
Auto5 : J'atteins les objectifs que je me fixe dans mon travail	,647
Auto6 : Je me sens à la hauteur de la plupart des exigences de mon travail	,669
% de variance expliquée par le facteur	48,48

2.2.1.2. La fiabilité de cohérence interne

Le tableau 3.26 montre que cette échelle présente une fiabilité de cohérence interne acceptable ($\alpha = 0,78$) et qu'il n'est pas possible d'améliorer l'alpha en éliminant un ou plusieurs items.

Tableau 3.26 : Fiabilité de l'échelle de l'auto-efficacité professionnelle

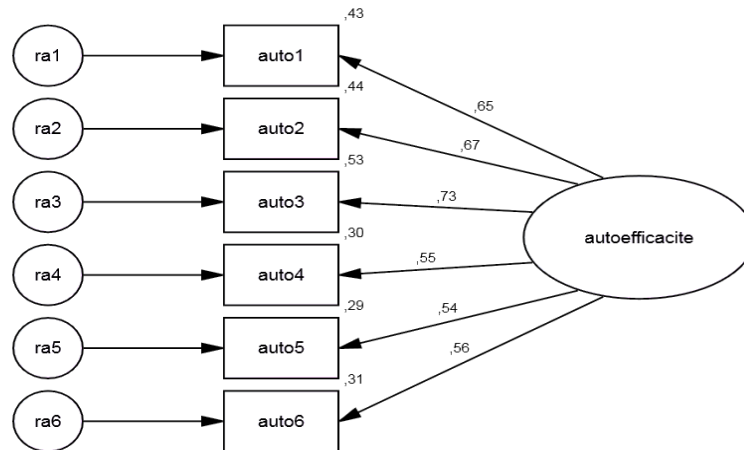
	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Coefficient alpha si l'item est enlevé
Auto1 : Je garde mon calme face aux difficultés dans le travail parce que je compte sur mes capacités	,563	,739
Auto2 : Quand je suis confronté(e) à un problème dans mon travail, j'arrive généralement à trouver plusieurs solutions	,560	,742
Auto3 : Quoi qu'il arrive dans mon travail, je peux généralement le gérer	,615	,728
Auto4 : Mon expérience m'a bien préparé(e) pour la suite de mon parcours professionnel	,469	,767
Auto5 : J'atteins les objectifs que je me fixe dans mon travail	,482	,760
Auto6 : Je me sens à la hauteur de la plupart des exigences de mon travail	,512	,752
Corrélation moyenne	Nb d'items	Alpha
0,38	6	0,78

Nous utiliserons donc par la suite une variable agrégée AUTO qui correspond à la moyenne des six items.

2.2.1.3. L'analyse factorielle confirmatoire

La structure factorielle de l'échelle de l'autoévaluation issue de l'analyse factorielle exploratoire a été testée par une AFC. La figure 3.9 ci-dessous présente le modèle de mesure de l'auto-efficacité professionnelle.

Figure 3.9 : Le modèle de mesure de l'auto-efficacité professionnelle



Les tableaux 3.27 et 3.28 montrent que les indices d'ajustement du modèle de mesure de l'évaluation sont très satisfaisants (GFI , NFI et $CFI > 0,99$ et $RMSEA < 0,001$) et que tous les λ_i sont significatifs au seuil de 5 %. Le coefficient ρ Rhô de Jöreskog est de 0,88 ce qui établit la validité convergente de l'outil de mesure de l'auto-efficacité professionnelle même si le pvc s'avère inférieur à 0,5. En effet, le pvc est souvent plus rigoureux et par conséquent la validité peut être établie seulement sur la base du Rhô de Jöreskog (Malhotra et Dash, 2011).

Tableau 3.27 : Indices d'ajustement du modèle de mesure de l'auto-efficacité professionnelle

χ^2	dl	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
5,65	8	0,706	0,000	0,99	0,99	0,99

Tableau 3.28 : Résultats de l'AFC sur l'échelle de mesure de l'auto-efficacité professionnelle

Items	λ_i
Auto1 : Je garde mon calme face aux difficultés dans le travail parce que je compte sur mes capacités	,655
Auto2 : Quand je suis confronté(e) à un problème dans mon travail, j'arrive généralement à trouver plusieurs solutions	,667
Auto3 : Quoi qu'il arrive dans mon travail, je peux généralement le gérer	,726
Auto4 : Mon expérience m'a bien préparé(e) pour la suite de mon parcours professionnel	,550
Auto5 : J'atteins les objectifs que je me fixe dans mon travail	,540
Auto6 : Je me sens à la hauteur de la plupart des exigences de mon travail	,559
Rhô de Joreskog de fiabilité	0,78
Rhô de validité convergente (pvc)	0,38

2.2.2. Les ancres de carrière

DeLong (1982) est le premier à proposer une échelle de 44 items pour mesurer les orientations de carrière. De son côté, Schein (1978) a développé suite à des interviews et des données biographiques une échelle comprenant 41 items mesurant les huit ancres. Ensuite, d'autres versions plus réduites dérivées de cette échelle ont été utilisées par plusieurs chercheurs (Cerdin, 1996 ; Mignonac, 2001 ; Mignonac et Herrbach, 2003 ; Tremblay *et al.*, 1995).

2.2.2.1. L'analyse en composantes principales

Pour mesurer ces quatre ancres de carrière : Management (Mana), Technique (Tech), Qualité de vie (Qual) et Service (Serv), nous avons utilisé un instrument adapté de Schein (1990) traduit en français par Tremblay *et al.* (1995) et testé par Mignonac et Herrbach (2003). Chaque ancre comprend trois items comme le montre le tableau 3.29.

Tableau 3.29 : Échelle de mesure des ancres de carrière

De : (1) = pas du tout important à : (5) = extrêmement important

	Items
Mana1	Atteindre une position élevée dans la hiérarchie managériale
Mana2	Influencer et diriger les activités des autres en acceptant des responsabilités de plus en plus grandes
Mana3	Avoir une carrière qui me mettrait dans une position de leadership ou d'influence
Tech1	M'épanouir dans mon champ d'expertise plutôt que devenir un(e) généraliste
Tech2	Être reconnu(e) pour ma compétence ou mon expertise technique
Tech3	Progresser dans mon champ de spécialisation professionnelle
Qual1	Avoir un travail qui me laisse beaucoup de temps libre pour ma vie personnelle
Qual2	Avoir un emploi qui me permet de concilier les loisirs et le travail
Qual3	Mener une carrière qui préserve ma qualité de vie
Serv1	Avoir un emploi qui me permet d'aider et de conseiller les autres
Serv2	Aider d'autres membres de l'entreprise à se perfectionner
Serv3	Avoir un emploi qui me permet de m'impliquer et de me consacrer à un objectif important

L'indice KMO (0,72) ainsi que le test de sphéricité de Bartlett (significatif au seuil de $p < 0,000$) nous permettent de procéder à une analyse factorielle (Tableau 3.30).

Tableau 3.30 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle des ancrs de carrière

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,721
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1534,375
	dl	66
	Signification de Bartlett	,000

L'ACP effectuée permet de restituer 71,33 % de la variance totale et a fait émerger une structure factorielle à quatre dimensions correspondant aux quatre ancrs de carrières identifiées (Tableau 3.31).

Tableau 3.31 : ACP de l'échelle des ancrs de carrière

Items	Composantes			
	1	2	3	4
Tech1 : M'épanouir dans mon champ d'expertise plutôt que devenir un(e) généraliste	-,149	,060	-,010	,822
Tech2 : Être reconnu(e) pour ma compétence ou mon expertise technique	,098	,056	,184	,699
Tech3 : Progresser dans mon champ de spécialisation professionnelle	-,031	,080	,031	,839
Mana1 : Atteindre une position élevée dans la hiérarchie managériale	,892	-,062	,019	,028
Mana2 : Influencer et diriger les activités des autres en acceptant des responsabilités de plus en plus grandes	,895	-,055	,170	-,059
Mana3 : Avoir une carrière qui me mettrait dans une position de leadership ou d'influence	,864	-,015	,121	-,052
Qual1 : Avoir un travail qui me laisse beaucoup de temps libre pour ma vie personnelle	,000	,840	,040	,076
Qual2 : Avoir un emploi qui me permet de concilier les loisirs et le travail	-,031	,871	,059	,048
Qual3 : Mener une carrière qui préserve ma qualité de vie	-,097	,828	,108	,080
Serv1 : Avoir un emploi qui me permet d'aider et de conseiller les autres	-,030	,238	,804	-,027
Serv2 : Aider d'autres membres de l'entreprise à se perfectionner	,108	,056	,835	,140
Serv3 : Avoir un emploi qui me permet de m'impliquer et de me consacrer à un objectif important	,223	-,058	,722	,099
% de variance expliquée par le facteur	71,334			

2.2.2.2. La fiabilité de cohérence interne

L'analyse de fiabilité de cette échelle est présentée dans le tableau 3.32 pour chacune des ancrées issues de l'analyse factorielle.

Tableau 3.32 : Fiabilité de l'échelle des ancrées de carrière

Ancres	Moyennes	Alpha de Cronbach		
		Cette étude	Tremblay <i>et al.</i> (1995)	Mignonac et Herrbach (2001)
Technique (3/8)	3,87	0,71	0,81	0,70
Management (3/8)	3,65	0,87	0,86	0,72
Qualité de vie (3/4)	3,78	0,82	0,73	0,84
Service (2/2)*	3,97	0,72	0,78	0,61

Les ratios entre parenthèses correspondent au nombre d'items utilisés dans l'étude par rapport au nombre d'items de l'instrument original de Tremblay *et al.* (1995).

* Nous avons ajouté un item de la version adaptée de Schein (1990) afin que chaque ancre comprenne trois items

Les coefficients de cette étude sont également comparés à ceux des recherches antérieures. Les alphas relevés ont une valeur qui varie de 0,71 à 0,89. La fiabilité de l'ensemble des mesures utilisées est donc satisfaisante.

Tableau 3.33 : Alpha de Cronbach en cas de suppression d'items de l'échelle « ancrées de carrière »

Item	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'item
Ancre Management ($\alpha = 0,87$)	
Mana1	,831
Mana2	,780
Mana3	,852
Ancre Technique ($\alpha = 0,71$)	
Tech1	,572
Tech2	,720
Tech3	,524
Ancre Qualité de vie ($\alpha = 0,81$)	
Qual1	,770
Qual2	,708
Qual3	,756
Ancre Service ($\alpha = 0,72$)	
Serv1	,632
Serv2	,534
Serv3	,714

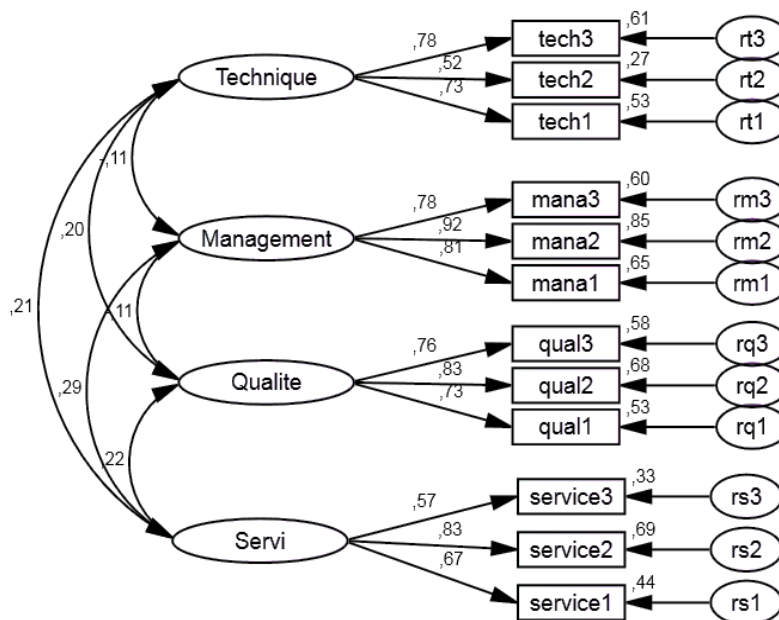
Le tableau 3.33 montre que la suppression de l'item Tech2 permettrait d'améliorer de 0,01 l'alpha de Cronbach qui passe de 0,71 à 0,72. Toutefois, nous décidons de garder cet item pour la suite de l'analyse dans la mesure où l'amélioration est très faible et que la structure factorielle identifiée est bonne.

Concernant les autres ancres, aucune amélioration n'est possible en supprimant des items. Nous utiliserons donc par la suite une variable ANC_Tech (moyenne de Tech1, Tech2 et Tech3) ; ANC_MANA (moyenne de Mana1, Mana2 et Mana3) ; ANC_QUAL (moyenne de Qual1, Qual2 et Qual3) et enfin ANC_SERV (moyenne de Serv1, Serv2 et Serv3).

2.2.2.3. L'analyse factorielle confirmatoire

Suite aux ACP effectuées sur le modèle quadridimensionnel à 12 items, nous avons procédé à une AFC dont les résultats révèlent un bon ajustement ainsi qu'une bonne fiabilité et une bonne validité. La figure 3.10 présente le modèle de mesure de l'auto-efficacité professionnelle.

Figure 3.10 : Le modèle de mesure des ancres de carrière



Les résultats concernant la qualité d'ajustement (Tableau 3.34) sont satisfaisants (GFI, NFI, CFI > 0,93 ; RMSEA proche de 0,05).

Tableau 3.34 : Indices d'ajustement du modèle de mesure des ancres de carrière

χ^2	dl	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
100,612	48	2,096	0,055	0,956	0,956	0,935

Tous les λ_i sont significatifs au seuil de 5 % (Tableau 3.35) et les rhô de Jöreskog sont tous supérieurs à 0,7 ce qui montre une fiabilité satisfaisante de l'échelle de mesure des ancres de carrière. Ainsi, tous les indicateurs sont fortement liés aux variables latentes qu'ils représentent. La validité convergente est également convenable (tous les pvc sont proches ou supérieurs à 0,5) ainsi que la validité discriminante (toutes les racines carrées de pvc sont supérieures aux corrélations des variables entre elles).

Tableau 3.35 : Résultats de l'AFC sur l'échelle de mesure des ancres de carrière

	Rhô de Joreskog	ρ_{vc}	Qualité de vie	Technique	Management	Service
Qualité de vie	0,817	0,599	0,774			
Technique	0,720	0,468	0,205	0,684		
Management	0,875	0,701	-0,111	-0,112	0,837	
Service	0,734	0,485	0,217	0,207	0,288	0,697

En diagonale en gras les racines carrées de ρ_{vc} et en colonnes les corrélations entre les facteurs (λ)

2.2.3. La satisfaction de carrière

La satisfaction de carrière est mesurée avec l'échelle de Greenhaus *et al.* (1990) traduite en français par Bravo (2004). Il s'agit ici d'analyser sa fiabilité et sa validité.

2.2.3.1. L'analyse en composantes principales

L'échelle présente une forte fiabilité interne ($\alpha = 0,88$). Le tableau 3.36 présente les cinq items de satisfaction de carrière (de Sat1 à Sat5).

Tableau 3.36 : Échelle de mesure de la satisfaction de carrière (Greenhaus *et al.*, 1990)

De : (1) = Pas du tout d'accord à : (5) = Tout à fait d'accord

	Items
Sat1	Je suis satisfait(e) du succès que j'ai atteint dans ma carrière <i>I am satisfied with the success I have achieved in my career</i>
Sat2	Je suis satisfait(e) du progrès que j'ai accompli dans l'atteinte de mes objectifs globaux de carrière <i>I am satisfied with the progress I have made toward meeting my overall career goals</i>
Sat3	Je suis satisfait(e) du progrès que j'ai accompli dans l'atteinte de mes objectifs de revenu <i>I am satisfied with the progress I have made toward meeting my goals for income</i>
Sat4	Je suis satisfait(e) du progrès que j'ai accompli dans l'atteinte de mes objectifs d'avancement <i>I am satisfied with the progress I have made toward meeting my goals for advancement</i>
Sat5	Je suis satisfait(e) du progrès que j'ai accompli dans l'atteinte de mes objectifs de développement de nouvelles compétences <i>I am satisfied with the progress I have made toward meeting my goals for the development of new skills</i>

Le test de Barlett significatif et l'indicateur KMO (0,78) indiquent que les données sont factorisables (Tableau 3.37).

Tableau 3.37 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle de la satisfaction de carrière

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		,781
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	702,401
	dl	10
	Signification de Bartlett	,000

L'analyse factorielle révèle une structure à un seul facteur qui permet d'expliquer 59,1 % de la variance totale (Tableau 3.38). Tous les items de l'échelle ont un poids sur la composante principale supérieur à 0,50. Nous pouvons donc conclure à la validité interne de l'échelle.

Tableau 3.38 : ACP de l'échelle de la satisfaction de carrière

Items	Composante 1
Sat1 : Je suis satisfait(e) du succès que j'ai atteint dans ma carrière	,824
Sat2 : Je suis satisfait(e) du progrès que j'ai accompli dans l'atteinte de mes objectifs globaux de carrière	,872
Sat3 : Je suis satisfait(e) du progrès que j'ai accompli dans l'atteinte de mes objectifs de revenu	,696
Sat4 : Je suis satisfait(e) du progrès que j'ai accompli dans l'atteinte de mes objectifs d'avancement	,802
Sat5 : Je suis satisfait(e) du progrès que j'ai accompli dans l'atteinte de mes objectifs de développement de nouvelles compétences	,622
% de variance expliquée par le facteur	59,1

2.2.3.2. La fiabilité de cohérence interne

Le tableau 3.39 montre que cette échelle présente une fiabilité de cohérence interne acceptable ($\alpha = 0,81$). Il semble que la suppression de l'item Sat5 permet d'améliorer l'alpha de 0,01. Nous décidons de le garder étant donné que l'alpha est déjà bon. Nous utiliserons donc par la suite une variable agrégée SAT qui correspond à la moyenne des cinq items.

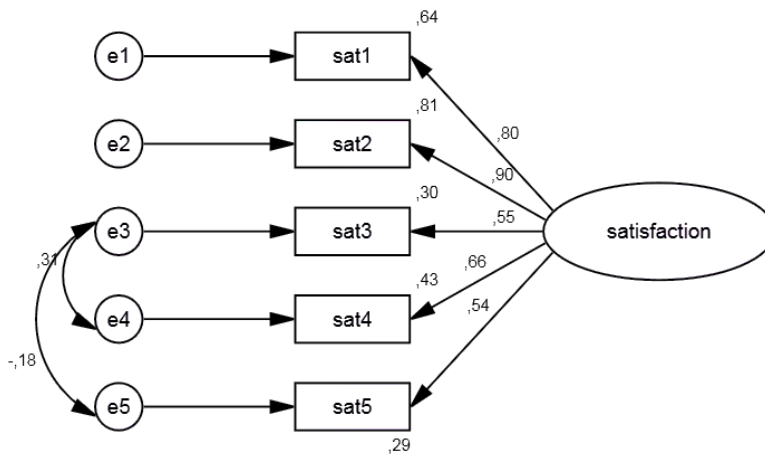
Tableau 3.39 : Fiabilité de l'échelle de la satisfaction de carrière

	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Coefficient alpha si l'item est enlevé
Sat1 : Je suis satisfait(e) de ce que j'ai réalisé dans ma carrière	,677	,762
Sat2 : Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs généraux de carrière	,746	,740
Sat3 : Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs de rémunération	,534	,809
Sat4 : Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'avancement	,674	,758
Sat5 : Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'acquisition de nouvelles compétences	,445	,822
Corrélation moyenne	Nombre d'items	Coefficient alpha
0,48	5	0,81

2.2.3.3. L'analyse factorielle confirmatoire

Après avoir effectué une ACP révélant l'unidimensionnalité de l'échelle de la satisfaction de carrière, les cinq indicateurs de cette dernière ont fait l'objet d'une analyse confirmatoire. La figure 3.11 présente le modèle de mesure de l'auto-efficacité professionnelle.

Figure 3.11 : Le modèle de mesure de la satisfaction de carrière



$\chi^2=8,360$; $\chi^2/d.l.=2,787$; $Rmsea =,070$; $GFI =,991$; $NFI =,988$; $CFI =,992$

Les résultats concernant la qualité d'ajustement (Tableau 3.40) sont satisfaisants ($GFI, NFI, CFI > 0,99$; $RMSEA < 0,08$).

Tableau 3.40 : Indices d'ajustement du modèle de mesure de la satisfaction de carrière

χ^2	dl	χ^2/dl	RMSEA	CFI	GFI	NFI
8,36	3	2,787	0,07	0,992	0,991	0,988

Tous les λ_i sont significatifs au seuil de 5 % (Tableau 3.41) et le ρ_h de Jöreskog est supérieur à 0,8, ce qui montre une fiabilité satisfaisante de l'échelle de la satisfaction de carrière.

Tableau 3.41 : Résultats de l'AFC sur l'échelle de la satisfaction de carrière

Items	λ_i
Sat1 : Je suis satisfait(e) de ce que j'ai réalisé dans ma carrière	,799
Sat2 : Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs généraux de carrière	,900
Sat3 : Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs de rémunération	,546
Sat4 : Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'avancement	,657
Sat5 : Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'acquisition de nouvelles compétences	,538
Rh \hat{o} de Joreskog de fiabilité	0,82
Rh \hat{o} de validité convergente (pvc)	0,494

Ainsi, tous les indicateurs sont fortement liés aux variables latentes qu'ils représentent. La validité convergente est également convenable (le pvc est très proche de 0,5).

2.2.4. Le succès de carrière objectif

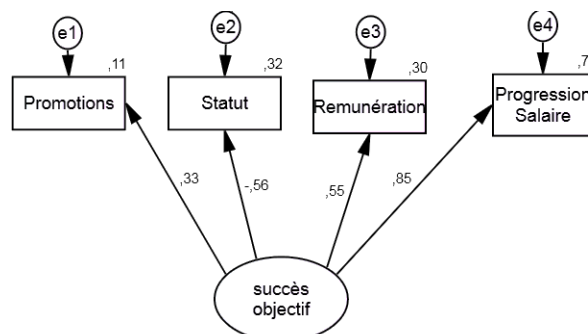
Le succès de carrière objectif a été mesuré par le biais d'un indicateur agrégeant les quatre mesures objectives suivantes :

- Rémunération annuelle brute en k€ : inférieure ou égale à 25 ; 26 à 30 ;... ; supérieure à 100 ;
- Progression de la rémunération au cours des cinq dernières années avec un incrément de 2 % ;
- Niveau de responsabilité : mesuré par le statut de cadre en distinguant les cadres dirigeants, les cadres managers d'équipe et les cadres non managers ;
- Nombre de promotions obtenues sur les cinq dernières années : aucune ; 1 ; 2 ; 3 ou plus ;

Nous avons créé cet indicateur pour plusieurs raisons. Dans certains domaines d'activité, le salaire peut constituer une mesure peu appropriée pour le succès de carrière dans la mesure où il augmente avec l'âge indépendamment de la performance. Le statut hiérarchique peut constituer un indicateur pertinent du succès dans certaines organisations ayant plusieurs niveaux hiérarchiques, mais pas dans les petites entreprises. Ainsi, combiner plusieurs indicateurs en une seule mesure semble approprié pour différents domaines d'emplois. Ce type de mesure a montré sa validité dans plusieurs travaux récents (Abele et Spurk, 2011, 2016).

L'indicateur a été obtenu en réalisant une ACP utilisant les quatre variables. Cette analyse a fait apparaître une dimension unique (Fig. 3.12), qui nous permet donc d'obtenir, pour chaque répondant, un score de succès objectif qui « résume » l'ensemble des quatre facteurs objectifs. C'est cette variable qui a été mise en relation avec les autres variables du modèle dans la suite de ce travail. Après avoir effectué une ACP révélant l'unidimensionnalité de la mesure du succès de carrière, les quatre indicateurs de cette dernière ont fait l'objet d'une analyse confirmatoire.

Figure 3.12 : Le modèle de mesure du succès de carrière objectif



$\chi^2=2,296$; $\chi^2/d.l.=2,296$; $Rmsea =,061$; $GFI =,997$; $NFI =,986$; $CFI =,992$

Les résultats concernant la qualité d'ajustement (Tableau 3.42) sont satisfaisants (GFI, NFI, CFI > 0,98 ; RMSEA < 0,08), ce qui renvoie à la validité de cette mesure.

Tableau 3.42 : Indices d'ajustement du modèle de mesure du succès de carrière objectif

χ^2	dl	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
2,296	1	2,296	0,061	0,997	0,997	0,986

Au cours de cette section, nous avons présenté les choix méthodologiques retenus pour la phase quantitative de cette recherche. Nous avons procédé à l'élaboration et la validation des différents instruments de mesure des variables du modèle. Avant de vérifier les hypothèses, il convient d'abord de présenter plus en détail la population et les modalités de l'enquête de terrain.

Section 3 – Présentation du terrain d'étude

Pour rappel, l'objectif de cette recherche est de comprendre les perceptions du succès de carrière auprès des cadres français du secteur privé. Les cadres constituent une population prépondérante dans les effectifs des organisations. Elle comptait environ 280 000 cadres en 1950, un million au début des années 1970 et plus de deux millions dans les années 1990 (Juès, 1999). Selon les enquêtes Emploi 2015 de l'INSEE, la France compte aujourd'hui 4,5 millions de cadres, soit 17,7 % de la population active²⁷.

Après avoir défini la catégorie des cadres, nous exposerons les modalités de collecte de données puis nous présenterons notre échantillon.

1. Les cadres : la population d'étude

1.2. Un groupe social hétérogène

En présence d'une multitude de définitions du statut de cadre, il est difficile de cerner de manière précise la catégorie des cadres. Bien qu'il existe à l'étranger des équivalents de cadre tels que « le manager » ou « l'executive », le statut de cadre demeure une spécificité française (Bouffartigue, 2001).

La notion de cadre désigne aujourd'hui les employés occupant des postes d'encadrement, mais à l'origine étaient nommés cadres les officiers et sous-officiers répertoriés dans le tableau « Le cadre » des emplois de service (Grelon, 2001).

Selon Le Larousse, les cadres font référence à l'« *ensemble du personnel appartenant aux diverses catégories de la Fonction publique* » et « *se distinguent par leur niveau de vie de la classe ouvrière ; par leurs tâches, ils se séparent de la bourgeoisie et, par leurs préoccupations, des professions libérales. Ils sont techniciens et non pas technocrates, car il leur manque le pouvoir ; ils font partie de l'élite, mais ne sont pas des notables, car il leur manque la tradition* »²⁸.

²⁷INSEE Références, édition 2017 — Travail — Emploi. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569336?som-maire=2587886> [consulté le 16/08/2017]

²⁸ <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/cadre/29705> [consulté le 16/08/2017]

Face à cette définition très large, différents critères (indice salarial, régime de retraite par exemple) sont adoptés par les organismes officiels pour délimiter la catégorie des cadres (Tableau 3.43).

Tableau 3.43 : Les différentes nomenclatures des cadres

Organisme	Nomenclature
INSEE	Deux catégories de cadres selon leurs CSP : - Les ingénieurs, les cadres administratifs supérieurs du secteur privé, les hauts fonctionnaires et les membres des professions libérales. - Les cadres moyens des secteurs privé et public, les petits fonctionnaires et les techniciens
Code du travail	Trois catégories de cadres en fonction de leur temps de travail : - Les cadres dirigeants - Les cadres autonomes - Les cadres intégrés
APEC	Les ingénieurs et cadres, les cadres supérieurs, les cadres moyens, les managers, les experts
AGIRC ²⁹	Deux catégories selon l'article 4 et 4 bis : - Les cadres : ingénieurs et cadres, personnes exerçant des fonctions de direction, lorsqu'elles sont considérées comme salariées au sens de la législation de la Sécurité sociale ; voyageurs représentants placiers ; médecins salariés ; conseillers du travail ; surintendants d'usine diplômés. - Les assimilés cadres : employés, techniciens et agents de maîtrise assimilés cadres lorsqu'ils occupent des fonctions classées à une cote hiérarchique brute égale ou supérieure à l'échelon 300 ou classés dans une position équivalente dans des classifications d'emploi résultant de conventions collectives professionnelles.

Source : adapté de Goujon-Belghit (2008, p. 96)

Il semble alors que les cadres forment une catégorie rassemblant des salariés au statut hétérogène qui ont des missions et des responsabilités différentes, mais qui, partageant le sentiment d'appartenance au même statut social, constituent une entité homogène (Livian, 2001). Ce statut implique des avantages financiers ou en nature, un niveau hiérarchique élevé et souvent un pouvoir managérial (Cousin, 2004 ; Pochic, 2005). En l'absence d'une définition légale précise, la catégorie des cadres peut être approchée selon plusieurs critères qui s'apparentent plus au statut social qu'aux tâches accomplies au sein d'une organisation. On trouve parmi ces critères : le pouvoir délégué par l'employeur pour commander d'autres salariés, un diplôme d'enseignement supérieur ou une expérience équivalente, une grande autonomie et responsabilité au travail, un prestige social, une activité polyvalente, un accès à des informations critiques sur l'organisation (Bouffartigue, 1999 ; Le Duff, 1999). D'autres chercheurs se focalisent sur les activités exercées par les cadres. On distingue, d'une part, les *managers* qui ont des fonctions et des responsabilités d'encadrement tels que les cadres dirigeants et les cadres hiérarchiques et, d'autre part, les *professionnels* tels que les experts et les cadres techniques dont la fonction est de traduire l'intention économique en activité technique

²⁹ Association générale des institutions de retraite des cadres

(Bouffartigue, 2001). En ce sens, Livian (2001) propose une définition des cadres regroupant les dirigeants ou responsables d'unités et les employés assurant des fonctions d'expertise technique ou managériale.

Le statut de cadre a connu une grande mutation et une crise identitaire dues aux évolutions des modes de gestion et des rapports à l'emploi en termes d'implication et d'engagement (Livian, 2001 ; Valax, 1999).

1.3. Du modèle intégré au modèle alternatif

Durant la période des Trente Glorieuses, les cadres contribuaient au développement et à la performance des organisations auxquelles ils appartenaient (Cousin, 2004). Constituant le « *salarial de confiance* » (Bouffartigue, 2001, p. 57), ils jouissaient de la sécurité de l'emploi et de perspectives de carrière. Or, avec les changements organisationnels des années 1980, le groupe des cadres a subi une mutation allant d'un modèle de l'intégration des cadres dans leurs organisations à un modèle de détachement qui a conduit à la banalisation du statut de cadre (Cousin, 2004).

Le « modèle intégré »

L'ouvrage de Boltanski (1982) « *Les cadres : la formation d'un groupe social* » met l'accent sur les dimensions symboliques et subjectives à l'origine de la catégorie des cadres. Ces derniers n'existent pas formellement comme un groupe homogène, mais comme un groupe qui se perçoit et qui vit comme un ensemble cohérent et uni (Cousin, 2004). Son unité s'effectue autour de la fonction d'encadrement. La catégorie des cadres repose ainsi sur une croyance fondamentale à laquelle ils adhèrent (Boltanski, 1982) : « *chacun croit en ses chances et l'existence de ce groupe repose essentiellement sur l'idée de la mobilité ou plutôt de la promesse d'une mobilité ascendante* ». D'ailleurs, « faire carrière » signifiait avancer et progresser dans la hiérarchie (Cousin, 2004, p. 21).

Le modèle intégré repose sur deux principales logiques à savoir :

- L'intégration des cadres dans l'organisation : elle suppose une relation de confiance et de réciprocité, où un fort investissement est récompensé par des promesses de perspectives au sein de l'organisation. La loyauté alimente le « salarial de confiance » et repose sur la logique résumée dans l'expression « faire carrière », qui signale un parcours balisé au sein d'une organisation. Ainsi, plus les cadres sont fidèles, plus les perspectives de carrière sont importantes et garanties (Cousin, 2004). En ce sens, la carrière est considérée comme une récompense de l'intégration des cadres en échange de leur fidélité ;

- La fonction : les cadres représentent le relais dans la chaîne de commandement assurant la transmission des politiques de l'organisation. Selon Benguigui, Griset et Monjard (1978), les cadres sont assimilés à des « agents d'appareils » chargés de gérer et de faire fonctionner la « machine ». Ainsi, ils ont la responsabilité de superviser, d'organiser le travail et de le contrôler. De plus, ils sont dotés d'une forte autonomie au travail les distinguant du personnel exécutant. N'ayant pas d'activités prescrites et n'étant pas soumis aux mêmes obligations horaires, ils dépassent souvent les durées légales de travail. En effet, avant le passage aux trente-cinq heures, les cadres se définissaient comme ceux qui ne comptent pas leurs heures (Cousin, 2004).

La conjugaison de ces deux logiques permet de tracer les contours de la catégorie des cadres. Dans ce modèle, le cadre est assimilé à ce que Saussois (2011) appelle « l'homme de l'organisation » qui vient s'attacher à une organisation et y travailler pour une durée indéterminée. Il s'agit d'une identification à l'organisation pour laquelle une personne travaille.

Le modèle de l'équilibre « contribution-rétribution » n'est plus une référence pour les cadres dans le sens où ces derniers se sont rendu compte du caractère problématique de l'équilibre présumé. En effet, ils peuvent penser donner plus (temps, énergie, expertise) qu'ils ne reçoivent (salaire, fierté d'appartenance, reconnaissance dans un travail bien fait, carrière garantie).

Le modèle alternatif

Les transformations de l'économie, du marché du travail et de l'organisation du travail génèrent une forme d'incertitude quant aux liens que les individus entretiennent avec leur travail. Face à ces transformations et en raison de la dérégulation financière depuis la fin des années 1970, le modèle intégré tend à s'épuiser et à se défaire (Saussois, 2011). Cette dérégulation est à l'origine de la rupture du contrat de confiance entre les cadres et leurs employeurs. Ainsi, le plein-emploi n'est plus garanti face à la montée du chômage qui concerne désormais les cadres.

Le raccourcissement des échelles hiérarchiques, la remise en question des découpages fonctionnels issus des conceptions de Taylor et de Fayol (Bouffartigue, 1999) et les nouveaux modes de gestion des populations cadres adoptés par les entreprises distinguant les « cadres à haut potentiel » des « autres cadres » et mettant fin aux « plans de carrière » constituent tous des facteurs contribuant à l'instauration de l'incertitude de l'avenir professionnel des cadres (Falcoz, 2001).

La remise en cause du modèle intégré touche autant le travail des cadres que la construction de leur carrière. Concernant la logique de l'intégration, la sécurité d'emploi ne détermine plus la relation entre une organisation et les cadres. Ces derniers comptent désormais sur eux-mêmes pour gérer leur

carrière en développant leur employabilité. En effet, « faire carrière » n'a plus le même sens et nécessite désormais un investissement individuel de la part des cadres qui ne sont plus à l'abri de la menace du chômage. Quant à la fonction, les cadres sont également soumis aux conditions salariales dans le sens où leur activité est désormais prescrite et objectivée. Leur autonomie est toujours préservée, mais se trouve néanmoins confrontée à des contraintes procédurales et à des obligations de résultat (Cousin, 2004).

L'âge figure également parmi les facteurs participant à la déstabilisation du modèle intégré. Avoir plus de 45 ans est perçu comme un élément négatif pour la carrière des cadres. Les jeunes cadres regardent de façon équivoque leurs aînés qu'ils estiment « bernés » par les discours sur la loyauté. De plus, les jeunes cadres dits « mercenaires » travaillent pour leur compte et ne se définissent plus comme travaillant *pour* l'entreprise malgré les avantages que cette dernière leur offre (Cousin, 2004). « *Leur passage est une ligne à mettre sur un CV. Le jeune cadre va essayer d'apprendre auprès de l'entreprise pour ensuite revendre ce qu'il a appris ailleurs, chez le concurrent ou alors pour se mettre à son compte* » (Saussois, 2011, p. 38).

En outre, la carrière est ce qui définit le mieux aujourd'hui les cadres. Il s'agit notamment de la mobilité ascendante et de l'autogestion de carrière que l'on peut résumer à : « *arriver le plus haut possible* » au travers « *d'un travail sur soi et par le souci de son employabilité* », ce qui donne l'illusion d'être « *maître de son destin* » (Cousin, 2004). Ainsi, il nous semble pertinent d'étudier le succès de carrière des cadres œuvrant dans le secteur privé étant donné que cette catégorie est désormais concernée par l'insécurité de l'emploi et ne bénéficie plus, ou peu, des plans de carrière (Goujon-Belghit, 2008). Alors que le statut de cadre constituait un symbole de réussite sociale pour les non-cadres en raison des différents avantages qu'il procurait, il n'est pas en mesure, aujourd'hui, de garantir ces acquis à cause de la forte compétitivité et des exigences croissantes des employeurs en termes de flexibilité et d'adaptabilité (Falcoz, 2001).

2. La collecte des données

Ayant pour objectif de déterminer l'influence relative d'un ensemble de variables sur les perceptions du succès de carrière, cette recherche repose principalement sur une méthodologie quantitative en s'inscrivant dans une approche hypothético-déductive. En effet, « *lorsque les travaux théoriques procurent assez de connaissances sur le phénomène étudié et posent des bases théoriques intellectuellement cohérentes et empiriquement pertinentes (en fonction des entretiens et études de cas réalisés précédemment, ou des travaux publiés dans les revues scientifiques), l'approche déductive est souhaitable* » (Roussel, 2005, p. 250).

Les données ont été collectées au moyen d'un questionnaire. Nous présenterons tout d'abord les modalités de validation préliminaire et d'administration du questionnaire

2.1. Validation préliminaire du questionnaire

Une première esquisse du questionnaire a été développée en s'appuyant principalement sur la littérature traitant du succès de carrière, ainsi que sur les questionnaires utilisés auparavant dans d'autres recherches. Afin de tester la première version du questionnaire et d'analyser le fond et la forme, nous l'avons soumise aux chercheurs de l'équipe RH de l'Institut de recherche en gestion des organisations (IRGO). Leurs suggestions nous ont permis d'améliorer la formulation des énoncés, les échelles de mesure et de discuter de la validité faciale du questionnaire.

Durant cette phase, nous avons énoncé successivement chaque item du questionnaire et chaque chercheur a fait part de ce qu'il a compris. Ce travail a permis de formuler les items de manière plus claire et compréhensive. Pour valider dans un contexte français les quelques échelles de mesure préexistantes, nous avons opté pour la méthode du comité (Vallerand, 1989) qui consiste à proposer une traduction personnelle par le chercheur à un ensemble de spécialistes en RH maîtrisant l'anglais afin de vérifier la qualité de la traduction. Enfin, nous avons demandé aux chercheurs réunis de lire le questionnaire dans son intégralité et d'y répondre, ce qui nous a permis d'estimer le temps moyen d'administration du questionnaire (10 minutes).

Afin que les répondants se rappellent tout le temps à quoi renvoie chaque échelon (1 à 5), nous avons choisi des échelles verbales où chaque catégorie de réponse est associée à un mot (Evrard *et al.*, 1997). En raison de leur simplicité, nous avons recouru à des échelles de type Likert consistant à mesurer le niveau d'accord avec un énoncé. Elles sont rédigées sous forme affirmative pour que le répondant puisse se positionner par rapport à un énoncé. Afin de ne pas excéder la capacité de discernement des répondants, les modalités de réponses sont présentées suivant cinq échelons. En effet, Roussel (2005) recommande « *des échelles en 5 points lorsque les questionnaires sont longs et en 7 ou 9 points dans le cas inverse* » (p. 252).

Outre les échelles d'opinion, le questionnaire comprend des questions fermées dichotomiques ou multichotomiques à réponse unifiée ou à choix multiples. De même, afin d'avoir des informations sur le profil des cadres, nous avons posé des questions relatives à leur âge, sexe, statut marital, intitulé de poste, niveau d'étude, etc.

Suite aux démarches de validation, les modifications apportées ont consisté essentiellement en des reformulations d'items. Ainsi, une version définitive du questionnaire a donc été établie (Annexe 1).

La première page du questionnaire est destinée à présenter l'objet de la recherche et assurer les participants de la stricte confidentialité et de l'anonymat de leurs réponses.

2.2. Administration du questionnaire

Ce travail doctoral a été effectué dans le cadre d'un partenariat de recherche avec l'Agence pour l'emploi des cadres (APEC). Les données de l'étude empirique ont été collectées par l'intermédiaire d'une enquête par questionnaire sur Internet. Une demande de participation a été envoyée par mail, en décembre 2015, à 7 000 cadres du secteur privé issus de la base de données de l'APEC.

Le questionnaire a été publié sur un site Web dédié à l'administration des enquêtes en ligne³⁰. Un e-mail contenant un lien vers un formulaire HTML est envoyé aux adhérents de l'APEC. Les avantages de cette méthode sont multiples. D'abord, les participants remplissent eux-mêmes le questionnaire en ligne, ce qui garantit l'absence d'erreur de saisie de l'enquêteur. De plus, les réponses sont systématiquement enregistrées sur une base de données facile à manipuler. Enfin, les réponses aux items étant obligatoires, cela permet d'éviter les non-réponses et les valeurs manquantes dans la base de données ainsi constituée.

3. L'échantillon

3.1. La taille de l'échantillon

L'enquête³¹ menée en ligne auprès des cadres de l'APEC s'est appuyée sur une sélection au hasard des participants et a permis par conséquent une bonne représentativité des différentes catégories de participants. En effet, la méthode de l'échantillonnage aléatoire constitue un moyen pour assurer la représentativité d'un échantillon (De Singly, 1992 ; Gobo, 2004). Concernant la taille de l'échantillon, Igalens et Roussel (1998) suggèrent de réunir 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items soumis à une même analyse factorielle. En théorie, il faut tenir compte de l'échelle du questionnaire qui regroupe le plus d'items. Dans ce travail, l'échelle des ancres de carrière détient 12 items. Elle est la plus grande échelle du questionnaire composée du plus grand nombre d'items. Ainsi, la taille de l'échantillon variera entre 60 (12 x 5) et 120 (12 x 10) individus. Cependant, *« l'usage de plus en plus répandu de l'AFC conduit à réunir des échantillons d'au moins 200 individus. Cette norme devrait être adoptée si l'utilisation de cette méthode d'équations structurelles est envisagée dans la phase de*

³⁰ <https://surveys.automatesurvey.com/s?p=Q10881647669S3&h=1074861&external=true>

³¹ Les données ont été recueillies dans le cadre d'une recherche en partenariat avec l'APEC. L'intégralité de l'étude réalisée est téléchargeable sur <https://cadres.Apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-Apec-2016/Le-succes-de-carriere-des-cadres/Reussie-ou-pas--quelle-perception-les-cadres-ont-ils-de-leur-carriere>

validation » (Roussel, 2005, p. 256).

La population choisie est l'ensemble des cadres âgés de plus de 35 ans et adhérents à l'APEC. 384 cadres ont répondu, dont 362 réponses complètes, ce qui représente un taux de retour de 5,5 %. Ce taux de retour est satisfaisant au vu des taux de retour généralement constatés pour des enquêtes en ligne ces dernières années. Le nombre croissant de sollicitations des cadres adhérents à l'APEC pour répondre aux différentes enquêtes et sondages explique également ce taux de réponse.

3.2. La description de l'échantillon

L'enquête s'est intéressée aux cadres âgés de plus de 35 ans, qui disposent d'une ancienneté professionnelle suffisante. Compte tenu de la taille de l'échantillon (N = 362) et de la relative homogénéité de la population « cadre » par opposition à une population hétérogène de type « grand public », la représentativité statistique semble satisfaisante.

Tableau 3.44 : Analyse descriptive de l'échantillon

Sexe	Hommes	67,7 %
	Femmes	32,3 %
Âge	de 35 à 39 ans	6,1 %
	de 40 à 44 ans	44,2 %
	de 45 à 49 ans	23,8 %
	de 50 à 54 ans	15,7 %
	55 ans et plus	10,2 %
Niveau d'études	Bac et moins	5,8 %
	Bac + 1/+2	11,9 %
	Bac + 3/+4	23,5 %
	Bac + 5	48,1 %
	supérieur à Bac + 5	10,8 %
Statut marital	célibataire	20,4 %
	en couple	79,6 %
Statut	cadre dirigeant	22,1 %
	cadre manager	44,5 %
	cadre non-manager	33,4 %
Personnes directement encadrées	Sans réponse	33,4 %
	0 personne	4,6 %
	1 à 5	44,0 %
	6 à 10	21,6 %
	11 à 15	12,4 %
	16 à 25	7,5 %
	26 à 50	5,8 %
	plus de 50	4,1 %
Fonction actuelle	commercial, marketing	21,3 %
	direction d'entreprise	13,8 %
	gestion, finance, administration	19,3 %
	production industrielle, travaux et chantier	5,5 %
	santé, social, culture	4,4 %
	communication, création	3,0 %
	études, R&D	12,7 %
	informatique	6,6 %

	ressources humaines	7,2 %
	services techniques	5,5 %
Taille de l'entreprise	moins de 49 salariés	20,4 %
	entre 50 et 99 salariés	9,4 %
	entre 100 et 250 salariés	14,4 %
	entre 250 à 499 salariés	11,0 %
	entre 500 et 1 999 salariés	13,8 %
	plus de 2000 salariés	30,9 %
	Expérience en tant que cadre	de 1 à 4 ans
de 5 à 9 ans		8,6 %
de 10 à 14 ans		18,2 %
de 15 à 19 ans		38,7 %
20 ans et plus		31,7 %
Ancienneté organisationnelle	0-6 mois	8,6 %
	7-12 mois	4,1 %
	1-2 ans	12,7 %
	3-5 ans	22,1 %
	6-10 ans	22,9 %
	11-15 ans	14,6 %
	16-20 ans	8,4 %
	21 ans ou plus	6,4 %
Ancienneté dans le poste	0-6 mois	8,3 %
	7-12 mois	5,5 %
	1-2 ans	16,3 %
	3-5 ans	30,4 %
	6-10 ans	22,4 %
	11-15 ans	12,4 %
	16-20 ans	3,3 %
	21 ans ou plus	1,4 %

Les résultats de l'analyse descriptive sont présentés au tableau 3.44.

L'échantillon des cadres ayant répondu à l'enquête comprend 67,7 % d'hommes. Les femmes représentent donc un tiers de l'échantillon. Cela ne vient probablement pas d'un désintérêt des femmes cadres pour cette étude, car même si leur présence en tant que cadre s'accroît progressivement, les femmes sont encore minoritaires dans ce type de fonction. Le « plafond de verre » est toujours d'actualité (Benquet et Laufer, 2016). Le rapport de 32 %/68 % obtenu dans l'échantillon correspond aux chiffres publiés par l'INSEE récemment. La part de cadres reste plus élevée chez les hommes que chez les femmes, 20,4 % contre 14,9 % (INSEE, 2016), ce qui nous permet de penser que les cadres qui ont répondu à l'enquête forment un échantillon suffisamment représentatif de la population sur ce critère du genre.

Presque 80 % de l'échantillon sont en couple. Nous constatons également que la majorité (44,2 %) a entre 40 et 44 ans et 10,2 % ont plus de 55 ans. Un peu plus de 58 % des cadres ayant répondu ont déclaré avoir Bac +5 et plus et 23,5 % ont un Bac + 3/+4. Ainsi, le niveau d'instruction est assez élevé, ce qui est récurrent pour la population des cadres. En effet, avoir des diplômes supérieurs reste essentiel pour l'accès au statut de cadre. 44,5 % des cadres sont des managers, tandis que 33,4 % sont

des cadres non-managers. Les cadres dirigeants représentent 20 %. Par ailleurs, 21 % des cadres interrogés exercent les fonctions « commercial, marketing », 14 % « direction d'entreprise » et 19 % « gestion, finance, administration ». Environ 52,3 % des cadres ont une ancienneté organisationnelle de plus de 5 ans, tandis que 60 % ont une ancienneté professionnelle (dans le poste) de moins 5 ans.

Conclusion du chapitre 3

Les études menées au chapitre 3 ont permis la construction du modèle et de la méthode de recherche.

À l'issue de cette première partie, le modèle de recherche a pris forme de manière précise. Il a été construit progressivement à partir de différentes théories et recherches liées au succès de carrière. Nous avons adopté une définition du succès perçu, donc subjective, et retenu certains facteurs prédictifs. La revue de la littérature a permis de définir la nature des liens reliant les différentes variables du modèle et de les traduire en hypothèses de recherche. Les variables individuelles (l'auto-efficacité professionnelle et les ancrs de carrière) ont été retenues, car elles sont décrites comme étant liées au succès de carrière objectif et à la satisfaction de carrière. De même, il s'avère que ces deux dernières dimensions prédisent le succès de carrière perçu ainsi que le succès de vie et l'intention de départ des cadres.

Nous avons, ensuite, présenté les différents instruments de mesure et procédé à leur validation en recourant à des tests statistiques. Des échelles validées par des recherches antérieures ont été utilisées. Nous avons effectué des analyses factorielles exploratoires suivies d'analyses confirmatoires afin de vérifier la pertinence de ces choix. Les résultats obtenus sont satisfaisants, ce qui nous permettra de tester les hypothèses de recherche.

La dernière section de ce chapitre présente le terrain d'étude. La population retenue est celle des cadres. C'est une population hétérogène dont le contour s'avère complexe du fait de la multitude de définitions proposées dans la littérature. Dans cette recherche, nous avons opté pour la définition incluant les cadres dirigeants, les cadres moyens, les managers et les experts.

La phase de collecte de données a été décrite. Le questionnaire, une fois validé par un groupe de chercheurs, a été administré en ligne auprès des cadres adhérents à l'APEC. Nous avons pu en fin de compte constituer un échantillon de 362 cadres. Dépassant les 200 réponses minimums nécessaires pour cette étude, l'analyse des résultats de l'enquête a pu être réalisée de manière fiable.

Le chapitre suivant présentera les résultats des tests d'hypothèses de recherche.

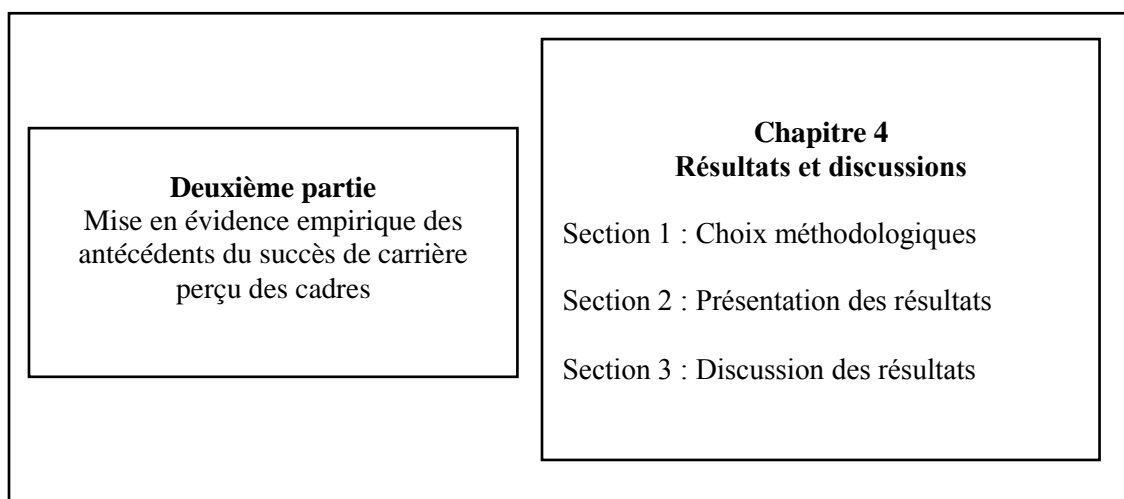
Chapitre 4 - Résultats et discussion

Suite à la confrontation des hypothèses de recherche aux données empiriques, l'objectif du quatrième chapitre est de présenter et de discuter les résultats obtenus. Ce chapitre sera composé de trois sections :

La **première section** sera consacrée à décrire les démarches mises en œuvre pour tester les hypothèses de cette recherche. Le modèle comprenant des relations impliquant seulement deux variables et d'autres faisant intervenir un ensemble de variables, plusieurs méthodes d'analyse seront utilisées en fonction des hypothèses. Ainsi, l'étude de la variance servira pour l'analyse catégorique en confrontant une variable quantitative à une variable qualitative. Ensuite, des analyses de régression multiple seront utilisées. L'analyse structurelle sera mobilisée pour étudier l'influence conjointe d'un ensemble de variables sur d'autres variables. Enfin, les hypothèses de médiation seront testées.

La **deuxième section** présentera en premier lieu une analyse descriptive des résultats. Nous décrirons en détail les scores obtenus pour l'ensemble des variables et proposerons une analyse typologique permettant de définir des catégories de cadres en fonction de leurs scores de succès de carrière. Les résultats des tests d'hypothèses de recherche *via* les méthodes de régressions linéaires et d'équations structurelles seront présentés.

Dans la **troisième section**, les principaux résultats présentés à la section précédente feront l'objet de discussions. L'objectif est d'expliquer les résultats issus de l'analyse des données à travers des réflexions théoriques et des travaux antérieurs.



Section 1 – Choix méthodologiques

Le modèle conceptuel présenté dans le chapitre 3 comprend plusieurs variables explicatives et variables expliquées, qui sont en majorité des scores d'échelle. Tandis que certaines des hypothèses sont fondées sur des relations à deux variables, d'autres font interagir un ensemble de variables. Par conséquent, diversifier les méthodes d'analyse semble primordial pour analyser les relations du modèle de recherche. Ainsi, les hypothèses postulant l'influence d'une seule variable quantitative sur une ou plusieurs variables expliquées seront analysées à travers des régressions simples ou multiples. Lorsque plusieurs variables exercent un effet sur un autre ensemble de variables, l'analyse structurelle sera déployée. De même, les relations de médiation seront également étudiées.

1. Analyses de variance

L'analyse de variance a pour but de spécifier la ou les relations qui existent entre les variables. L'analyse de variance est utilisée pour étudier les effets principaux et d'interaction de variables explicatives catégoriques sur une ou plusieurs variables à expliquer (Evrard *et al.*, 1997). Elle fait partie des méthodes destinées à examiner et à interpréter les différences de moyennes observées entre plusieurs groupes pour une même variable (Carricano *et al.*, 2008). Elle permet de confronter les données d'une variable quantitative aux données d'une variable qualitative comportant deux catégories ou plus (Stafford et Bodson, 2006). Elle donne une idée sur les modalités de la variable indépendante qui expliquent le plus la variable dépendante.

1.1. L'analyse univariée de la variance à un facteur

L'analyse de variance a pour objectif de tester l'hypothèse d'égalité des moyennes. Cette technique est une extension du test t pour deux échantillons indépendants. « *Elle permet de traiter les différences de moyennes d'une variable dépendante quantitative Y lorsque la variable indépendante a plus de deux modalités. Ce type d'ANOVA permet de savoir si au moins une des moyennes diffère des autres* » (Carricano *et al.*, 2008, p. 108). Elle s'effectue à l'aide du test F utilisant la loi de Fischer-Snedecor. Pour que l'ANOVA soit valide, il faut respecter la normalité des données et l'homogénéité de la variance intragroupe. Le test de Levene ($> 0,05$) permet de vérifier que cette dernière condition est satisfaite pour chacune des variables dépendantes testées. Par ailleurs, il est également indispensable de vérifier l'absence de données aberrantes en vérifiant la distribution des résidus.

1.2. L'analyse univariée de variance à x facteurs

L'ANOVA à plusieurs facteurs consiste à tester l'hypothèse d'égalité des moyennes d'une variable quantitative selon plusieurs variables qualitatives. Le test F de significativité se base sur la

décomposition de la variance qui comprend : les effets principaux, les effets d'interaction³² et un terme résiduel (Carricano *et al.*, 2008). Ainsi, le modèle de variance est dit additif lorsque les variables explicatives sont indépendantes les unes des autres. Lorsqu'elles sont reliées, le modèle est avec interaction.

2. Analyses de régression

2.1. Les principes de la régression

Les analyses de régression ont pour objectif d'expliquer l'effet d'une ou plusieurs variables sur la variation d'une variable dépendante. Il existe deux types de régression : simple ou multiple. La régression linéaire simple permet de prédire l'effet direct d'une variable sur une autre. Elle permet d'étudier les relations de dépendance entre deux variables quantitatives.

Les valeurs de la variable à expliquer (Y) sont estimées sur la base de la variable explicative (X) par équation linéaire : $Y_i = aC + bX_i + e$ où Y_i est la valeur estimée de Y, b est le coefficient directeur (de régression), a la constante et e le terme d'erreur (ou résidu) indiquant que les variables explicatives ne peuvent pas expliquer toute la variance de la variable dépendante.

En généralisant l'approche adoptée par la régression simple, la régression multiple permet de prédire la valeur d'une variable dépendante à travers plusieurs variables explicatives. La variable dépendante (Y_i) est interprétée selon une relation linéaire dont la fonction est : $Y_i = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + e$.

La régression multiple est assimilée à la mesure de corrélations entre une variable et un ensemble de variables avec la particularité de pouvoir prendre en compte les interrelations entre ces variables (Evrard *et al.*, 1997). Quand les variables sont étudiées deux à deux, il est possible que des corrélations significatives ne le soient plus lors d'une régression multiple en raison de l'effet de concomitance « *spuriousness effect* »³³.

2.2. Les méthodes de régression multiple

Un modèle de régression a pour objectif de restituer une grande partie de la variance de la variable à expliquer. Pour ce faire, il est indispensable de bien identifier les variables explicatives significatives

³² La notion d'interaction renvoie au fait que l'effet d'une variable indépendante sur la variable à expliquer n'est pas identique selon le niveau de l'autre variable explicative (Evrard *et al.*, 1997).

³³ La concomitance apparaît lorsqu'une corrélation apparente entre deux variables provient de la relation des deux variables avec une troisième variable, et non de leur relation spécifique.

et de faire en sorte que le modèle soit parcimonieux, c'est-à-dire contenir un petit nombre de variables explicatives (Herrbach, 2000).

Il existe plusieurs méthodes de régression en fonction de la manière dont les variables explicatives sont intégrées au modèle (Carricano *et al.*, 2008) :

- Entrer « *enter* » : toutes les variables sont entrées en une seule fois. Cette méthode a l'inconvénient de garder dans l'analyse des variables non significatives, ce qui peut perturber les résultats des autres variables ;
- Pas à pas « *stepwise* » : les variables indépendantes sont entrées une par une et peuvent être retirées ultérieurement si elles ne sont pas significatives. Le processus s'arrête lorsque aucune variable ne peut plus être introduite ou retirée ;
- Descendante « *backward* » : toutes les variables sont introduites au modèle et sont ensuite retirées une à une. La variable la moins corrélée à la variable dépendante est retirée et ainsi de suite jusqu'à ce que toutes les variables soient significatives ;
- Ascendante « *forward* » : contrairement à la méthode descendante, les variables sont entrées une par une jusqu'à ce qu'il ne reste plus de variables satisfaisant le critère d'introduction.

2.3. Les critères de qualité de la régression

La pertinence des résultats de la régression multiple dépend de certaines conditions relatives aux liens entre les variables indépendantes et aux résidus de la régression indiquant l'exactitude des estimations. Pour les variables indépendantes, il est indispensable de vérifier l'absence de multicollinéarité qui renvoie au fait qu'une ou plusieurs variables sont des combinaisons linéaires d'autres variables. Il existe une méthode simple pour détecter si les variables indépendantes sont fortement corrélées entre elles et qui consiste à effectuer des tests de colinéarité : tolérance et facteur d'inflation de la variance (VIF). « *La tolérance est définie comme la part de variabilité de la variable indépendante qui n'est pas expliquée par une ou d'autres variables indépendantes. Une tolérance élevée correspond à un faible degré de colinéarité. Le seuil de 0,3 est recommandé. À l'inverse, le seuil du VIF doit être faible : < 3* » (Carricano *et al.*, 2008, p. 142).

Constituant un indicateur de performance de la droite de régression, les résidus devraient vérifier trois conditions (Carricano *et al.*, 2008 ; Evrard *et al.*, 1997) :

- Les résidus devraient être distribués selon une loi normale de moyenne nulle. Cette condition peut se vérifier par l'observation du graphique des résidus ;

- la variance des résidus doit être constante pour tous les niveaux de la variable dépendante (homoscédasticité). Cette hypothèse peut être vérifiée à l'aide des graphiques des résidus en fonction des valeurs estimées. La configuration des nuages de points doit être aléatoire. La variation des variances des termes d'erreur doit être comprise entre -3 et $+3$. Si ce n'est pas le cas, on est en présence du phénomène d'« hétéroscédasticité » ;
- Les résidus devraient être indépendants les uns des autres (pas de phénomène d'« autocorrélation »). L'autocorrélation se détecte à l'aide de la statistique d de Durbin-Watson. La valeur de d doit être la plus proche possible de 2 et, en tous les cas, supérieure à 1,65.

Par ailleurs, l'interprétation des résultats de la régression s'effectue à l'aide de plusieurs critères à savoir :

- Le test F : la valeur de la statistique F de Fisher-Snedecor permet de s'assurer si le modèle est satisfaisant. Il indique si la variance expliquée de la variable dépendante par les variables explicatives est significative.
- R : le coefficient de corrélation multiple est un indice standardisé variant de -1 à $+1$, indiquant la force de la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la variable dépendante. Plus le R est élevé, plus la corrélation est forte.
- R^2 : la corrélation multiple au carré, appelée coefficient de détermination, est un indice de la proportion de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes. Il renvoie au pouvoir explicatif du modèle. En sciences sociales, « *il est rare de dépasser 0,30 et certaines recherches publiées ne dépassent guère 0,05* » (Herrbach, 2000, p. 261).
- R^2_{aj} : le coefficient de détermination ajusté constitue une version du coefficient R^2 corrigée afin de tenir compte de la taille de l'échantillon par rapport au nombre de variables. Il doit être le plus proche possible du R^2 . Si ce n'est pas le cas, le modèle est trop complexe par rapport aux nombres d'observations et les résultats ne sont pas fiables.
- B : Le Bêta est un coefficient standardisé qui permet de comparer la contribution de chaque variable puisqu'il s'agit du coefficient de régression ramené sur une échelle standard (entre -1 et $+1$).
- Le test t : sa valeur doit être plus grande que 2 (1,96) pour être significative ($p < 0,05$). Elle indique si chacun des coefficients des variables présentes dans l'équation est significatif.

3. Analyses confirmatoires

Le modèle de recherche contient plusieurs variables indépendantes et dépendantes. Ainsi, les analyses bivariées semblent inadaptées dans le sens où la relation entre deux variables ne prend pas en compte l'influence d'autres variables. Par conséquent, nous optons également pour des analyses multivariées à l'aide des équations structurelles.

3.1. Le principe des modèles d'équations structurelles

Développées initialement par Jöreskog (1971), les méthodes d'équations structurelles sont de plus en plus présentes dans les travaux en sciences de gestion et sont considérées comme un moyen pertinent pour valider un modèle de recherche (Igalens et Roussel, 1998 ; Roussel *et al.*, 2005). Le recours aux modèles structurels peut se justifier par leur robustesse par rapport aux méthodes de régressions quand il s'agit d'examiner simultanément plusieurs variables dépendantes latentes (Hair *et al.*, 2006). De même, ils permettent d'analyser les effets linéaires réciproques entre des variables dépendantes ainsi qu'avec des variables intermédiaires (Roussel *et al.*, 2005). Ils prennent en compte les erreurs de mesure afin d'avoir le plus possible des estimations précises (Igalens et Roussel, 1998). De plus, ils permettent de tester la validité et la fiabilité des instruments de mesure (Anderson et Gerbing, 1988).

Les méthodes structurelles ont pour but de traiter statistiquement les liens de causalité hypothétiques entre les différents construits d'un modèle de recherche. Il s'agit de tester « *les effets linéaires entre un ensemble de variables non directement observables : les variables latentes. Ces dernières sont estimées grâce à des variables manifestes ou observables : les indicateurs* » (Roussel *et al.*, 2005, p. 298).

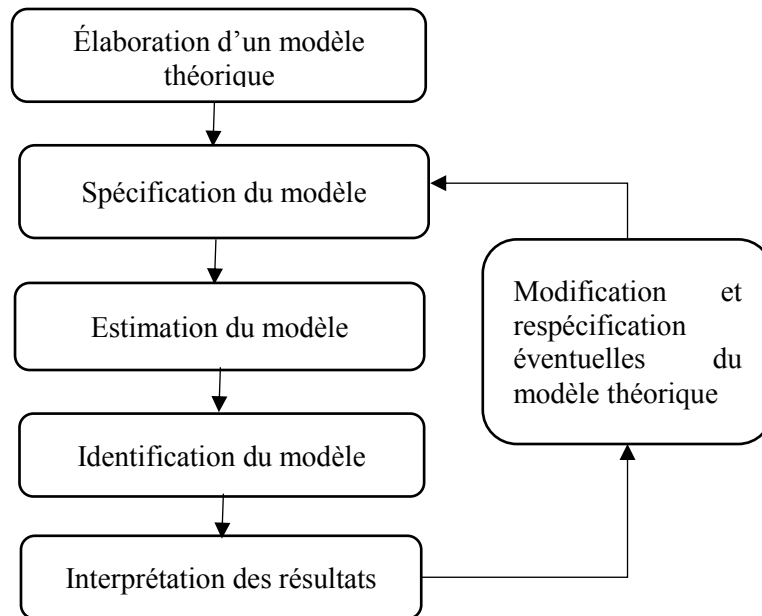
Le logiciel Lisrel (*LInear Structural RELations*) créé par Jöreskog et Dag Sörbom en 1970 a permis de vulgariser les modèles d'équations structurelles. Depuis la fin des années 1970, les logiciels deviennent plus conviviaux et progressivement plus accessibles à tout utilisateur grâce à leur interface. Aujourd'hui, il existe un large choix de logiciels permettant de traiter ces modèles structurels tels que Lisrel, Sepath, EQS ou Amos.

3.2. La démarche méthodologique

Constituant des méthodes confirmatoires, les modèles d'équations structurelles sont utilisés à la fin d'une recherche en vue de confirmer la validité interne des construits et de tester les hypothèses d'un modèle d'analyse ou d'un modèle théorique. Ainsi, le chercheur ayant opté pour les méthodes d'équations structurelles est censé d'abord élaborer un cadre théorique et poser des hypothèses de recherche. Certes, le cadre théorique et les hypothèses peuvent être modifiés en fonction des premiers tests statistiques (Roussel *et al.*, 2005).

La figure 4.1 présente les étapes clés de la démarche d'élaboration d'un modèle d'équations structurelles décrites par Roussel *et al.* (2005).

Figure 4.1 : Démarche méthodologique de développement d'un modèle d'équations structurelles



Source : Roussel *et al.* (2005, p. 299)

L'élaboration d'un modèle théorique : Un modèle d'équations structurelles, dit modèle global ou modèle théorique, est composé de deux types de modèles : le modèle de mesure et le modèle de relations linéaires. Résultant de l'AFC, le modèle de mesure représente les relations linéaires supposées entre les variables latentes et leurs indicateurs. Concernant le modèle structurel, il représente l'ensemble des relations linéaires supposées entre les variables latentes.

La spécification d'un modèle théorique : Cette étape est la concrétisation de l'étape précédente en formulant de manière précise la direction et la nature des relations du modèle global. Il s'agit également de déterminer l'ensemble des paramètres à estimer tels que les coefficients de régression, de corrélation, de covariances, contributions factorielles et erreurs de mesure.

L'estimation du modèle théorique : Lors de cette étape, le chercheur doit faire face à deux problèmes : le choix du type de la matrice de données et le choix de méthodes d'estimation du modèle. Les méthodes d'équations structurelles reposent sur l'exploitation soit de la matrice de corrélations soit celle de variances/covariances. Même si les deux options semblent être acceptables, le recours aux matrices de variances/covariances est recommandé, voire exigé pour le traitement des modèles structurels.

Concernant les méthodes d'estimation, le chercheur doit résoudre les problèmes liés à l'ajustement du modèle, au choix de la méthode d'estimation et enfin à la taille de l'échantillon. L'ajustement du modèle théorique aux données empiriques est considéré comme bon « *good fit* » lorsqu'il y a une convergence entre ces deux matrices. Quant au choix de la méthode d'estimation des paramètres, la méthode de maximum de vraisemblance « *maximum likelihood* » est contraignante dans le sens où elle nécessite un échantillon de taille moyenne (autour de 200 individus) et la multinormalité des variables. Or, en sciences de gestion, les données suivent très rarement la loi normale. Ainsi, la méthode des moindres carrés généralisés (*Generalized Least Squares* ou GLS) est une méthode alternative qui présente l'avantage de ne faire aucune hypothèse sur la distribution des variables. Par ailleurs, plusieurs critères entrent en jeu et influencent la taille de l'échantillon utilisé pour analyser un modèle d'équations structurelles. Il s'agit notamment du niveau de spécification du modèle (nombre des paramètres à estimer), de la taille du modèle testé (nombre de variables latentes et manifestes), de la normalité des données (le respect de 15 observations par paramètre à estimer) et de la procédure d'estimation du modèle théorique.

L'identification d'un modèle théorique : L'objectif de cette étape est d'identifier un modèle permettant de donner une solution unique en essayant de donner une estimation unique de chaque paramètre. Afin de pouvoir identifier un modèle, il est nécessaire de réunir trois conditions essentielles. En premier lieu, il faut avoir au moins autant d'observations que de paramètres à estimer. En second lieu, il ne doit pas y avoir de multicollinéarité entre les indicateurs. Enfin, le nombre de degrés de liberté du modèle doit être supérieur ou égal à zéro.

L'interprétation des résultats : Une fois le modèle théorique estimé et identifié, l'ajustement du modèle aux données empiriques doit être vérifié avant de procéder à l'interprétation des résultats obtenus. La qualité d'ajustement est évaluée à la fois pour le modèle global, de mesure et structurel. L'ajustement du modèle global est testé à l'aide des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie. Quant à l'ajustement du modèle de mesure, le test s'effectue en analysant la fiabilité (coefficient alpha de Cronbach et le coefficient rho de Jöreskog) et la validité (convergente et discriminante) de chaque construit (voir Chapitre 3, section 2, p. 120-125). Enfin, l'ajustement du modèle structurel est réalisé en vérifiant si les coefficients sont statistiquement significatifs *via* le test *t* de Student. Le seuil de significativité est déterminé en fonction de la taille de l'échantillon. Au-delà de 200 individus, un seuil de signification de 5 % est recommandé et par conséquent la valeur de *t* doit être supérieure à 1,96.

Pour résumer ce processus, le chercheur se base sur des réflexions théoriques afin de spécifier un modèle. Il choisit ensuite des instruments de mesures pour les construits, collecte des données

empiriques et *via* un logiciel de modélisation des équations structurelles « *Structural Equation Modeling, SEM* », il analyse la qualité de l'ajustement du modèle. Nous avons opté pour le logiciel AMOS (version 22) pour l'analyse confirmatoire.

4. Étude des liens de médiation

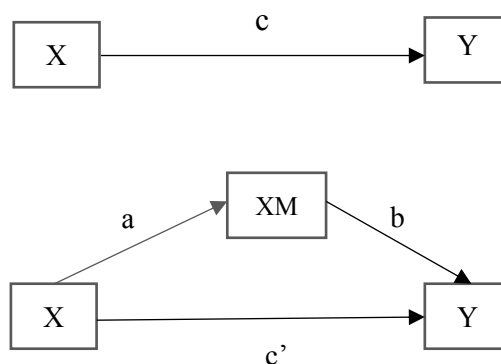
Il existe deux types de relations entre les variables du modèle de recherche. D'une part, les relations directes que l'on peut tester à l'aide des méthodes citées auparavant et, d'autre part, les relations de médiation que nous présenterons ci-dessous.

4.1. Définition de l'effet médiateur

Un effet médiateur « *représente une séquence causale hypothétique dans laquelle une première variable indépendante influe sur une seconde variable intermédiaire qui influe à son tour sur une variable dépendante* » (El Akremi et Roussel, 2003, p. 1068). Selon Baron et Kenny (1986), cette variable intermédiaire dite variable médiatrice, définit « *un mécanisme génératif à travers lequel une variable indépendante principale est capable d'influencer une variable dépendante donnée* » (p. 1173). Ainsi, la variable médiatrice XM vient décomposer l'effet total (c) de la variable explicative X et la variable à expliquer Y en un effet direct et effet indirect médiatisé (ab) (El Akremi et Roussel, 2003 ; MacKinnon *et al.* 2002). En effet, la variable médiatrice permet de déterminer comment et pourquoi ces effets se produisent (Baron et Kenny, 1986).

La figure 4.2 illustre l'effet médiateur d'une variable médiatrice.

Figure 4.2 : Effet médiateur de XM



Deux types de médiation peuvent être distingués : la médiation totale et la médiation partielle (Baron et Kenny, 1986). On parle de médiation parfaite ou totale lorsque la variable médiatrice XM transmet intégralement l'effet de la variable indépendante X à la variable dépendante Y. Dans ce cas, l'effet direct (c') disparaît entièrement. Ainsi, il y a médiation totale quand la relation entre X et Y,

initialement significative, ne l'est plus en contrôlant les effets (a) et (b). L'effet médiateur correspond alors au produit ($a * b$) qui correspond dans ce cas à l'effet (c). Concernant la médiation partielle, l'intégration de XM dans le modèle diminue le lien (c) entre X et Y, sans pour autant l'annuler totalement. En cas de médiation partielle, l'effet (c') doit forcément être inférieur à l'effet initial (c) obtenu en absence de XM (MacKinnon *et al.*, 2002).

4.2. Mesure de l'effet médiateur

MacKinnon *et al.* (2002) ont recensé et comparé 14 méthodes d'analyse d'effets médiateurs qu'ils ont classées en trois grandes catégories. La première renvoie aux méthodes dites « causales » établies sur des tests de liens d'influence entre les différentes variables. La deuxième catégorie fait référence aux méthodes de « différences des coefficients » fondées sur la comparaison des coefficients de régression avant et après l'introduction de la variable médiatrice. La troisième catégorie est constituée des méthodes dites de « produit des coefficients » qui s'intéressent aux tests d'effets directs et indirects.

Facilement adaptées aux méthodes d'équations structurelles, les méthodes causales restent les plus utilisées dans l'analyse des liens de médiation.

Baron et Kenny (1986) suggèrent quatre étapes séquentielles :

Étape 1 : Montrer que la variable indépendante X est corrélée avec la variable dépendante Y afin de s'assurer qu'il y a bien un effet à médialiser. À travers une régression de Y sur X, le lien (c) doit être significatif.

Étape 2 : Montrer que X a un impact significatif sur XM (considérée comme une variable dépendante). Le coefficient (a) issu de la régression de XM sur X doit être significatif.

Étape 3 : Montrer que XM influence significativement Y. Il s'agit de faire une régression de Y sur à la fois XM et XP. En contrôlant XP, le coefficient (b) entre XM et Y doit rester significatif.

Étape 4 : Pour conclure que XM médialise complètement la relation X-Y, l'effet de X sur Y en contrôlant CM, c'est-à-dire le coefficient (c'), doit être nul. Si ce n'est pas le cas, la médiation est partielle.

Section 2 – Présentation des résultats

La deuxième section a pour objectif de présenter les résultats de cette recherche afin de vérifier les hypothèses présentées dans le troisième chapitre. Des analyses descriptives et catégorielles des résultats seront présentées. Elles seront suivies d'une analyse typologique. Nous présentons ensuite les résultats de l'étude empirique en testant les hypothèses proposées à travers des analyses de régressions linéaires. Enfin, les résultats des analyses structurelles du modèle global viendront appuyer les premiers résultats obtenus.

1. Les analyses descriptives et typologiques

1.1. Les analyses descriptives et catégorielles des résultats

Pour chacune des variables du modèle, un tableau rapportant la fréquence des réponses pour chacun des items sera présenté, ainsi que des scores de moyenne et d'écart-type.

1.1.1. Statistiques descriptives des variables du modèle

L'auto-efficacité professionnelle

Tableau 4.1 : Fréquence des réponses des items de l'auto-efficacité professionnelle

Items	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je garde mon calme face aux difficultés dans le travail parce que je peux compter sur mes compétences	0 %	3 %	10 %	66 %	21 %
Quand je suis confronté(e) à un problème dans mon travail, j'arrive généralement à trouver plusieurs solutions	0 %	1 %	4 %	69 %	26 %
Quoi qu'il arrive dans mon travail, je peux généralement le gérer	0 %	2 %	8 %	69 %	21 %
Mon expérience m'a bien préparé(e) pour la suite de mon parcours professionnel	1 %	3 %	9 %	65 %	22 %
J'atteins les objectifs que je me fixe dans mon travail	0 %	3 %	9 %	68 %	20 %
Je me sens à la hauteur de la plupart des exigences de mon travail	0 %	1 %	7 %	67 %	25 %

Avec une moyenne de 4,1 sur 5 et un écart-type modeste de 0,44, les résultats révèlent que les cadres se considèrent comme efficaces dans leur travail (Tableau 4.1). Ils ont confiance en leur capacité à réaliser efficacement les tâches professionnelles et à assumer les responsabilités qui leur sont confiées.

Les ancrs de carrière

Le tableau 4.2 révèle qu'en moyenne les réponses des cadres interrogés aux items des quatre ancrs de carrière se concentrent plus autour de l'échelon « plutôt important », ce qui indique que les cadres accordent une grande importance à ces ancrs de carrière.

Tableau 4.2 : Fréquence des réponses des items des ancrs de carrière

	Items	Pas du tout important	Plutôt pas important	Moyenne ment important	Plutôt important	Très important
Ancre Technique	M'épanouir dans mon champ d'expertise plutôt que devenir un(e) généraliste	5 %	12 %	27 %	42 %	14 %
	Être reconnu(e) pour ma compétence ou mon expertise technique	1 %	2 %	11 %	45 %	41 %
	Progresser dans mon champ de spécialisation professionnelle	1 %	6 %	19 %	48 %	26 %
Ancre Management	Atteindre une position élevée dans la hiérarchie managériale	4 %	9 %	31 %	41 %	15 %
	Influencer et diriger les activités des autres en acceptant des responsabilités de plus en plus grandes	1 %	9 %	24 %	47 %	19 %
	Avoir une carrière qui me mettrait dans une position de leadership ou d'influence	3 %	8 %	27 %	42 %	20 %
Ancre Qualité de vie	Avoir un travail qui me laisse beaucoup de temps libre pour ma vie personnelle	1 %	9 %	40 %	40 %	10 %
	Avoir un emploi qui me permet de concilier les loisirs et le travail	2 %	4 %	30 %	50 %	14 %
	Mener une carrière qui préserve ma qualité de vie	0 %	3 %	13 %	50 %	34 %
Ancre Service	Avoir un emploi qui me permet d'aider et de conseiller les autres	2 %	7 %	16 %	52 %	23 %
	Aider d'autres membres de l'entreprise à se perfectionner	1 %	4 %	20 %	51 %	24 %
	Avoir un emploi qui me permet de m'impliquer et de me consacrer à un objectif important	0 %	2 %	14 %	57 %	27 %

Le tableau 4.3 indique que l'ancre Service est celle dont la moyenne est la plus élevée et l'écart-type le plus faible. Inversement, l'ancre Management est celle dont la moyenne est la plus faible et l'écart-type le plus important. Ces résultats sont compatibles avec les travaux antérieurs, qui soulignent en particulier que l'ancre Management — que l'on associerait spontanément aux cadres — n'est pas nécessairement celle qui oriente le choix de la plupart des individus.

Tableau 4.3 : Les scores de moyenne et d'écart-type des variables agrégées des ancres de carrière

Variables agrégées	Moyenne (sur 5)	Écart-type
Ancre Technique	3,87	0,73
Ancre Management	3,65	0,86
Ancre Qualité de vie	3,78	0,68
Ancre Service	3,97	0,65

La satisfaction de carrière

Tableau 4.4 : Fréquence des réponses des items de la satisfaction de carrière

Items	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je suis satisfait(e) de ce que j'ai réalisé dans ma carrière	1 %	8 %	14 %	66 %	11 %
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs généraux de carrière	1 %	9 %	14 %	62 %	14 %
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs de rémunération	6 %	23 %	20 %	43 %	8 %
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'avancement	3 %	18 %	19 %	52 %	8 %
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'acquisition de nouvelles compétences	1 %	8 %	14 %	62 %	15 %

Avec une moyenne de 3,6 sur 5 et un écart-type modeste de 0,70, les résultats présentés dans le tableau 4.4 révèlent que les cadres ressentent généralement une assez bonne satisfaction à l'égard de leur carrière. Néanmoins, on peut noter que la proportion de répondants « tout à fait d'accord » est relativement faible dans l'ensemble et, que par rapport à la rémunération, une bonne partie des répondants estiment que leurs objectifs n'ont pas été atteints.

Le succès de carrière objectif

Quatre critères ont été intégrés pour le calcul de l'indicateur de succès de carrière objectif. Celui-ci nous permet d'obtenir, pour chaque répondant, un score de succès de carrière objectif qui restitue l'ensemble des quatre facteurs objectifs. C'est cette variable qui a été mise en relation avec les autres variables du modèle dans la suite de ce travail.

Tableau 4.5 : Fréquence des réponses au statut hiérarchique

	Dirigeants	Managers	Non-managers
Nombre de répondants et proportion	80 (22 %)	161 (45 %)	121 (33 %)

Le tableau 4.5 indique que la majorité des cadres est constituée de managers (45 %) et de non-managers (33 %). Les cadres dirigeants représentent 22 % de l'échantillon.

Tableau 4.6 : Fréquence et nombre de promotions reçues sur les cinq dernières années

Aucune	Une	Deux	Trois ou plus
132 (36 %)	108 (30 %)	76 (21 %)	46 (12 %)

Le tableau 4.6 indique que la plupart (36 %) des cadres interrogés déclarent n'avoir reçu aucune promotion au cours des cinq dernières années. 30 % d'entre eux ont reçu une promotion tandis que seulement 13 % ont reçu trois promotions ou plus.

Tableau 4.7 : Rémunération annuelle brute en k€

< 30	31 à 40	41 à 50	51 à 60	61 à 70	71 à 80	81 à 90	91 à 100	>100
11 (3 %)	53 (14 %)	84 (23 %)	71 (20 %)	51 (14 %)	33 (9 %)	17 (5 %)	21 (6 %)	21 (6 %)

Tableau 4.8 : Progression de la rémunération au cours des cinq dernières années

Baisse	Stabilité	- de 2 %	2 à 4 %	4 à 6 %	6 à 8 %	8 à 10 %	10 à 12 %	12 à 14 %	+14 %
11 (3 %)	4 (1 %)	82 (23 %)	70 (19 %)	38 (11 %)	37 (10 %)	33 (9 %)	18 (5 %)	14 (4 %)	55 (15 %)

Les tableaux 4.7 et 4.8 indiquent que 37 % des cadres de l'échantillon gagnent annuellement entre 31 et 50 k€ bruts contre 3 % qui gagnent moins de 30 k€ bruts. Ce résultat peut s'expliquer par l'ancienneté élevée des cadres d'où les salaires élevés. 42 % des cadres interrogés déclarent avoir reçu une augmentation de salaire de moins de 4 %.

Le succès de carrière perçu

Avec une moyenne de 3,5 sur 5 et un écart-type modeste de 0,52, les cadres considèrent en moyenne leur carrière comme plutôt réussie, tout en restant pour la plupart d'entre eux « conforme » à ce qu'ils envisagent comme une progression normale (Tableau 4.9).

Tableau 4.9 : Fréquence des réponses des items du succès de carrière perçu

Items	Un échec	Plutôt un échec	Ni une réussite ni un échec	Plutôt un succès	Une réussite totale
Je considère que ma carrière est	1 %	2 %	27 %	68 %	2 %
Par comparaison avec mes collègues, ma carrière est	1 %	4 %	36 %	54 %	5 %
Mes proches trouvent que ma carrière est	0 %	1 %	19 %	67 %	13 %

	Très en retard	Plutôt en retard	Conforme	Plutôt en avance	Très en avance
Vu mon âge et par rapport à une progression normale, ma carrière est	2 %	21 %	59 %	16 %	2 %

Le succès de vie

Avec une moyenne de 3,6 sur 5, les cadres expriment en moyenne une bonne satisfaction à l'égard de leur vie personnelle (Tableau 4.10). Ce résultat est conforme aux travaux antérieurs postulant que les cadres intègrent de plus en plus la question de l'équilibre travail - vie personnelle dans la conception et l'évaluation de leur carrière.

Tableau 4.10 : Fréquence des réponses des items du succès de vie

Items	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je suis content(e) de ma vie personnelle	2 %	12 %	14 %	49 %	23 %
Je profite pleinement de mes activités extraprofessionnelles	9 %	19 %	19 %	40 %	13 %
Je suis satisfait(e) de ma vie en général	1 %	7 %	17 %	54 %	21 %
Je profite pleinement de ma vie familiale	6 %	16 %	21 %	42 %	15 %

L'intention de départ

La variable agrégée « intention de départ » a une moyenne de 3,43 sur 5 et un écart-type élevé de 1,06. Beaucoup de cadres interrogés semblent envisager de quitter leur entreprise dans l'avenir même si, à long terme, c'est l'incertitude qui prévaut comme l'illustrent les réponses au quatrième item dans le tableau 4.11.

Tableau 4.11 : Fréquence des réponses des items de l'intention de départ

Items	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Il se pourrait que je recherche un autre travail ailleurs dans l'année qui vient	5 %	12 %	15 %	31 %	37 %
Je vais rechercher activement un travail dans une autre entreprise dans l'année qui vient	11 %	15 %	24 %	18 %	32 %
Je travaillerai encore pour mon entreprise l'année prochaine (item inversé)	17 %	8 %	35 %	29 %	11 %
Je serai encore dans mon entreprise dans cinq ans (item inversé)	27 %	18 %	44 %	9 %	2 %

1.1.2. Analyses catégorielles des résultats

Les analyses effectuées jusqu'ici ont porté sur l'échantillon de répondants dans son intégralité. Nous allons maintenant présenter les résultats (score moyen) des variables par sexe, âge, niveau hiérarchique, fonction exercée, secteur d'activité, niveau de formation et taille de l'entreprise.

Analyse catégorielle par sexe

Tableau 4.12 : Scores moyens par sexe

Variabes	Hommes	Femmes
Auto-efficacité professionnelle	4,07	4,16
Ancre Technique	3,82	3,99
Ancre Management	3,66	3,63
Ancre Qualité de vie	3,77	3,79
Ancre Service	3,91	4,10
Satisfaction de carrière	3,59	3,62
Succès de carrière perçu	3,51	3,58
Succès de vie	3,60	3,60
Intention de départ	3,34	3,62

Le tableau 4.12 indique que seules trois différences statistiquement significatives apparaissent entre les hommes et les femmes. Tout d'abord, l'intention de départ est plus élevée chez les femmes que chez les hommes. Ensuite, les scores moyens de l'ancre Technique et de l'ancre Service sont plus

élevés chez les femmes. En revanche, il n'y a pas de différence en ce qui concerne l'Ancre Qualité de vie et l'ancre Management.

Analyse catégorielle par âge

Tableau 4.13 : Scores moyens par âge

Variabes	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et plus
Auto-efficacité professionnelle	4,07	4,11	4,17
Ancre Technique	3,91	3,78	4,02
Ancre Management	3,67	3,66	3,52
Ancre Qualité de vie	3,93	3,71	3,33
Ancre Service	3,95	3,98	4,03
Satisfaction de carrière	3,57	3,66	3,52
Succès de carrière perçu	3,50	3,60	3,41
Succès de vie	3,57	3,63	3,60
Intention de départ	3,35	3,54	3,38

Le tableau 4.13 indique qu'une seule différence statistiquement significative apparaît entre les trois tranches d'âge, au niveau de l'ancre Qualité de vie qui est plus élevée pour les plus jeunes générations que pour les plus anciens. Nous retrouvons ici les résultats classiques sur les différences entre générations.

Analyse catégorielle par niveau hiérarchique

Tableau 4.14 : Scores moyens par niveau hiérarchique

Variabes	Dirigeant	Manager	Non-manager
Auto-efficacité professionnelle	4,20	4,04	4,11
Ancre Technique	3,63	3,85	4,06
Ancre Management	3,98	3,73	3,33
Ancre Qualité de vie	3,75	3,71	3,90
Ancre Service	4,01	3,96	3,95
Satisfaction de carrière	3,80	3,67	3,36
Succès de carrière perçu	3,76	3,55	3,35
Succès de vie	3,49	3,58	3,69
Intention de départ	3,32	3,48	3,45

On note, dans le tableau 4.14, des disparités importantes entre les trois types de répondants. Les scores d'ancre Technique et d'ancre Management sont respectivement plus faibles ou plus élevés, respectivement, au fil de la progression en niveau hiérarchique. La satisfaction de carrière et le succès de carrière perçu sont également plus importants, ainsi que le sentiment d'auto-efficacité professionnelle pour les dirigeants par rapport aux managers et les managers par rapport aux non-managers.

Analyse catégorielle par niveau de formation initiale

Le tableau 4.15 indique que les cadres ayant un bac ou moins semblent les plus satisfaits de leur carrière et ont les scores les plus faibles sur l'Ancre Qualité de vie. Ceux qui ont un diplôme supérieur à un bac + 5 ont une moyenne de succès de carrière perçue plus faible et les scores de satisfaction de vie les plus élevés sont obtenus pour les Bac +1/+2.

Tableau 4.15 : Scores moyens par niveau de diplômes

Variabes	bac et moins	bac + 1/+2	bac + 3/+4	bac + 5	supérieur à bac + 5
Auto-efficacité professionnelle	4,13	4,10	4,12	4,07	4,14
Ancre Technique	3,95	4,09	3,92	3,78	3,89
Ancre Management	3,54	3,67	3,62	3,64	3,79
Ancre Qualité de vie	3,52	3,74	3,77	3,83	3,73
Ancre Service	3,90	4,06	4,02	3,92	4,02
Satisfaction de carrière	3,90	3,75	3,49	3,58	3,56
Succès de carrière perçue	3,65	3,66	3,49	3,53	3,42
Succès de vie	3,42	3,85	3,54	3,61	3,54
Intention de départ	3,57	3,13	3,62	3,41	3,37

Analyse catégorielle par fonction exercée

Tableau 4.16 : Scores moyens par fonction exercée

Variabes	Commercial, Marketing	Communication, Création	Direction d'entreprise	Études, R&D	Gestion, Finance, Administration	Informatique	Production Industrielle, Travaux et chantier	RH	Santé, Social, Culture	Services techniques
Auto-efficacité professionnelle	4,13	4,17	4,19	4,01	4,01	4,16	4,07	4,11	4,10	4,17
Ancre Technique	3,90	3,91	3,73	3,87	3,89	3,82	3,78	4,06	4,15	3,72
Ancre Management	3,62	4,12	3,98	3,36	3,68	3,17	3,90	3,58	3,54	3,77
Ancre Qualité de vie	3,81	3,95	3,71	3,87	3,80	3,68	3,47	3,79	4,02	3,72
Ancre Service	3,87	3,94	4,01	3,81	3,97	4,03	4,03	4,20	4,15	4,07
Satisfaction de carrière	3,56	3,49	3,92	3,45	3,44	3,57	3,86	3,65	3,53	3,64
Intention de départ	3,56	4,18	3,30	3,25	3,49	3,49	3,16	3,24	3,72	3,28
Succès de carrière perçue	3,49	3,28	3,80	3,30	3,45	3,49	3,84	3,61	3,52	3,64
Succès de vie	3,63	3,45	3,42	3,46	3,52	3,98	3,83	3,79	3,53	3,71
Intention de départ	3,56	4,18	3,30	3,25	3,49	3,49	3,16	3,24	3,72	3,28

Quelques différences statistiquement significatives apparaissent pour certaines catégories malgré une homogénéité d'ensemble assez forte (Tableau 4.16). Les cadres exerçant des fonctions de « Direction d'entreprise » semblent plus satisfaits de leur carrière par rapport aux autres fonctions et ont également un score de succès relatif plus élevé. La disposition à la mobilité externe est plus élevée chez les cadres exerçant les fonctions de « Commercial, Marketing », « Communication, Création »,

« Direction d'entreprise » et « Ressources Humaines ». Les cadres en informatique paraissent plus satisfaits de leurs vies personnelles que les cadres d'autres fonctions.

Analyse catégorielle par secteur d'activité

Tableau 4.17 : Scores moyens par secteur d'activité

Variables	Commerce, Distribution	Construction	Industrie	Activités Informatiques	Comptabilité, Conseil et Gestion des Entreprises	Banque et Assurances	Com & Médias	Hôtellerie, restauration, Loisirs	Ingénierie, R&D	Santé, Action Sociale, formation initiale et	Télécommunications	Transports et logistique	Autres
Auto-efficacité professionnelle	4,08	4,27	4,08	4,35	4,12	3,98	4,11	4,15	4,05	4,09	3,96	3,96	4,08
Ancre Technique	3,85	3,91	3,78	3,93	4,00	4,13	3,30	4,07	3,80	3,98	3,89	4,03	3,81
Ancre Management	3,67	3,58	3,71	3,54	3,64	3,80	4,21	3,50	3,21	3,48	3,78	3,56	3,82
Ancre Qualité de vie	3,82	3,68	3,78	3,39	3,45	4,00	3,88	3,73	3,83	3,92	3,90	3,39	3,87
Ancre Service	3,95	4,07	3,91	3,88	3,98	4,02	3,82	3,67	3,82	3,99	4,04	3,86	4,25
Satisfaction de carrière	3,74	3,64	3,64	3,46	3,43	3,49	3,73	3,66	3,65	3,66	3,35	3,55	3,46
Succès de carrière perçu	3,51	3,68	3,54	3,45	3,50	3,45	3,63	3,58	3,53	3,61	3,33	3,46	3,50
Succès de vie	3,67	3,73	3,65	3,73	3,84	3,50	3,73	3,58	3,45	3,39	3,67	3,31	3,56
Intention de départ	3,52	3,49	3,26	3,63	3,25	3,75	3,66	3,43	3,22	3,52	3,39	3,19	3,54

Également dans le tableau 4.17, nous ne constatons que quelques différences. En particulier, les cadres issus du secteur « Banque et Assurances, Immobilier » ont les scores les plus élevés sur l'ancre Qualité de vie et l'intention de départ. Les cadres du secteur « Informatique » ont, quant à eux, la moyenne la plus élevée sur l'auto-efficacité professionnelle et la plus faible sur l'Ancre Qualité de vie.

1.2. L'analyse typologique

1.2.1. Trois catégories de cadres

Outre les analyses descriptives et catégorielles, une analyse typologique a été conduite pour distinguer des catégories de cadres en fonction de leurs niveaux de succès objectif et de succès subjectif. Cette analyse a révélé trois groupes de cadres qui se distinguent empiriquement.

Les variables « Succès objectif » et « Succès subjectif » (satisfaction de carrière) ont fait l'objet d'un traitement statistique pour faire émerger une typologie. Trois classes ont été obtenues avec la méthode « *Cluster Two Steps* » de SPSS, qui a l'intérêt — par rapport à d'autres méthodes — de ne pas spécifier *a priori* le nombre de catégories qui devraient émerger. Le principe consiste à tenir compte, pour chaque individu, des deux scores obtenus en termes de succès objectif et subjectif et de voir quels sont les regroupements qui apparaissent en fonction des niveaux respectifs des deux variables.

L'analyse a fait apparaître trois groupes. Les scores moyens des deux variables de succès de carrière sont présentés dans le tableau 4.18.

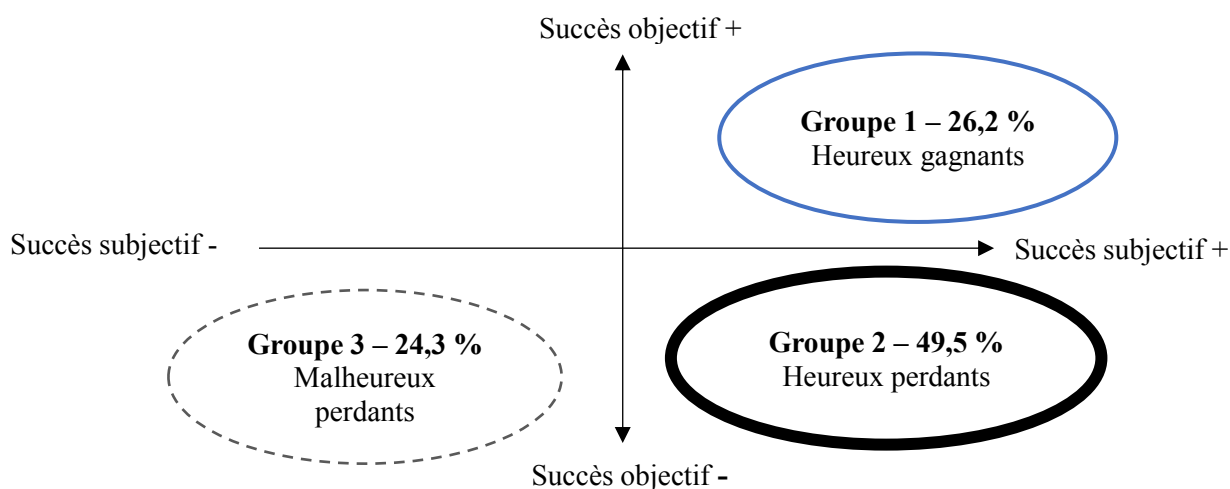
Tableau 4.18 : Scores moyens du succès objectif et subjectif

Variables	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Nombre de répondants	95	179	88
Succès de carrière objectif	1,22	-0,36	-0,64
Succès de carrière subjectif	4,17	3,77	2,62

Les résultats de l'analyse typologique indiquent que la majorité des cadres appartiennent au Groupe 2, qui présente un score moyen élevé en succès subjectif et faible en succès objectif, ce qui renvoie à la catégorie des « heureux perdants ». Par ailleurs, certains répondants (95 au total) présentent des scores importants dans les deux variables « heureux gagnants », alors que d'autres au contraire (88 au total) présentent des scores faibles « malheureux perdants ». Ce résultat est cohérent dans l'ensemble avec le modèle de Nicholson et De Waal-Andrews (2005), même si toutefois la quatrième catégorie, qui représenterait un score élevé en succès objectif et faible en succès subjectif, ne semble pas présente parmi les individus de l'échantillon.

Les résultats obtenus sont présentés graphiquement dans la figure 4.3 ci-dessous.

Figure 4.3 : Typologie des cadres en fonction du succès de carrière



En calculant les moyennes des scores des variables dépendantes pour chacun des trois groupes, on obtient les résultats contenus dans le Tableau 4.19 :

Tableau 4.19 : Scores moyens des variables dépendantes pour chaque groupe

Variables dépendantes	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Succès de carrière perçu	3,86	3,63	2,98
Satisfaction de vie	3,73	3,72	3,22
Intention de départ	3,21	3,42	3,71

On note une différence statistiquement significative entre les trois groupes au niveau du succès de carrière perçu. Il s'avère néanmoins que c'est le groupe 3 qui se distingue nettement des deux autres en ayant une moyenne légèrement inférieure au point médian, alors que les deux autres groupes ont des niveaux plus élevés.

En ce qui concerne les variables indépendantes, on obtient les résultats présentés dans le Tableau 4.20 :

Tableau 4.20 : Scores moyens des variables dépendantes pour chaque groupe

Variables indépendantes	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Auto-efficacité professionnelle	4,19	4,07	4,05
Ancre Technique	3,71	3,94	3,91
Ancre Management	3,93	3,58	3,49
Ancre Qualité de vie	3,68	3,79	3,87
Ancre Service	4,07	3,97	3,87

Ici, c'est le groupe 1 qui se distingue des deux autres. Les niveaux d'auto-efficacité professionnelle et de l'ancre Service sont plus élevés, mais de manière faible, bien que significative. En revanche, il n'y a pas de différences entre les groupes 2 et 3 sur l'ensemble de ces points. On peut résumer l'ensemble de ces résultats de la manière suivante :

- Les « heureux gagnants » représentent à peu près un quart des répondants (26,2 %). Ils sont satisfaits de leur carrière, ont objectivement réussi et se considèrent comme auto-efficaces. Leurs carrières sont ancrées Service et, surtout, Management.
- Les « heureux perdants » sont apparus comme ayant un bon niveau de satisfaction de carrière, malgré un niveau de succès objectif plus faible que le Groupe 1. Représentant quasiment la moitié (49,5 %) des répondants, ces cadres sont ceux qui ont plus fréquemment l'intention de garder leur poste que les autres. Leurs carrières sont essentiellement ancrées Technique.
- Les « malheureux perdants » représentent 24,3 % des répondants. Ils sont des cadres insatisfaits de leur carrière et dont la vie personnelle est également la moins satisfaisante, bien que la moyenne reste supérieure au point médian. Ils sont ceux dont l'intention de départ est la plus élevée.

1.2.2. Les différences intergroupes

Nous avons également réalisé des tableaux croisés entre les trois groupes de cadres et les caractéristiques individuelles, ce qui a permis de révéler des résultats supplémentaires.

Les résultats mentionnés dans le tableau 4.21 révèlent que 21,4 % des femmes sont des « heureuses gagnantes » contre 29 % des hommes. 55 % des femmes sont des « heureuses perdantes » contre 47 % des hommes. Il n'y a pas de différence significative en ce qui concerne les « malheureux perdants » pour les deux sexes.

Tableau 4.21 : Répartition des groupes de cadres en fonction du sexe

	Heureux gagnants	Heureux perdants	Malheureux perdants
Hommes	28,6 %	46,9 %	24,5 %
Femmes	21,4 %	54,7 %	23,9 %
Ensemble	26,2 %	49,5 %	24,3 %

Le tableau 4.22 montre que les moins de 45 ans sont plus plutôt des heureux gagnants, à l'inverse des + de 55 ans.

Tableau 4.22 : Répartition des groupes de cadres en fonction de l'âge

Âge	Heureux gagnants	Heureux perdants	Malheureux perdants
35-44	28,0 %	46,7 %	25,3 %
45-54	25,2 %	52,4 %	22,4 %
+55	21,6 %	51,4 %	27,0 %
Ensemble	26,2 %	49,5 %	24,3 %

Le tableau 4.23 montre que les cadres du groupe des « malheureux perdants » et des « heureux gagnants » sont plus présents chez les diplômés de niveau bac + 5. Ceux du groupe des « heureux perdants » sont légèrement plus présents chez les cadres ayant un bac + 3/4.

Tableau 4.23 : Répartition des groupes de cadres en fonction du niveau d'études

	Heureux gagnants	Heureux perdants	Malheureux perdants
Bac et moins	28,6 %	61,9 %	9,5 %
Bac + 1/+2	20,9 %	62,8 %	16,3 %
Bac + 3/+4	23,5 %	43,5 %	32,9 %
Bac + 5	28,2 %	48,9 %	23 %
Supérieur à bac + 5	28,2 %	43,6 %	28,2 %

En ce qui concerne les ancres de carrière, nous avons déterminé, pour chaque répondant, son éventuelle ancre de carrière dominante, à savoir celle dont le score est le plus élevé. Le tableau 4.24 présente la répartition.

Tableau 4.24 : Répartition des ancres dominantes sur l'ensemble de l'échantillon

Ancres	Proportion
Technique	18,0 %
Management	14,6 %
Qualité de vie	14,4 %
Service	16,6 %
Pas d'ancre dominante	36,5 %

Tableau 4.25 : Répartition des groupes de cadres en fonction de l'ancre de carrière dominante

Ancres dominantes	Heureux gagnants	Heureux perdants	Malheureux perdants
Technique	23,1 %	55,4 %	21,5 %
Management	34,0 %	49,1 %	17,0 %
Qualité de vie	15,4 %	48,1 %	36,5 %
Service	36,7 %	41,7 %	21,7 %
Pas d'ancre dominante	24,2 %	50,8 %	25,0 %

À partir du tableau 4.25, on remarque la présence plus forte des « heureux gagnants » chez les cadres dont l’ancrage Management est dominante. Inversement, l’ancrage Qualité de vie est plus fréquente chez les « malheureux perdants ».

En ce qui concerne la position hiérarchique, des différences importantes apparaissent entre les trois catégories de cadres (Tableau 4.26). En particulier on note, fort logiquement, beaucoup d’heureux gagnants chez les dirigeants, ce qui n’exclut pas la présence de quelques malheureux perdants.

Tableau 4.26 : Répartition des groupes de cadres en fonction de la position hiérarchique

Position hiérarchique	Heureux gagnants	Heureux perdants	Malheureux perdants
Dirigeant	55 %	32,5 %	12,5 %
Manager	26,1 %	53,4 %	20,5 %
Non-manager	7,4 %	55,4 %	37,2 %
Ensemble	26,2 %	49,5 %	24,3 %

Quant à la taille d’entreprise, il semble que les cadres issus des entreprises de moins de 50 salariés perçoivent plutôt leur carrière comme un échec. Ceux qui sont issus des entreprises dont l’effectif est compris entre 50 et 99 salariés sont plus présents parmi les « heureux perdants » dont les carrières sont perçues comme réussies malgré le faible niveau du succès objectif. Les cadres ayant réussi leur carrière objectivement et percevant leur carrière comme une réussite sont plus issus des entreprises de taille entre 100 et 249 salariés et plus de 2 000 salariés (Tableau 4.27).

Tableau 4.27 : Répartition des groupes de cadres en fonction de la taille d’entreprise

Nombre de salariés	Heureux gagnants	Heureux perdants	Malheureux perdants
Moins de 50	18,9 %	51,4 %	29,7 %
50 - 99	14,7 %	58,8 %	26,5 %
100 - 249	38,5 %	40,4 %	21,2 %
250 - 499	25,0 %	55,0 %	20,0 %
499 - 1 999	24,0 %	52,0 %	24,0 %
+ 2000	30,4 %	46,4 %	23,2 %
Ensemble	26,2 %	49,5 %	24,3 %

2. Le test des hypothèses du modèle

Nous présenterons ci-dessous les résultats des tests des hypothèses énoncées dans le chapitre 3 en utilisant les outils statistiques SPSS et AMOS.

2.1. Les variables indépendantes et les variables intermédiaires

Nous étudions l'influence des variables individuelles (l'auto-efficacité professionnelle et les ancrs de carrière) sur le succès de carrière tant objectif que subjectif.

2.1.1. Les hypothèses relatives aux variables expliquant la satisfaction de carrière

Nous vérifions si l'auto-efficacité professionnelle (H1), l'ancre Service (H6) et le succès de carrière objectif (H7) influencent la satisfaction de carrière selon le modèle H1-H6-H7 présenté dans la figure 4.4.

Tableau 4.28 : Récapitulatif du modèle de la régression multiple de la satisfaction de carrière

R	R ²	R-ajusté	Erreur standard de l'estimation
,481	,231	,225	,61515

Le R² est de 0,231, ce qui signifie que l'auto-efficacité professionnelle, l'ancre Service et le succès de carrière objectif expliquent 23,1 % de la variance de la satisfaction de carrière. Le R² ajusté — qui tient compte du nombre de variables du modèle par rapport à la taille de l'échantillon — est presque identique (0,225) ce qui indique une bonne robustesse du modèle.

Tableau 4.29 : ANOVA satisfaction de carrière

Modèle	Somme des carrés	dl	Moyenne des carrés	F	Sig
Régression	40,722	3	13,574	35,871	,000
Résidu	135,472	358	,378		
Total	176,195	361			

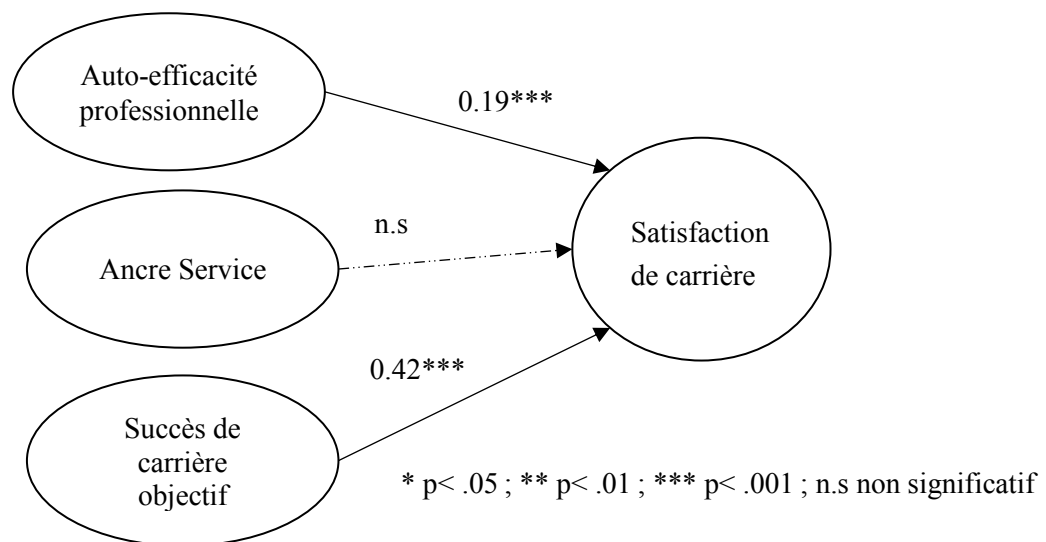
Le F de Fisher-Snedecor du modèle est égal à 18,188 (significatif à 0,000), ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire la satisfaction de carrière.

Tableau 4.30 : Coefficients de régression multiple de la satisfaction de carrière

Modèle H1-H6-H7	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta (β)			Tolérance	VIF
(Constante)	2,169	,335		6,482	,000		
AUTO	,309	,076	,193	4,066	,000	,951	1,051
ANC_SERV	,042	,051	,039	,811	,418	,953	1,050
SUC_OBJ	,299	,033	,426	9,189	,000	,998	1,002

Le tableau 4.30 montre que l'auto-efficacité professionnelle influence positivement et significativement la satisfaction de carrière ($t = 4,066$ et $\beta = 0,193$). L'ancre Service semble ne pas avoir une influence significative sur la satisfaction de carrière ($t = 0,811$, $p > 0,05$). Enfin, le succès de carrière objectif exerce un effet significativement positif sur la satisfaction de carrière ($t = 9,189$ et $\beta = 0,426$).

Figure 4.4 : Le modèle H1-H6-H7



En vue de vérifier les hypothèses H1, H6 et H7, nous avons procédé à l'analyse des indices d'ajustement du modèle théorique aux données recueillies. Le tableau 4.31 montre que le modèle est bien ajusté.

Tableau 4.31 : Indices d'ajustement du modèle H1-H6-H7

Modèle	χ^2	dl	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
H1-H6-H7	194,292	81	2,399	0,062	0,93	0,93	0,89

L'hypothèse H1, postulant que l'auto-efficacité professionnelle influence positivement la satisfaction de carrière, est confirmée. Quant à l'hypothèse H6, selon laquelle l'ancre Service influence positivement la satisfaction de carrière, n'est pas confirmée. Enfin, l'hypothèse H7 postulant que le succès de carrière objectif est positivement lié à la satisfaction de carrière est validée.

2.1.2. Les hypothèses relatives aux variables expliquant le succès de carrière objectif

Nous vérifions si l'auto-efficacité professionnelle (H2) et l'ancre Management (H3) influencent positivement le succès de carrière objectif et si ce dernier est négativement lié à l'ancre Technique (H4) et à l'ancre Qualité de Vie (H5). Nous vérifions ces hypothèses selon le modèle H2-H3-H4-H5 présenté dans la figure 4.5.

Tableau 4.32 : Récapitulatif du modèle de la régression multiple du succès de carrière objectif

R	R ²	R-ajusté	Erreur standard de l'estimation
,341	,116	,106	,94147513

Le R² est de 0,116, ce qui signifie que l'auto-efficacité professionnelle, les ancres Management, Technique et Qualité de vie expliquent 11,6 % de la variance totale du succès de carrière objectif. Le R² ajusté — qui tient compte du nombre de variables du modèle par rapport à la taille de l'échantillon — est presque identique (0,106) ce qui indique une bonne robustesse du modèle.

Tableau 4.33 : ANOVA succès de carrière objectif

Modèle	Somme des carrés	dl	Moyenne des carrés	F	Sig
Régression	41,643	4	10,411	11,745	,000
Résidu	316,436	357	,886		
Total	358,079	361			

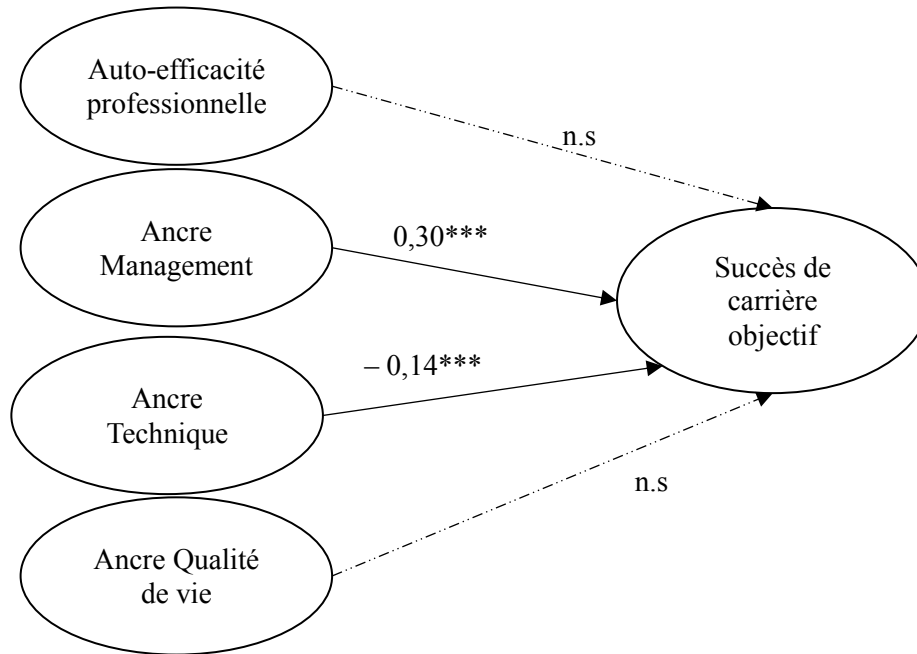
Le F de Fisher-Snedecor du modèle est égal à 11,745 (significatif à 0,000), ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle ce modèle permet de prédire le succès de carrière objectif.

Tableau 4.34 : Coefficients de la régression multiple du succès de carrière objectif

Modèle H2-H3-H4-H5	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta (β)			Tolérance	VIF
(Constante)	-,496	,589		-,842	,400		
AUTO	,000	,117	,000	,001	,999	,943	1,060
ANC_MANA	,347	,059	,299	5,836	,000	,946	1,057
ANC_TECH	-,198	,070	-,144	-2,828	,005	,952	1,050
ANC_QUAL	-,005	,074	-,003	-,068	,946	,966	1,035

Le tableau 4.34 montre qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre le sentiment d'auto-efficacité professionnelle, l'ancre Qualité de vie et le succès de carrière objectif. L'ancre Management semble influencer positivement le succès de carrière objectif ($t = 5,836$, $\beta = 0,30$). En revanche, l'ancre Technique est négativement liée au succès de carrière objectif ($t = -2,828$ et $\beta = -0,144$).

Figure 4.5 : Le modèle H2-H3-H4-H5



Par ailleurs, les indices d'ajustement du modèle théorique aux données empiriques sont satisfaisants (Tableau 4.35).

Tableau 4.35 : Indices d'ajustement du modèle H2-H3-H4-H5

Modèle	χ^2	dl	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
H2-H3-H4-H5	124,6	64	1,326	0,03	0,98	0,96	0,93

Par conséquent, nous pouvons conclure que les hypothèses H1 et H5 sont rejetées et que les hypothèses H2 et H3 sont confirmées.

2.2. Les variables intermédiaires et les variables dépendantes

Nous étudions l'influence des variables intermédiaires (le succès de carrière objectif et la satisfaction de carrière) sur les variables à expliquer, à savoir le succès de carrière perçu, le succès de vie et l'intention de départ.

2.2.1. Les hypothèses relatives aux variables expliquant le succès de carrière perçu

Nous vérifions si la satisfaction de carrière (H8) et le succès de carrière objectif (H9) influencent positivement le succès de carrière perçu selon le modèle H8-H9 présenté dans la figure 4.6.

Les résultats de la régression linéaire multiple du succès de carrière perçu sont présentés dans les tableaux suivants (de 4.36 à 4.38)

Tableau 4.36 : Récapitulatif du modèle de régression multiple du succès de carrière perçu

R	R ²	R-ajusté	Erreur standard de l'estimation
,706	,498	,495	,36889

Le R² est de 0,498, ce qui signifie que la satisfaction de carrière et le succès objectif expliquent 50 % de la variance du succès de carrière perçu. Le R² ajusté est quasiment identique (0,495) ce qui indique une très bonne robustesse du modèle.

Tableau 4.37 : ANOVA du succès de carrière perçu

Modèle	Somme des carrés	dl	Moyenne des carrés	F	Sig
Régression	48,485	2	24,243	178,150	,000
Résidu	48,853	359	,136		
Total	97,338	361			

Le F de Fisher-Snedecor du modèle est égal à 178,15 (significatif à 0,000), ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire le succès de carrière perçu.

Tableau 4.38 : Coefficients de régression multiple du succès de carrière perçu

Modèle H8-H9	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta (β)			Tolérance	VIF
(Constante)	1,871	,113		16,584	,000		
SAT	,462	,031	,622	14,971	,000	,811	1,233
SUC_OBJ	,083	,022	,159	3,841	,000	,811	1,233

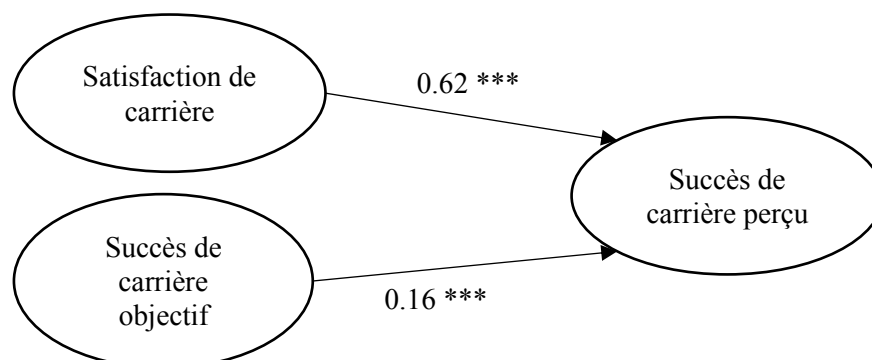
Le tableau 4.38 montre que la satisfaction de carrière influence positivement et significativement le succès de carrière perçu ($t = 14,971$ et $\beta = 0,622$). Il montre également que le succès de carrière objectif influence positivement le succès de carrière perçu ($t = 3,841$ et $\beta = 0,16$).

Par ailleurs, les indices d'ajustement du modèle théorique aux données empiriques sont satisfaisants (Tableau 4.39).

Tableau 4.39 : Indices d'ajustement du modèle H8-H9

Modèle	χ^2	dl	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
H8-H9	165,165	57	2,898	0,07	0,938	0,935	0,909

Figure 4.6 : Le modèle H8-H9



Nous concluons que l'hypothèse H8, selon laquelle la satisfaction de carrière influence positivement le succès de carrière perçu, ainsi que l'hypothèse H9 postulant que le succès de carrière objectif est positivement lié au succès perçu sont confirmées.

Afin de déterminer laquelle des deux variables explicatives (la satisfaction de carrière et le succès objectif) influence le plus le succès de carrière perçu, nous avons procédé à la comparaison de leurs poids dans l'équation de régression et au test de signification de leur différence.

Les coefficients de régression standardisés (β) et les corrélations simples sont souvent utilisés pour déterminer l'importance relative de chaque prédicteur dans une analyse de régression multiple (Afifi, May et Clarke, 2003). Cependant, plusieurs chercheurs indiquent que ces indices semblent inadéquats dans le sens où ils ne prennent pas en compte l'effet combiné d'une variable avec d'autres variables du modèle (Budescu, 1993 ; Johnson, 2000). En effet, le poids relatif mesure la contribution proportionnée de chaque prédicteur au R^2 (l'importance relative) après avoir corrigé les effets de l'intercorrélation entre les prédicteurs (Lorenzo-Seva, Ferrando et Chico, 2010).

En ce sens, la corrélation partielle est le moyen le plus utilisé pour comparer l'intensité des liens de chaque variable indépendante avec la variable dépendante. « *La corrélation partielle traduit la contribution marginale d'une variable indépendante à rendre compte de la variable dépendante lorsqu'on introduit cette variable à la suite des autres variables explicatives. Le changement de R^2 sert de base au calcul de la corrélation partielle* » (Stafford et Bodson, 2006, p. 191-192).

Tableau 4.40 : Coefficients de régression multiple et de corrélations partielles du succès de carrière perçu

Modèle	Coefficients non standardisés		(β)	Sig	95,0 % intervalles de confiance		Corrélations		
	B	Erreur standard			inférieure	supérieure	simple	Partielle	Partie
(Constante)	1,871	,113		,000	1,649	2,093			
SAT	,462	,031	,622	,000	,401	,523	,691	,620	,560
SUC_OBJ	,083	,022	,159	,000	,041	,126	,430	,199	,144

Selon Budescu (1993), X1 domine X2 si sa corrélation partielle avec Y est plus grande. Nous constatons que la corrélation partielle de la satisfaction de carrière (0,56) au succès de carrière perçu est supérieure à celle du succès de carrière objectif (0,144). Avant de conclure à la prédominance de la satisfaction de carrière sur le succès objectif, nous devons d'abord effectuer un test de signification de différence de coefficients de régression. Pour ce faire, nous avons opté pour deux méthodes :

La première consiste à standardiser les deux variables explicatives et à créer ensuite deux nouvelles variables composites où l'une (sum_sat_obj_z) est la somme des nouvelles variables standardisées et l'autre (dif_sat_obj_z) la différence des deux. Puis, une régression est conduite avec les nouvelles

variables créées. La signification statistique du coefficient associé à la différence entre les deux variables standardisées (dif_sat_obj_z) présente un test de signification statistique de la différence entre leurs effets standardisés (pour la méthode, voir Keith, 2014, p. 63-64).

Tableau 4.41 : Récapitulatif du modèle de régression multiple du succès de carrière perçu

R	R ²	R-ajusté	Erreur standard de l'estimation
,706	,498	,495	,36889

Tableau 4.42 : ANOVA du succès de vie et satisfaction de carrière

Modèle	Somme des carrés	dl	Moyenne des carrés	F	Sig
Régression	48,485	2	24,243	178,150	,000
Résidu	48,853	359	,136		
Total	97,338	361			

Tableau 4.43 : Test de différence entre les deux coefficients de régression

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig	95,0 % intervalles de confiance	
	B	Erreur standard	Bêta			inférieure	supérieure
(Constante)	3,531	,019		182,123	,000	3,493	3,569
sum_sat_obj_z	,203	,011	,662	17,696	,000	,180	,225
dif_sat_obj_z	,120	,018	,246	6,570	,000	,084	,156

Les résultats de cette régression sont présentés dans les tableaux 4.41 à 4.43. Le tableau 4.43 montre que le coefficient associé à la différence entre les deux variables explicatives standardisées (dif_sat_obj_z) est significatif.

La deuxième méthode utilisée pour tester la différence entre les coefficients de régression consiste à recourir à un calculateur développé par Soper (2017)³⁴. Les résultats de ce test sont présentés dans le tableau 4.44. Le test T de Student est significatif ($p < 0,001$). Il indique que les deux coefficients de régression sont statistiquement différents.

³⁴ Soper, D.S. (2017). Significance of the Difference between Two Slopes Calculator [Software]. Disponible sur <http://www.danielsoper.com/statcalc> [consulté le 02/03/2017]

Tableau 4.44 : Test de Soper de différence entre les deux coefficients de régression

Taille de l'échantillon	362
Coefficient non standardisé de X1	0,462
Coefficient non standardisé de X2	0,083
Erreur standard de SAT	0,031
Erreur standard de SUC_OBJ	0,022
t-Value	9.97023251
Degré de liberté	720
Sig	0,000

Ainsi, avec les résultats des deux méthodes, nous pouvons conclure que l'influence de la satisfaction de carrière sur le succès de carrière perçu est plus grande que celle du succès de carrière objectif.

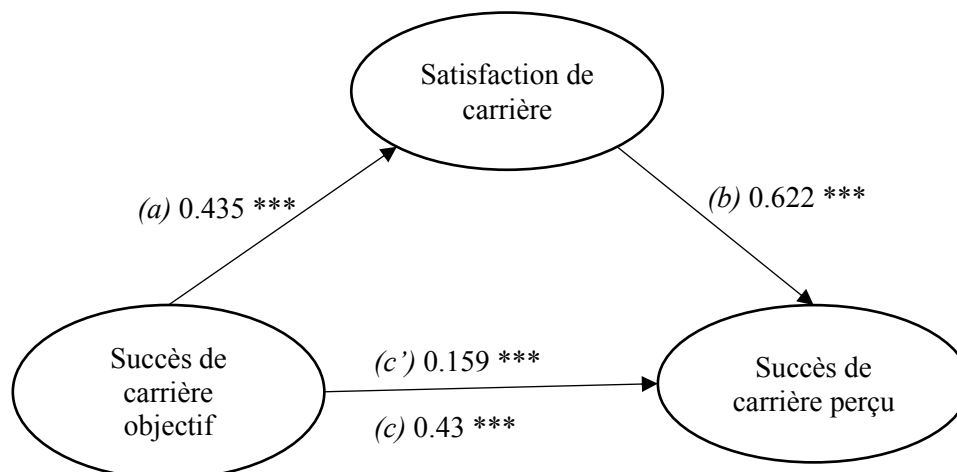
Par ailleurs, le succès de carrière objectif influence, d'une part, le succès perçu (étape 1 de la démarche de Baron et Kenny (1986) : $c = 0,43$ avec $p < 0,01$) et, d'autre part, la satisfaction de carrière (étape 2 : $a = 0,435$ avec $p < 0,01$). Insérés dans la même équation de régression (étape 3), le succès de carrière objectif ($c' = 0,159$ avec $p < 0,01$) et la satisfaction de carrière ($b = 0,622$ avec $p < 0,01$) influencent tous les deux le succès de carrière perçu (Fig. 4.7).

On remarque que la médiation est partielle, car c' est inférieur à c (étape 4). Ainsi, la satisfaction de carrière a un effet médiateur partiel sur la relation entre le succès de carrière objectif et le succès de carrière perçu. Le test de Sobel a été réalisé pour tester la significativité de l'effet médiateur de la satisfaction de carrière. En utilisant les coefficients de régression et les termes d'erreurs³⁵, les résultats du test indiquent que l'effet médiateur ($Z = 7.85458899$; $p = 0,000$) est statistiquement significatif. En d'autres termes, la médiation partielle renvoie au principe que l'absence de la satisfaction de carrière n'exclurait d'aucune manière les effets du succès de carrière objectif sur le succès de carrière perçu.

Nous concluons que l'hypothèse H9, selon laquelle le succès de carrière objectif influence positivement le succès de carrière perçu est confirmée et que cette relation est partiellement médiatisée par la satisfaction de carrière.

³⁵ Le test de Sobel est réalisé directement sur le site <http://quantrm2.psy.ohio-state.edu/kris/sobel/sobel.htm>, à partir des résultats de l'analyse en utilisant les coefficients de régression et les erreurs standardisées d'estimation.

Figure 4.7 : Test de l'effet médiateur de la satisfaction de carrière sur le succès de carrière perçu



2.2.2. Les hypothèses relatives aux variables expliquant le succès de vie

Nous vérifions si la satisfaction de carrière (H10) et le succès de carrière objectif (H11) influencent positivement le succès de vie selon le modèle H10-H11 présenté dans la figure 4.8.

Tableau 4.45 : Récapitulatif du modèle de régression multiple du succès de vie

R	R ²	R-ajusté	Erreur standard de l'estimation
,317	,101	,096	,81060

Le R² est de 0,101, ce qui signifie que la satisfaction de carrière et le succès objectif expliquent 10 % de la variance du succès de vie. Le R² ajusté n'est que légèrement inférieur (0,096) ce qui indique une bonne robustesse du modèle.

Tableau 4.46 : ANOVA du succès de vie

Modèle	Somme des carrés	dl	Moyenne des carrés	F	Sig
Régression	26,408	2	13,204	20,096	,000
Résidu	235,887	359	,657		
Total	262,295	361			

Le F de Fisher-Snedecor du modèle est égal à 20,096 (significatif à 0,000), ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle, selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire le succès de vie.

Tableau 4.47 : Coefficients de régression multiple du succès de vie

Modèle H10-H11	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta (β)			Tolérance	VIF
(Constante)	2,052	,248		8,278	,000		
SAT	,430	,068	,352	6,338	,000	,811	1,233
SUC_OBJ	-,125	,048	-,146	-2,636	,009	,811	1,233

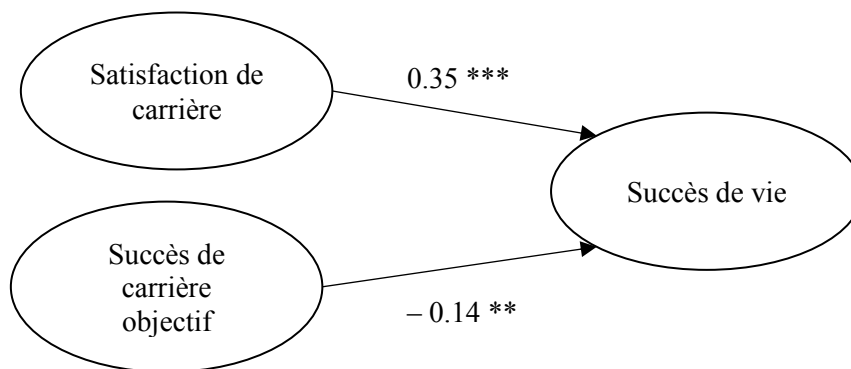
Le tableau 4.47 montre que la satisfaction de carrière influence positivement et significativement le succès de vie ($t = 6,338$ et $\beta = 0,352$). Il montre également que le succès de carrière objectif influence négativement et faiblement le succès de vie ($t = -2,636$ et $\beta = -0,146$). Par ailleurs, les indices d'ajustement du modèle théorique aux données empiriques sont satisfaisants (Tableau 4.48).

Tableau 4.48 : Indices d'ajustement du modèle H10-H11

Modèle	χ^2	dl	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
H10-H11	178,233	22	3,183	0,07	0,928	0,933	0,90

Nous concluons que l'hypothèse H10, selon laquelle la satisfaction de carrière influence positivement le succès de vie, ainsi que l'hypothèse H11 postulant que le succès de carrière objectif est négativement lié au succès de vie sont confirmées.

Figure 4.8 : Le Modèle H10-H11



2.2.3. Les hypothèses relatives aux variables expliquant l'intention de départ

Nous vérifions si la satisfaction de carrière (H12) et le succès de carrière objectif (H13) influencent négativement l'intention de départ selon le modèle H12-H13 présenté dans la figure 4.9.

Tableau 4.49 : Récapitulatif du modèle de régression multiple de l'intention de départ

R	R ²	R-ajusté	Erreur standard de l'estimation
,175	,031	,025	1,04688

Le R² est de 0,031, ce qui signifie que la satisfaction de carrière et le succès objectif expliquent 3,1 % de la variance de l'intention de départ.

Tableau 4.50 : ANOVA l'intention de départ

	Somme des carrés	dl	Moyenne des carrés	F	Sig
Régression	12,450	2	6,225	5,680	,004
Résidu	393,449	359	1,096		
Total	405,898	361			

Le F de Fisher-Snedecor du modèle est égal à 5,68 (significatif à 0,01), ce qui indique que ce modèle permet de prédire l'intention de départ.

Tableau 4.51 : Coefficients de régression multiple de l'intention de départ

Modèle H12-H13	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta (β)			Tolérance	VIF
(Constante)	4,135	,320		12,918	,000		
SAT	-,196	,088	-,129	-2,240	,026	,811	1,233
SUC_OBJ	-,079	,061	-,075	-1,294	,197	,811	1,233

Le tableau 4.51 montre que la satisfaction de carrière influence négativement et significativement l'intention de départ ($t = -2,24$ et $\beta = -0,13$). Il montre également que l'influence négative du succès de carrière objectif sur l'intention de départ n'est pas significative ($t = -1,294$ et $\beta = -0,075$). Par ailleurs, les indices d'ajustement du modèle théorique aux données empiriques sont satisfaisants (Tableau 4.52).

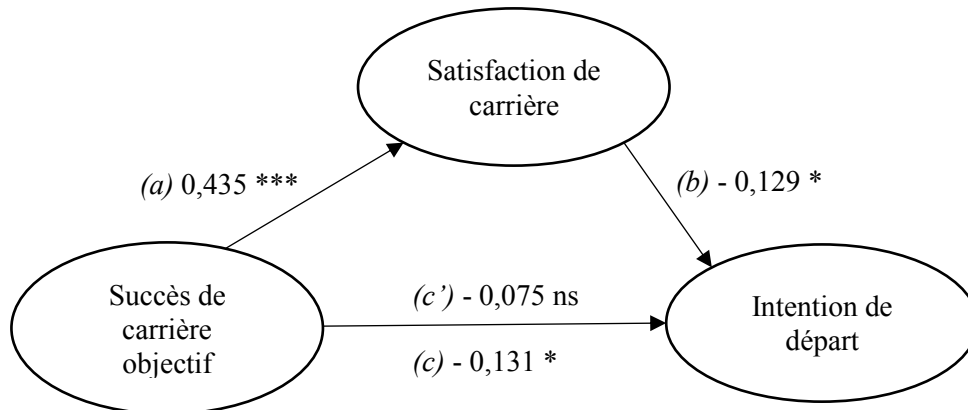
Tableau 4.52 : Indices d'ajustement du modèle H12-H13

Modèle	χ^2	dl	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
H12-H13	155,137	56	2,77	0,07	0,951	0,941	0,926

Le succès de carrière objectif influence, d'une part, l'intention de départ (étape 1 : $c = -0,131$ avec $p < 0,05$) et, d'autre part, la satisfaction de carrière (étape 2 : $a = 0,435$ avec $p < 0,01$). Inséré dans la même équation de régression (étape 3), le lien entre le succès de carrière objectif et l'intention de départ ($c' = -0,075$ avec $p > 0,05$) n'est pas significatif.

Le lien entre la satisfaction de carrière et l'intention de départ est significatif ($b = -0,129$ avec $p < 0,05$). On remarque que la médiation est totale, car en introduisant la satisfaction de carrière le lien c' n'est plus significatif alors que c était significatif (étape 4). Les résultats du test de Sobel indiquent que l'effet médiateur ($Z = -2,16528747$; $p = 0,030$) est statistiquement significatif. Ainsi, la satisfaction de carrière a un effet médiateur total sur la relation entre le succès de carrière objectif et l'intention de départ.

Figure 4.9 : Le modèle H12-H13 et l'effet médiateur de la satisfaction de carrière

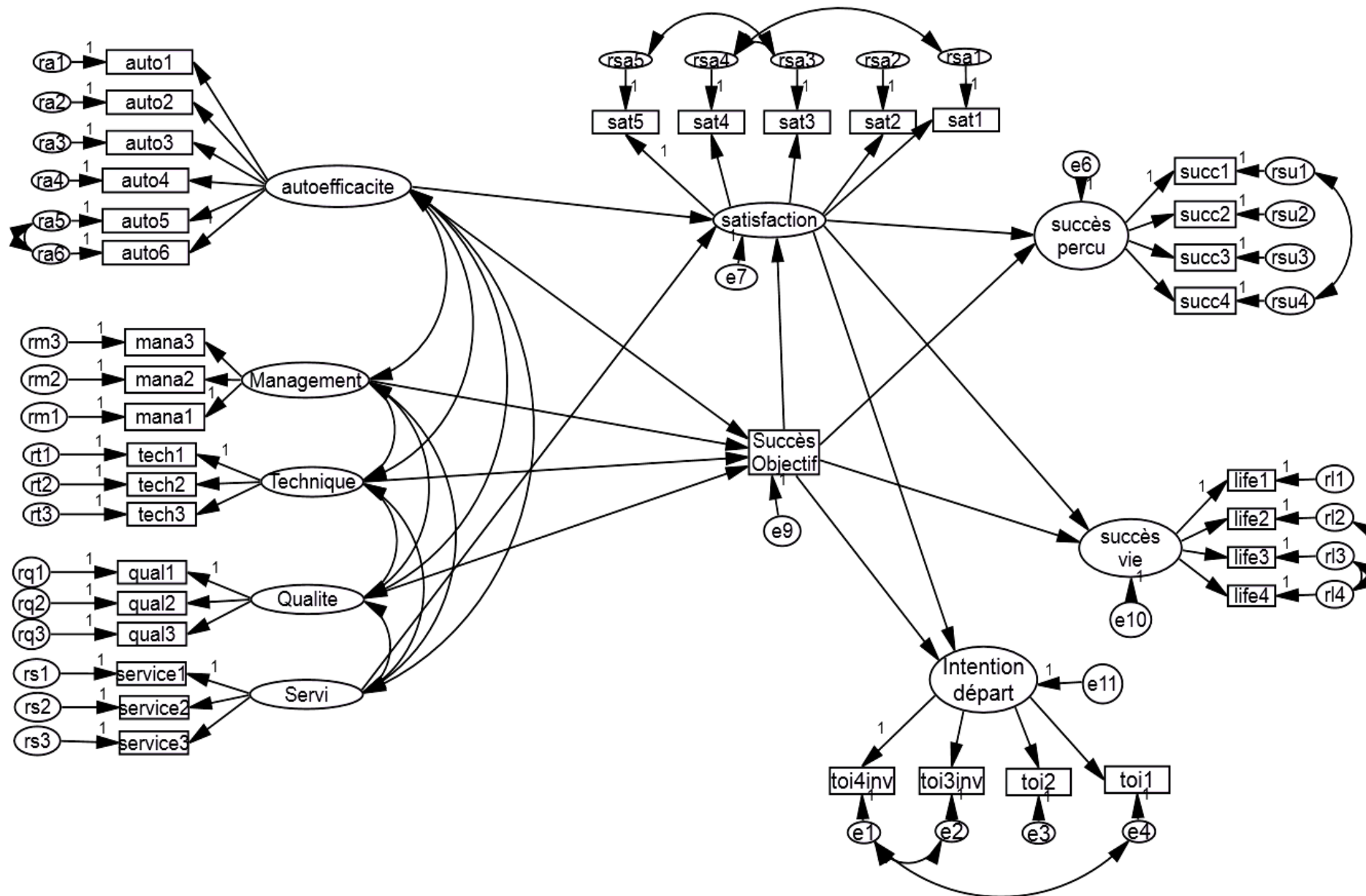


3. Le test du modèle global

3.1. Proposition d'un modèle global

Outre le test d'hypothèses *via* la régression linéaire, nous procédons également à un deuxième test de relations causales entre les variables de notre modèle à l'aide des méthodes d'équations structurelles. Nous commençons par tester le modèle global par l'analyse des indices d'ajustement du modèle puis nous testerons les hypothèses en vérifiant si les régressions mises en évidence entre les variables latentes correspondent aux relations de causalité significatives en tenant compte des erreurs de mesure. En nous fondant sur les résultats des régressions linéaires, nous avons proposé le modèle global (Fig. 4.10).

Figure 4.10 : Modèle global



Concernant les variables de contrôle, nous avons procédé à une première sélection en fonction des critères de corrélation. Seules les variables significativement corrélées avec les variables dépendantes ($p < 0,05$) ont été retenues dans le modèle (Tableau 4.53).

Tableau 4.53 : Table des corrélations des variables de contrôle

Variabes	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Sexe ‡	1								
2. Ancienneté	-,017	1							
3. Statut marital ‡	,294**	-,045	1						
4. Emploi partenaire ‡	-,128*	-,066	. ^c	1					
5. Logement ‡	-,057	-,078	,185**	,086	1				
6. Enfants à charge ‡	,131*	,012	,401**	,020	,114*	1			
7. SUCCES	,061	,056	-,096	,091	-,070	-,071	1		
8. LIFE	,003	,060	-,190**	-,036	-,150	-,059	,260**	1	
9. INT	,120*	,075	,148**	-,052	,067	,102	-,234**	-,210**	1

* La corrélation est significative au niveau 0,05 ; **La corrélation est significative au niveau 0,01

^c Calcul impossible, car au moins une variable est une constante.

‡ Codage Sexe : 1=Homme ; 2=Femme ; codage Statut marital : 1=Marié, vivant en couple ; 2=Célibataire ; codage Emploi partenaire : 1=Travaille ; 2= Recherche un emploi ; 3= Ne travaille pas et ne cherche pas d'emploi ; Codage Enfants à charge : 1=oui ; 2=non
SUCCES : succès de carrière perçu ; LIFE : succès de vie ; INT : intention de départ

En suivant les recommandations de Becker (2005), nous avons examiné les corrélations afin de déterminer les variables de contrôle qui devraient être incluses dans nos analyses. Le tableau 4.53 montre que seules les variables « sexe » et « statut marital » sont significativement corrélées à l'intention de départ ($r = 0,12$, $p < 0,05$; $r = 0,148$, $p < 0,01$, respectivement) et le statut marital au succès de vie ($r = - 0,19$, $p < 0,01$).

Nous avons donc introduit ces deux variables de contrôle dans le modèle structurel. Cependant, leur introduction n'a pas affecté les résultats des analyses dans le sens où leurs coefficients structurels ne sont plus significatifs. En outre, nous reporterons les résultats sans les variables de contrôle.

Afin de vérifier l'absence de fortes corrélations, nous avons effectué une analyse de la matrice de corrélations (Tableau 4.54) entre l'ensemble des variables constituant le modèle.

Tableau 4.54 : Table des corrélations (Modèle global)

Variabes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. AUTO	1									
2. ANC_TECH	,120*	1								
3. ANC_MANA	,197**	-,070	1							
4. ANC_QUAL	,006	,164**	-,093	1						
5. ANC_SERV	,217**	,159**	,218**	,189**	1					
6. SAT	,219**	-,039	,135*	-,066	,088	1				
7. SUC_OBJ	,042	-,166**	,309**	-,055	,017	,435**	1			
8. SUCCES	,228**	-,067	,224**	-,104*	,082	,691**	,430**	1		
9. LIFE	,245**	,064	-,019	,062	,183**	,289**	,007	,260**	1	
10. INT	,007	-,022	,020	,082	,027	-,162**	-,131*	-,234**	-,210**	1

* La corrélation est significative au niveau 0,05 ; **La corrélation est significative au niveau 0,01.

AUTO : auto-efficacité professionnelle ; ANC_TECH : ancre Technique ; ANC_MANA : ancre Management ; ANC_QUAL : ancre Qualité de vie ; ANC_SERV : ancre Service ; SAT : satisfaction de carrière ; SUC_OBJ : Succès de carrière objectif ; SUCCES : succès de carrière perçu ; LIFE : succès de vie ; INT : intention de départ

Le tableau 4.54 indique que presque tous les coefficients de corrélation entre les variables explicatives sont inférieurs à 0,50 réduisant ainsi la présence de multicolinéarité. Nous garderons toutes les variables dans l'analyse du modèle global. L'analyse de la matrice permet aussi d'examiner les relations les plus significatives entre les variables dépendantes et les variables indépendantes.

Les indices d'ajustement du modèle global sont présentés dans le tableau 4.55 :

Tableau 4.55 : Indices d'ajustement du modèle structurel

Modèle	χ^2	dl	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
M1	923,265	563	1,640	0,042	0,936	0,875	0,852

L'examen des différents indices d'ajustement montre que le modèle est plutôt satisfaisant et s'ajuste suffisamment bien aux données empiriques dans la mesure où tous les indices sont dans les limites des valeurs standards fixées dans la littérature. Le Chi-Deux ajusté au degré de liberté (χ^2/df) est inférieur à 2 (soit 1,636). Le RMSEA est égal à $0,042 < 0,08$. Donc vu ces indices, l'ajustement du modèle est bon et permet l'interprétation des différentes hypothèses.

3.2. Test des hypothèses par la méthode des équations structurelles

Maintenant que le modèle est statistiquement accepté, nous pouvons analyser les relations entre les différentes variables. Les coefficients de régression standardisés (γ) et leur degré de significativité sont présentés dans le tableau 4.56. Leur interprétation nous permettrait d'infirmer ou de confirmer les hypothèses de recherche. Les détails des résultats de l'analyse structurelle sont présentés dans l'annexe 2.

Tableau 4.56 : Résultats du test des hypothèses par la méthode des équations structurelles

Lien	γ	T	P	R ²
ANC_MANA → SUC_OBJ	,293	5,222	,001	0,13
ANC_TECH → SUC_OBJ	-,180	-2,910	,004	
AUTO → SUC_OBJ	,014	,234	,815	
ANC_QUAL → SUC_OBJ	,011	,202	,840	
AUTO → SAT	,239	3,568	,001	0,23
SUC_OBJ → SAT	,385	6,361	,001	
ANC_SERV → SAT	,063	1,064	,287	
SAT → SUCCES	,760	9,222	,001	0,69
SUC_OBJ → SUCCES	,146	3,467	,001	
SUC_OBJ → LIFE	-,124	-2,153	,031	0,22
SAT → LIFE	,504	6,524	,001	
SAT → INT	-,172	-2,695	,007	0,05
SUC_OBJ → INT	-,075	-1,285	,199	

AUTO : auto-efficacité professionnelle ; ANC_TECH : ancre Technique ; ANC_MANA : ancre Management ; ANC_QUAL : ancre Qualité de vie ; ANC_SERV : ancre Service ; SAT : satisfaction de carrière ; SUC_OBJ : Succès de carrière objectif ; SUCCES : succès de carrière perçu ; LIFE : succès de vie ; INT : intention de départ

Le modèle global explique 69 % de la variance totale du succès de carrière perçu, 22 % du succès de vie et 5 % de l'intention de départ. Les résultats montrent l'existence d'un lien positif entre l'ancre Management et le succès de carrière objectif ($\gamma = 0,293$ et $T = 5,222$). Ainsi l'ancre Management influence positivement le succès de carrière objectif. H3 est donc validée.

L'ancre Technique, quant à elle, influence négativement le succès de carrière objectif ($\gamma = -0,18$ et $T = -2,910$), ce qui nous permet de valider l'hypothèse H4.

Cependant, les résultats montrent qu'il n'existe pas de lien significatif entre, d'une part, le succès de carrière objectif, l'auto-efficacité professionnelle et l'Ancre Qualité de vie et, d'autre part, l'ancre Service et la satisfaction de carrière ($T < 1,96$ et $p > 0,05$). Ainsi, H2, H5 et H6 ne sont pas validées.

Par ailleurs, l'auto-efficacité professionnelle ($\gamma = 0,24$ et $T = 3,568$) et le succès de carrière objectif ($\gamma = 0,385$ et $T = 6,361$) exercent une influence positive sur la satisfaction de carrière. Ainsi, H1 et H7 sont validées.

Concernant les variables dépendantes, la satisfaction de carrière influence positivement et significativement le succès de carrière perçu ($\gamma = 0,76$ et $T = 9,222$), le succès de vie ($\gamma = 0,504$ et $T = 6,524$) et négativement l'intention de départ ($\gamma = -0,172$ et $T = -2,695$). Ainsi, H8, H10 et H12 sont validées.

Quant au succès de carrière objectif, les résultats montrent qu'il influence positivement le succès de carrière perçu ($\gamma = 0,146$ et $T = 3,467$) et négativement le succès de vie ($\gamma = -0,124$ et $T = -2,153$) et l'intention de départ ($\gamma = -0,075$ et $T = -1,285$). Néanmoins, cette dernière relation s'avère faible et non significative ($T < 1,96$ et $p > 0,05$). Ainsi, H9 et H11 sont validées et H13 est non confirmée.

D'après les liens constituant le modèle global (Figure 4.10), certains effets de médiations peuvent être étudiés. Afin d'estimer les effets directs et indirects du médiateur (satisfaction de carrière) sur les trois variables dépendantes (le succès de carrière perçu, le succès de vie et l'intention de départ), nous avons procédé à des analyses de type *Bootstrapping*. L'avantage de cette méthode est la stabilité des résultats, même si la condition de multinormalité n'est pas respectée. En ce qui nous concerne, les *Bootstraps* ont tous été effectués avec un nombre d'échantillonnages de 2000 et l'intervalle de confiance est fixé à 95 %. Il est à noter que la valeur de tous les effets est standardisée. Les résultats de cette analyse figurent dans le tableau 4.57.

Tableau 4.57 : Résultats de l'analyse structurelle de médiation

Relation	Directe β sans médiateur	Directe β avec médiateur	Indirect β	Résultat
SUC_OBJ---SAT---SUCCES	0,456 ***	0,146***	0,292 ***	Médiation partielle
SUC_OBJ---SAT---INT	-0,143 **	-0,075 n.s	-0,066 ***	Médiation totale

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; n.s non significatif

Il ressort de cette analyse que la satisfaction de carrière est un médiateur de l'influence du succès de carrière objectif sur le succès de carrière perçu. Toutefois, cet effet médiateur n'est que partiel, dans la mesure où le coefficient de régression entre le succès de carrière objectif sur le succès de carrière perçu reste significatif (effet direct = $0,146***$ et effet indirect = $0,292***$).

Par ailleurs, les résultats montrent que la satisfaction de carrière constitue également un médiateur de l'influence du succès de carrière objectif sur l'intention de départ. Ils montrent également que l'effet de cette médiation est total, dans la mesure où le coefficient de régression entre le succès de carrière objectif sur l'intention de départ devient significatif (- 0,066 ***) alors qu'il ne l'était pas avant (- 0,075 n.s).

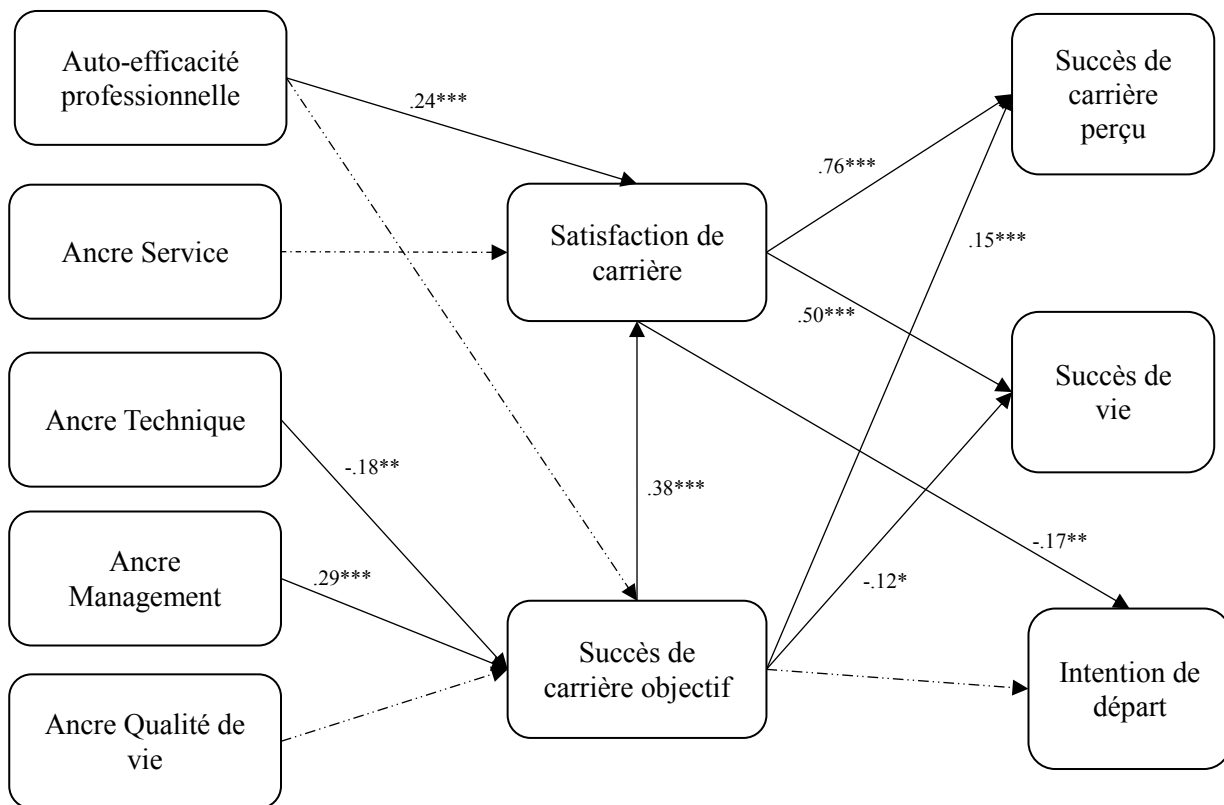
Contrairement aux analyses de régression, les méthodes d'équations structurelles permettent d'indiquer les effets indirects des variables explicatives sur les variables à expliquer. Nous constatons dans le tableau 4.58 les effets indirects des facteurs expliquant le succès de carrière objectif et subjectif sur le succès de carrière perçu, le succès de vie et l'intention de départ. Par exemple, il s'avère que l'auto-efficacité professionnelle et l'ancre Management exercent des effets indirects significatifs positifs sur le succès de carrière perçu.

Tableau 4.58 : Effets indirects standardisés des relations dans le modèle global

	AUTO	ANC_MANA	ANC_TECH	ANC_SERV	ANC_QUAL
SUCCES	,188	,128	-,079	,048	,005
LIFE	,121	,020	-,013	,032	,001
INT	-,043	-,041	,025	-,011	-,002

L'analyse structurelle du modèle global a permis de tester à nouveau les hypothèses de recherche. Les résultats issus de cette analyse semblent appuyer les résultats antérieurs issus des méthodes de régressions linéaires. La figure 4.11 et le tableau 4.59 synthétisent l'ensemble des hypothèses de cette recherche.

Figure 4.11 : Résultats du modèle global



* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; flèche pointillée : lien non significatif

Tableau 4.59 : Récapitulatif des résultats des tests d'hypothèses

H1 : l'auto-efficacité professionnelle influence positivement la satisfaction de carrière	confirmée
H2 : l'auto-efficacité professionnelle influence positivement le succès de carrière objectif	rejetée
H3 : l'ancre Management est positivement reliée au succès de carrière objectif	confirmée
H4 : l'ancre Technique est négativement reliée au succès de carrière objectif	confirmée
H5 : l'ancre Qualité de vie est négativement reliée au succès de carrière objectif	rejetée
H6 : l'ancre Service est positivement reliée à la satisfaction de carrière	rejetée
H7 : le succès de carrière objectif est positivement lié à la satisfaction de carrière	confirmée
H8 : la satisfaction de carrière est positivement liée au succès de carrière perçu	confirmée
H9 : le succès de carrière objectif est positivement lié au succès de carrière perçu	confirmée
H10 : la satisfaction de carrière est positivement liée au succès de vie	confirmée
H11 : le succès de carrière objectif est négativement lié au succès de vie	confirmée
H12 : la satisfaction de carrière est négativement liée à l'intention de départ	confirmée
H13 : le succès de carrière objectif est négativement lié à l'intention de départ	rejetée

Section 3 – Discussion des résultats

Les analyses descriptives et explicatives effectuées dans la section précédente ont permis de déceler certaines caractéristiques de la population des cadres et de son comportement au travail, ainsi que de valider certaines hypothèses émises dans cette recherche. L'objectif de cette section est de commenter de manière synthétique les résultats obtenus et de les confronter à d'autres travaux de recherche antérieurs.

1. Les variables individuelles et leur relation au succès de carrière

1.1. L'auto-efficacité professionnelle et la satisfaction de carrière

L'hypothèse H1 selon laquelle l'auto-efficacité professionnelle influence positivement la satisfaction de carrière a été vérifiée. Ce résultat concorde avec ceux décrits dans la littérature (Abele et Spurk, 2009 ; Day et Allen, 2004 ; Valcour et Ladge, 2008).

Conformément à la théorie sociocognitive (Bandura, 1986, 1993), l'auto-efficacité professionnelle influence les affects liés au travail. La croyance qu'a une personne de bien faire son travail engendre des états affectifs positifs (Lubbers *et al.*, 2005). Le modèle sociocognitif du bien-être au travail de Lent et Brown (2006, 2008) considère l'auto-efficacité comme un déterminant central de la satisfaction au travail. Ainsi, les individus avec une grande auto-efficacité professionnelle sont plus susceptibles d'être satisfaits de leur carrière parce qu'ils ont le sentiment de la contrôler et d'être en mesure de réaliser leurs objectifs de carrière (Verbruggen et Sels, 2010 ; Schooreel *et al.*, 2017). Le sentiment d'avoir le contrôle sur sa carrière et par conséquent d'être responsables de sa réussite peut constituer une source importante de satisfaction (van Vianen, Pater et Preenen, 2009).

Par ailleurs, étant donné que le succès de carrière subjectif d'une personne est guidé par les objectifs qu'elle désire atteindre (O'Reilly et Caldwell, 1981), le sentiment d'auto-efficacité permet aux individus d'évaluer positivement leur succès de carrière. En effet, « *les individus manifestent un intérêt durable pour des activités où ils se sentent efficaces et qui leur procurent de l'autosatisfaction* » (Lecomte, 2004). Pour Boehm et Lyubomirsky (2008), les pensées auto-efficaces des employés sont cruciales pour percevoir positivement leur avancement de carrière.

Les travaux de Bandura (1986) et de Stajkovic et Luthans (1998) indiquent que, selon la théorie de la motivation, l'auto-efficacité professionnelle représente une composante importante de la persistance et de la réalisation d'objectifs. Ces auteurs montrent que les individus ayant des scores faibles d'auto-efficacité progressent moins dans la réalisation de leurs objectifs personnels que leurs homologues les plus auto-efficaces. Ce même lien entre l'auto-efficacité et la satisfaction a été montré par

plusieurs auteurs comme McDonald et Siegall (1992) dans leurs recherches sur les cadres en informatique ou d'Abele et Spurk (2009). En complément et plus récemment, Lyons, Schweitzer et Ng (2015) ont trouvé que les cadres ayant un fort noyau central des autoévaluations (CSE) indiqué par la stabilité émotionnelle, l'auto-efficacité et le lieu de contrôle interne sont plus satisfaits des résultats de leur carrière et que cette relation est médiatisée par la résilience de carrière.

L'hypothèse H2, stipulant une relation positive entre l'auto-efficacité professionnelle et le succès de carrière objectif, n'a pas été validée. En effet, même si le lien entre l'auto-efficacité et la performance a été démontré plusieurs fois (Stajkovic et Luthans, 1998 ; Judge et Bono, 2001 ; Wang et Netemeyer, 2002), les résultats relatifs à l'effet de l'auto-efficacité sur le succès de carrière objectif sont mitigés. Si certains chercheurs rapportent une corrélation positive avec le salaire (Judge et Hurst, 2007 ; Valcour et Ladage, 2008 ; Abele et Spurk, 2009), d'autres en revanche ne mettent pas en évidence de lien significatif (Lubbers *et al.*, 2005).

Dans leur étude longitudinale, Abele et Spurk (2009) ont montré que l'auto-efficacité professionnelle des cadres en début de carrière a un impact positif sur le salaire, la variation de salaire et le statut hiérarchique. Comparés aux cadres qui avaient une faible auto-efficacité, ceux ayant une auto-efficacité élevée en début de carrière percevaient un salaire élevé trois ans après et avaient une augmentation de salaire sept ans après. Ces chercheurs ont constaté également que l'influence de l'auto-efficacité professionnelle sur le statut hiérarchique était positive après trois ans, mais aucun effet significatif sur le changement de statut n'a été révélé après sept ans. Leurs résultats indiquent que l'auto-efficacité professionnelle a un effet relativement plus fort sur le salaire que sur le statut hiérarchique (Abele et Spurk, 2009). Quant à Day et Allen (2004), ils ont trouvé que l'auto-efficacité professionnelle est reliée au salaire, mais pas aux promotions.

Nous pouvons expliquer l'absence de relation entre l'auto-efficacité professionnelle et le succès de carrière objectif par trois raisons. Les systèmes de rémunération et de promotions basées essentiellement sur l'ancienneté peuvent être à l'origine de ce résultat. De ce fait, les avancements de carrières sont moins en lien avec la performance au travail qui est due en partie à l'auto-efficacité professionnelle (Robertson et Sadri, 1993 ; Stajkovic et Luthans, 1998).

Deuxièmement, le design de recherche peut avoir une influence sur les résultats. Contrairement à notre recherche, des travaux antérieurs (Day et Allen 2004 ; Abele et Spurk, 2009) ont utilisé des études longitudinales qui rendent compte de l'évolution au cours du temps de l'effet du sentiment de l'auto-efficacité sur les résultats de carrière objectifs.

Enfin, les instruments de mesure utilisés peuvent aboutir à des résultats mitigés. Pour mesurer le succès de carrière objectif, nous avons utilisé un indice calculé sur la base d'une combinaison de quatre variables à savoir la rémunération, la variation de rémunération, les promotions obtenues et le statut hiérarchique. La plupart des recherches antérieures mobilisaient ces variables de manière indépendante (Judge *et al.*, 1995 ; Erdwins *et al.*, 2001 ; Lubbers *et al.*, 2005 ; Abele et Spurk, 2009).

1.2. Les ancres de carrière et le succès de carrière objectif

Les résultats révèlent que seules deux ancres sur quatre sont liées au succès de carrière objectif, mais aucune n'est reliée à la satisfaction de carrière.

Nous avons trouvé que l'ancre Management influence positivement le succès de carrière objectif confirmant ainsi l'hypothèse H3. Ce résultat vient appuyer les travaux indiquant que les cadres qui suivent un parcours managérial assurant plus d'opportunités de promotions ont une ancre Management plus forte que les autres cadres (Igarria *et al.*, 1991, 1999). D'autres travaux ont également montré que les individus ancrés Management aspirent à des positions hiérarchiques élevées comme moyen d'accroître leur succès de carrière objectif (Igarria et Baroudi, 1993 ; Tremblay *et al.*, 2014).

Lorsque la carrière d'une personne est compatible avec son ancre, elle est plus susceptible d'être positivement évaluée. Les ancres de carrière peuvent influencer le succès objectif par le biais des aspirations ou celui de la performance au travail (Baker *et al.*, 1988 ; Tremblay *et al.*, 2014). L'ancre Management semble proche du domaine motivationnel « Pouvoir/Autorité/Richesse » de Schwartz (1992). En effet, les personnes ayant une forte ancre Management choisissent des carrières managériales répondant à des aspirations telles que le pouvoir social, la richesse et la reconnaissance sociale (Wils *et al.*, 2010).

Par ailleurs, les individus ancrés Management se rapprochent de la catégorie des « grimpeurs » « *climbers* » suggérée par Sturges (1999) dans le sens où la position hiérarchique constitue l'un des critères qui déterminent le plus le succès professionnel. Certes, les deux catégories ne mettent pas directement en avant l'avancement hiérarchique, mais elles manifestent un grand intérêt pour la position atteinte dans la hiérarchie leur permettant ainsi de bénéficier d'un statut professionnel et d'un statut social privilégiés. Les gestionnaires, comme les « grimpeurs » apprécient également le fait de gérer, d'encadrer des collaborateurs et d'animer une équipe de travail. Cependant, un statut social élevé demeure toujours leur objectif principal (Sturges, 1999). En ce sens, les cadres français perçoivent l'organisation comme un réseau d'autorité où le pouvoir découle de leur position dans la hiérarchie (Laurent, 1986).

Contrairement à l'ancre Management, l'ancre Technique est reliée négativement au succès de carrière objectif confirmant ainsi l'hypothèse H4. Ce résultat est conforme aux résultats de la recherche récente de Dolan *et al.* (2011) qui ont trouvé un lien négatif entre le succès de carrière et l'aspiration « *Getting high* » de Derr (1986) correspondant à l'ancre Technique. Cela peut s'expliquer par le fait que les cadres orientés Technique souhaitent continuer à acquérir des compétences dans leur domaine d'expertise et ne s'intéressent pas aux promotions vers des postes de management. Ainsi, ils considèrent leur expertise fonctionnelle comme un succès dans la mesure où ils font ce qu'ils aiment (Kim, 2005).

Les personnes ancrées Technique partagent des similitudes avec la catégorie des « experts », proposée par Sturges (1999), pour qui la réussite professionnelle est principalement déterminée par une forte maîtrise de compétences techniques et par la reconnaissance de ces compétences par les autres. Comme pour les experts, le succès de carrière des cadres ancrés Technique est plus défini par des critères internes intangibles tels que le sentiment d'accomplissement, le respect et la reconnaissance des pairs. Ils accordent ainsi plus d'importance au contenu de leur emploi qu'aux critères externes tels que le statut hiérarchique (Dolan *et al.*, 2011). Ils ne sont pas prêts à sacrifier un emploi qu'ils aiment faire pour une promotion au sein de l'organisation (Sturges, 1999). En ce sens, l'organisation d'un avancement selon la voie hiérarchique s'avère insuffisante pour satisfaire les attentes des cadres présentant avec un fort potentiel technique (Shepard, 1958).

Contrairement à ce que nous avons supposé (H5), l'ancre Qualité de vie n'est pas reliée au succès de carrière objectif. Nos résultats ont également montré qu'il n'existe pas de relation significative entre l'ancre Service et la satisfaction de carrière (H6). Ces résultats vont dans le même sens que ceux mis en évidence par Baroudi (1988). En examinant les orientations de carrière auprès des ingénieurs en informatique, ce chercheur n'a pas trouvé de relation significative ($p = 0.082 > 0,05$) entre l'ancre Service et la satisfaction de carrière. Dans ses résultats, les corrélations entre la satisfaction de carrière et les différentes ancres de carrière varient considérablement. Dans six corrélations sur neuf (Technique, Autonomie, Service, Sécurité géographique, Créativité et Variété), aucune relation n'a été trouvée entre les scores des ancres de carrière et la satisfaction de carrière. Les trois autres corrélations (Management, Sécurité organisationnelle et Identité) sont significatives, mais l'intensité des liens varie avec l'ancre (Baroudi, 1988). De même, dans une autre recherche, Igarria et Baroudi (1993) n'ont pas trouvé de liens significatifs entre l'ancre Service, la « sécurité d'emploi » et la satisfaction de carrière.

Nos résultats ont révélé que l'ancre Qualité de vie et le succès de carrière objectif ne sont pas corrélés. Nous avons trouvé que cette ancre est la moins dominante dans notre échantillon, ce qui peut

expliquer cette absence de lien significatif dans cette recherche. Nous pouvons penser également que le manque d'intérêt ou de motivation des répondants ancrés Qualité de vie envers la carrière (Tremblay *et al.*, 2014) explique ce résultat.

De même, il se peut que l'absence de relation significative soit due aux politiques de gestion de carrière pratiquées par les entreprises qui consistent à défavoriser les employés qui attachent plus d'importance à l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle. En effet, les individus ayant une forte ancre Qualité de vie ont tendance à conserver leur temps libre et à refuser des missions interférant avec leur vie extraprofessionnelle (Mihail, 2008). Par conséquent, ils sont susceptibles d'être perçus comme des employés peu motivés et peu performants (Tremblay et Roger, 1993). Schein (1996) suggère que les aspirations et motivations liées à l'ancre Qualité de vie peuvent être incompatibles ou diverger des exigences d'une carrière ascendante réussie. Contrairement à cette recherche, Tremblay *et al.* (2014) ont trouvé que plus les ingénieurs sont fortement ancrés Qualité de vie, moins leur succès de carrière objectif est élevé. En revanche, plus cette ancre est forte, plus les ingénieurs ressentent du succès sur le plan de leur vie personnelle.

Dans la présente recherche, il semble que les ancres de carrière Qualité de vie et Service agissent comme sources de motivation et d'orientation de carrière, mais pas comme sources de succès de carrière. Par ailleurs, même si la littérature met l'accent sur l'avènement des carrières sans frontières, il s'avère que les carrières organisationnelles sont toujours omniprésentes et valorisées. Ce constat trouve pertinence notamment auprès des individus dont l'orientation de carrière est tournée vers la gestion et le management, ce qui correspond parfaitement à la conception traditionnelle du succès de carrière.

2. Les deux dimensions du succès de carrière positivement corrélées

La recherche classique sur le succès de carrière s'est focalisée principalement sur les mesures objectives du succès (Gould et Penley, 1984 ; O'Reilly et Chatman, 1994). Les individus qui perçoivent des salaires élevés et qui sont rapidement promus sont considérés comme ceux qui réussissent le plus leur carrière (Ng *et al.*, 2005 ; Wayne *et al.*, 1999). Cependant, un intérêt grandissant est porté sur les évaluations subjectives des individus de leurs succès de carrière (Heslin, 2003, 2005a ; Korman *et al.*, 1981 ; Peluchette, 1993 ; Seibert et Kraimer, 2001).

Nos résultats ont montré que les mesures objectives et subjectives du succès de carrière sont corrélées et que, plus les cadres ont un niveau élevé de succès de carrière objectif, plus ils sont satisfaits de leur carrière, confirmant ainsi l'hypothèse H7. Pour plusieurs auteurs, le succès de carrière objectif constitue la base de l'évaluation subjective du succès (Judge *et al.*, 1995 ; Ng *et al.*, 2005 ; Nicholson

et De Waal-Andrews, 2005). Abele et Spurk (2009) ont trouvé que la satisfaction de carrière est positivement corrélée à la progression de salaire ($r = .22$) et au changement de statut ($r = .26$). Ng *et al.* (2005), quant à eux, ont constaté une corrélation positive entre le salaire et la satisfaction de carrière ($r = .30$).

Le succès de carrière objectif joue un rôle important dans l'expérience subjective des carrières des individus et de leur satisfaction ultérieures (London et Stumpf, 1982 ; Greenhaus *et al.*, 1990 ; Judge et Bretz, 1994 ; Judge *et al.*, 1995 ; Stumpf et Tymon, 2012). En effet, le succès de carrière subjectif est défini comme un sentiment d'accomplissement et de satisfaction d'une personne vis-à-vis de sa carrière. Bien que subjectif, le succès de carrière peut être évalué à partir d'indicateurs objectifs de carrière (Judge *et al.*, 1995). Ainsi le succès subjectif peut être considéré comme le résultat direct du succès de carrière objectif dans le sens où les individus qui réussissent le mieux se sentent bien (Nicholson et West, 1988 ; Frieze *et al.*, 2006).

La satisfaction de carrière des cadres semble être, d'après nos résultats, une fonction de leur niveau de succès de carrière objectif. Ce résultat suggère que, d'une certaine manière, les normes sociétales comme le salaire, le statut, les promotions par exemple, utilisées pour mesurer le succès de carrière des individus sont également celles utilisées par les cadres pour évaluer leur propre succès carrière. Ainsi, les promotions obtenues auparavant peuvent engendrer des bienfaits socioémotionnels tels qu'un travail plus stimulant et un grand prestige (Vandenberghe et Panaccio, 2012). De même, les promotions organisationnelles renforcent le succès de carrière subjectif à travers ses effets positifs sur les récompenses intrinsèques au-delà de l'obtention des récompenses extrinsèques telles que le salaire et l'augmentation de salaire (Stumpf et Tymon, 2012). Conformément à la théorie de l'attribution (Johns, 1999), les réalisations objectives de carrière sont susceptibles d'avoir un impact positif sur les évaluations intrinsèques de succès de carrière. Ainsi, il a été montré que la rémunération, le statut hiérarchique et les promotions prédisent la satisfaction de carrière (Gattiker et Larwood, 1989 ; Judge *et al.*, 1995 ; Martins *et al.*, 2002 ; Wayne *et al.*, 1999).

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes limités à la seule direction d'influence allant du succès de carrière objectif à la satisfaction de carrière. Cependant, la direction inverse — basée sur le fait que la satisfaction de carrière influence le succès de carrière objectif — est également concevable (Boehm et Lyubomirsky, 2008). Or, une telle relation n'a pas été directement démontrée dans la littérature (Judge *et al.*, 1995). Peu de recherches ont indiqué que le succès de carrière subjectif pouvait redonner confiance à une personne et renforcer sa motivation et par conséquent, ces effets motivationnels, et que cela pouvait mener au succès objectif avec le temps (Abele et Spurk, 2009 ; Poole *et al.*, 1993).

3. Le succès de carrière et ses conséquences

3.1. Plus on est satisfait de notre carrière, plus on la perçoit comme un succès

Les résultats ont montré que la satisfaction de carrière influence positivement le succès de carrière perçu et que ce dernier est positivement influencé par le succès de carrière objectif confirmant ainsi les hypothèses H8 et H9.

Dans le cadre de cette thèse, nous avons utilisé des critères du succès de carrière mesurables (salaire, variation de salaire, nombre de promotions obtenues et statut hiérarchique) et intangibles (satisfaction de carrière). Au-delà de ces critères, pour définir leur succès de carrière, les cadres se fondent également sur leur position personnelle et sur l'importance qu'ils donnent à certains critères subjectifs (Sturges, 1999). En ce sens, le succès provient des critères établis selon les préférences individuelles qui varient en fonction des valeurs sociétales et qui sont influencées par les interactions d'un individu avec ses amis, collègues et proches (Gattiker et Larwood, 1988).

Le succès est un concept évaluatif et l'évaluation requiert des « évaluateurs », mais aussi des critères à travers lesquels un résultat sera évalué (Jaskolka *et al.*, 1985). Ayant comme objectif de comprendre comment le succès subjectif est conceptualisé et évalué, Heslin (2003, 2005a) indique que les individus recourent à des standards de comparaison relatifs à eux-mêmes (*self-referent*) ou de comparaison à d'autres personnes (*other-referent*). Lorsque le succès est évalué par d'autres personnes, les critères de mesure devraient être relativement objectifs et visibles aux autres. Tandis que lorsque ce sont les individus qui évaluent eux-mêmes leur propre succès, ils peuvent utiliser leurs propres aspirations et objectifs intériorisés (Jaskolka *et al.*, 1985).

Conformément à la théorie de la comparaison sociale (Festinger, 1954) et aux travaux de Poole *et al.* (1993), de Turban et Dougherty (1994), d'Heslin (2003, 2005b) et d'Abele *et al.* (2011), nos résultats révèlent que les cadres comparent leur succès de carrière, d'une part, à leurs objectifs personnels et, d'autre part, aux résultats réalisés par leurs pairs. En l'absence de standards, les réalisations d'autrui telles que les promotions et le niveau de salaire peuvent renforcer les perceptions de soi et les sentiments du succès de carrière.

Des recherches ont montré que les individus peuvent être satisfaits de leurs emplois tout en ayant le sentiment que leur carrière stagne (Poole *et al.*, 1993). De leur côté, Gattiker et Larwood (1989) indiquaient que les cadres peuvent être satisfaits de leur carrière sans pour autant les réussir. Concernant le lien positif entre le succès objectif et le succès de carrière perçu, d'autres recherches ont trouvé des corrélations positives entre le succès objectif et le succès subjectif en référence aux

autres (Abele et Wiese, 2008 ; Kirchmeyer 1998 ; Turban et Dougherty 1994) et en référence à soi (Abele *et al.*, 2016 ; Cable et DeRue, 2002 ; Judge *et al.*, 1999).

La théorie de l'attribution causale (Heider, 1944 ; Vallerand et Till, 1993 ; Johns, 1999 ; Rodrigues, 2000) est définie comme la tendance à attribuer les réussites à des causes internes et les échecs à des facteurs externes. C'est ainsi que le succès de carrière objectif d'une personne est susceptible de produire des perceptions de soi positives (Ng *et al.*, 2005). Par ailleurs, selon la théorie de la comparaison sociale (Festinger, 1954), les individus ont tendance à se comparer à d'autres personnes pour évaluer leur succès de carrière. À cet effet, le niveau de salaire et le nombre de promotions obtenues s'avèrent être de bons indicateurs pour de telles comparaisons. Ainsi, percevoir un salaire élevé et bénéficier de plusieurs promotions par rapport à d'autres personnes est susceptible d'accroître et de favoriser les perceptions du succès de carrière d'un individu (Ng *et al.*, 2005).

Les résultats de la présente recherche n'ont pas apporté d'appui à l'idée qu'il existe des différences de perceptions de succès de carrière entre les cadres masculins et féminins. Poole *et al.* (1993) avaient trouvé un résultat similaire indiquant que les hommes et les femmes occupant des postes élevés avaient les mêmes perceptions vis-à-vis des résultats de carrière. Les deux considèrent le succès intrinsèque comme le plus important. Cependant, des variables susceptibles de surligner les différences liées au sexe telles que l'effort et la centralité au travail n'ont pas été incluses dans le modèle de recherche. Par conséquent, il serait intéressant d'étudier ces relations dans de futures recherches.

Cette recherche a montré que la satisfaction de carrière prédit plus le succès de carrière perçu que le succès de carrière objectif. Ce résultat confirme les résultats obtenus dans d'autres recherches (Korman, 1980 ; Poole *et al.*, 1993). Pour beaucoup d'individus, les facteurs subjectifs internes du succès pourraient déterminer plus fortement le sentiment de réussite que les facteurs objectifs externes (Dries *et al.*, 2008 ; Powell et Mainiero, 1993 ; Sturges, 1999). Cependant, les facteurs objectifs du succès, tels que la progression hiérarchique et financière, demeurent importants pour le succès perçu comme l'indique la littérature (Gattiker et Larwood, 1989 ; Martin et Hanson, 1985).

Ces résultats renforcent l'idée que la carrière est un construit subjectif et un moyen pour donner du sens à la vie personnelle et professionnelle (Arthur *et al.*, 2005 ; Hall et Chandler 2005) et soulignent l'importance d'étudier le succès de carrière à travers ses deux dimensions : objective et subjective.

3.2. Quand le succès de carrière objectif ne rime pas avec le succès de vie

Conformément aux hypothèses de départ (H10 et H11), nos résultats montrent que le succès de carrière a des effets sur le succès de vie, aussi bien positifs que négatifs.

Les liens entre la satisfaction professionnelle et la satisfaction de vie ont fait l'objet de beaucoup de recherches en psychologie industrielle et organisationnelle (Bamundo et Kopelman, 1980 ; Kavanagh et Halpern, 1977 ; Steiner et Truxillo, 1987). Wilensky (1960) avait proposé trois modèles théorisant les liens possibles : l'entraînement, la compensation et la segmentation. Le modèle d'entraînement « *spillover* » postule que les deux satisfactions sont positivement liées et que la satisfaction dans un domaine « entraîne » et affecte la satisfaction dans l'autre domaine. En revanche, le modèle compensatoire suppose que les individus insatisfaits de leur carrière puissent aller chercher une compensation dans d'autres domaines, ainsi, une relation négative est susceptible d'exister. Quant à l'approche segmentaire, elle soutient que la satisfaction professionnelle n'est pas reliée à la satisfaction extraprofessionnelle.

Cette recherche soutient l'effet d'entraînement dans le sens où la satisfaction de carrière des répondants semble affecter leur succès de vie. Par un effet de contagion, les cadres qui sont satisfaits de leur carrière sont enclins à évaluer positivement leur réussite dans la vie en général. Des recherches avaient démontré ce lien positif entre les satisfactions professionnelles et extraprofessionnelles (Beutell et Wittig-Berman, 1999 ; Kantak, Futrell et Sager, 1992 ; Tait *et al.*, 1989 ; Wiener *et al.*, 1992). Cette relation est particulièrement prononcée chez les individus ayant des emplois autonomes et des niveaux salaires d'éducation et d'implication élevés (Warr, 1999). Ce résultat renforce l'idée que la satisfaction globale de vie — ainsi que d'autres concepts liés au bien-être personnel, au bonheur et à la qualité globale de vie — représente le résultat ultime de toute l'expérience de carrière d'une personne (Lounsbury *et al.*, 2004) et que les cadres ne se limitent pas aux seuls aspects professionnels pour évaluer leur réussite (Derr, 1986 ; Schein, 1996). Ils aspirent de plus en plus à une vie équilibrée hors du travail (Heslin, 2005a ; Korman *et al.*, 1981). Ainsi, tant que la carrière prend une place importante dans la vie des cadres, une carrière satisfaisante mène à une vie satisfaisante.

Ce travail révèle que le succès de carrière objectif est négativement lié au succès de vie. Ce résultat est conforme aux données de la littérature (Gattiker et Larwood, 1986) distinguant le succès dans l'organisation du succès de vie en dehors du travail. Les résultats récents de Tremblay *et al.* (2014) montrent une faible relation significativement négative ($\beta = -0,05$) entre le succès objectif et le succès de vie. Beutell et Wittig-Berman (1999) avaient trouvé que le salaire était négativement lié à la satisfaction de vie. Ce résultat peut s'expliquer par la nature conflictuelle entre le succès professionnel

et le succès personnel. En s'investissant plus fortement dans leur vie professionnelle, les cadres éprouvent une faible satisfaction vis-à-vis de leur vie privée (Burke *et al.*, 2007).

Selon Abele *et al.* (2016), les indicateurs objectifs du succès de carrière tels que le salaire et le statut hiérarchique influencent positivement la satisfaction de vie seulement à travers un processus évaluatif. Lorsque ce dernier est annulé, l'effet direct de ces indicateurs objectifs devient négatif (Abele *et al.*, 2016). Comme nous l'avons vu précédemment, le succès de carrière objectif contribue positivement aux perceptions du succès (Nicholson et de Waal-Andrews, 2005). Cependant, sous certaines conditions, le succès objectif peut engendrer des sentiments d'échec psychologique (Hall et Chandler, 2005). En effet, certains comportements liés au succès de carrière sont susceptibles d'altérer le succès de vie. En ce sens, la littérature sur l'équilibre travail-famille indique qu'un surinvestissement au travail en termes de temps et d'énergie peut conduire à une grande implication au travail et, par conséquent, à la perte d'implication envers la famille (Bartolome et Evans, 1981).

Par ailleurs, le paradoxe d'Easterlin peut expliquer la relation négative entre le succès objectif et la satisfaction de vie. Easterlin (1974, 1995) explique en effet qu'une hausse de la richesse de tous les individus d'un pays ne se traduit pas forcément par une augmentation du niveau de bien-être ressenti par les individus les moins riches. Les personnes les plus fortunées sont les plus heureuses, car l'augmentation de l'écart leur permet de progresser économiquement plus vite que le reste de la population. Cela nous réfère encore à la comparaison établie par les individus entre leurs revenus et ceux des autres et non sur leur propre progression brute (Diener *et al.*, 2013).

Selon ces derniers auteurs, l'optimisme peut avoir un effet médiateur sur la relation entre le revenu et le bien-être dans la mesure où « *malgré la hausse ou la baisse des revenus, les individus peuvent se sentir optimistes ou pessimistes par rapport à l'avenir, y compris l'avenir financier, ce qui pourrait influencer leurs niveaux de satisfaction de vie* »³⁶ (Diener *et al.*, 2013, p. 5). Graham et Pettinato (2002), quant à eux, ont trouvé que les « *frustrated achievers* » peuvent devenir moins satisfaits de leurs vies malgré l'augmentation de leur revenu. Partant d'un point de vue eudémonique et de la théorie de l'autodétermination, Kasser et Ryan (1993) ont relié l'argent et le matérialisme au bien-être. Ils ont prédit que les individus qui accordent plus de valeur à la richesse matérielle par rapport aux objectifs personnels devraient manifester un faible niveau de bien-être. En effet, plus les individus

³⁶ Traduction personnelle 'In spite of rising or declining incomes, people in a country might feel optimistic or pessimistic about the future, including their financial future, and this could influence their levels of life satisfaction' (Diener *et al.*, 2013, p. 5).

sont centrés sur les objectifs financiers, moins ils sont satisfaits de leurs vies (Carver et Baird, 1998 ; Ryan et Deci, 2001 ; Schmuck, Kasser et Ryan 2000).

3.3. L'intention de rester est une question de satisfaction

Un des objectifs de cette recherche consistait à examiner l'effet du succès de carrière objectif et de la satisfaction de carrière sur l'intention de départ des cadres. Les résultats ont montré que la satisfaction de carrière influence négativement l'intention de départ, confirmant ainsi l'hypothèse H12. De même, il s'avère que le succès de carrière objectif est négativement relié à l'intention de départ avec une médiation totale de la satisfaction de carrière. Cependant, cette relation s'est révélée non significative, infirmant ainsi l'hypothèse H13.

La grande majorité des modèles proposés partent de la prémisse que les individus commencent à envisager activement le turnover comme une option lorsque leurs niveaux de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel baissent (Allen *et al.*, 2003 ; Griffeth *et al.*, 2000 ; Hom et Griffeth, 1991, 1995). La satisfaction est considérée comme l'antécédent attitudinal le plus intuitif du turnover (Adams et Beehr, 1998 ; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005) et cela est corroboré par des estimations méta-analytiques qui indiquent une corrélation significative entre la satisfaction et le turnover (Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim et Carson, 2002 ; Tett et Meyer, 1993).

Plus les employés sont satisfaits de leurs emplois et carrières, moins ils sont susceptibles de quitter leurs organisations (Tett et Meyer, 1993 ; Hom et Kinicki, 2001 ; Chiu et Francesco, 2003 ; Poon, 2004 ; Steele et Lounsbury, 2009 ; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005 ; Paillé *et al.*, 2010 ; Vandenberghe *et al.*, 2011) et ont tendance à y rester (Motowidlo, 1983 ; Chiu et Francesco, 2003). En revanche, ceux qui pensent pouvoir trouver un emploi plus satisfaisant dans une autre organisation sont plus enclins à envisager de quitter leur organisation (Hom et Griffeth, 1995).

Il s'avère que la satisfaction de carrière est la variable qui influence le plus l'intention de départ des cadres. L'une des principales caractéristiques de la théorie du comportement de retrait organisationnel (Hanisch et Hulin, 1991) est que les réactions affectives vis-à-vis de l'environnement du travail, qui s'évaluent par la satisfaction d'emploi et la satisfaction de carrière, influencent le désir et l'intention des employés à quitter leurs organisations. En effet, il a été montré que les facteurs (extrinsèques et intrinsèques) de satisfaction constituent les premières raisons pour lesquelles les employés restent dans leurs organisations (Hausknecht, Rodda et Howard, 2009 ; Lum *et al.*, 1998). En ce sens, Cotton et Tuttle (1986) ont trouvé que la satisfaction de travail générale, la satisfaction de tâches et la satisfaction par rapport aux superviseurs étaient négativement reliées aux intentions de turnover.

De même, les individus insatisfaits de leurs collègues sont plus susceptibles de rechercher un travail ailleurs ou de démissionner quand cela est possible (Hanisch et Hulin, 1991). Motowidlo (1983) avait utilisé la satisfaction vis-à-vis de la rémunération pour prédire les intentions de départ parmi des cadres commerciaux. Il avait conclu que la rémunération a un impact sur l'intention de départ seulement à travers ses effets sur la satisfaction vis-à-vis de la rémunération. Il semble donc que la satisfaction de carrière constitue une variable clé pour prédire l'intention de départ (Mueller, Boyer et Price, 1994). Cependant, même si la relation négative entre la satisfaction de carrière et l'intention de départ semble assez intuitive, il serait judicieux de ne pas tirer des conclusions hâtives quant aux effets de l'insatisfaction. En effet, une personne peut être insatisfaite de sa carrière et garder tout de même son emploi auprès de son employeur, parce que les coûts de départ peuvent être parfois supérieurs aux coûts de rester dans l'organisation (Peretti, 2016).

La relation négative entre le succès de carrière objectif et l'intention de départ indique que plus les cadres progressent dans la hiérarchie d'une organisation, moins ils deviennent susceptibles de quitter cette dernière. Les résultats de plusieurs recherches (Carson *et al.*, 1994 ; Dreher, 1982 ; Stumpf et Dawley, 1981 ; Trevor *et al.*, 1997) ont révélé des corrélations négatives entre les promotions et le turnover. Cependant, en contrôlant l'effet de l'augmentation de salaire qui était fortement corrélé aux promotions, Trevor *et al.* (1997) ont montré que ces dernières étaient positivement reliées au turnover volontaire. Ils ont expliqué ce résultat par le fait que les promotions permettent aux individus de trouver plus facilement des emplois sur le marché externe. Quant à la rémunération, elle semble influencer le comportement de retrait (Adams et Beehr, 1998) dans la mesure où elle représente pour les employés un résultat et une récompense importante (Mueller *et al.* 1994). Les chercheurs en GRH (Cerdin *et al.*, 2005 ; Peretti, 2016) suggèrent d'utiliser les différences de salaires comme mesures incitatives en vue de renforcer la satisfaction de carrière et la rétention des employés. Ainsi, une faible rémunération peut amener les employés à quitter leurs emplois pour d'autres mieux payés (Cotton et Tuttle, 1986 ; Hom et Griffeth, 1995 ; Lum *et al.*, 1998).

La non-signification du lien entre le succès de carrière objectif et l'intention de départ dans cette recherche peut être due à sa faible intensité. L'effet négatif qu'exerce le succès de carrière objectif sur l'intention de départ est trop faible (-0,075) pour être décelable. Les caractéristiques situationnelles du processus de promotion ou les caractéristiques personnelles des cadres peuvent également expliquer cette absence de signification. Par exemple, lorsque l'augmentation de salaire ou les promotions sont fondées sur l'ancienneté plutôt que sur la performance, les cadres peuvent être déçus et, par conséquent, être enclins à quitter l'organisation (Carson *et al.*, 1994).

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre s'est attaché à présenter et à discuter les résultats obtenus dans cette recherche.

Nous avons cherché à mesurer le poids relatif de chaque variable indépendante (l'auto-efficacité professionnelle et les ancrés de carrière) sur le succès de carrière objectif et la satisfaction de carrière. Ensuite, nous avons mesuré l'effet de ces deux dernières variables intermédiaires sur un ensemble de variables attitudinales à savoir le succès de carrière perçu, le succès de vie et l'intention de départ. Dans un premier temps, nous avons testé toutes les hypothèses de recherche une à une où chaque variable explicative est prise isolément. Puis, toutes les variables du modèle ont été conjointement étudiées. Ainsi, le modèle global a été testé à travers des équations structurelles permettant de prendre en compte à la fois les facteurs déterminant le succès de carrière et les conséquences de ce dernier.

Au vu des résultats de l'étude empirique, il semble que les variables individuelles étudiées ici ont des effets mixtes sur le succès de carrière des cadres. En effet, le sentiment d'auto-efficacité professionnelle influence positivement la satisfaction de carrière, mais n'est pas relié au succès de carrière objectif. Quant aux ancrés de carrière, seules deux ancrés sur quatre ont permis de prédire le succès objectif et aucune ancre n'a été reliée à la satisfaction de carrière. Nous avons trouvé que plus les cadres sont ancrés Management et moins ancrés Technique, plus leur succès de carrière objectif est élevé. Par ailleurs, nous avons trouvé que les variables dépendantes sont plus expliquées par la satisfaction de carrière que le succès objectif. De plus, la satisfaction de carrière exerce un effet de médiation sur la relation entre le succès de carrière objectif et le succès de carrière perçu (médiation partielle), le succès de vie (effet de suppression) et l'intention de départ (médiation totale). Il a également été montré que la dimension subjective du succès de carrière en l'occurrence la satisfaction de carrière prédit plus les variables à expliquer de notre modèle.

Conclusion de la deuxième partie

Dans cette deuxième partie, nous avons présenté le modèle et la méthodologie de recherche, ainsi que les résultats obtenus.

Le troisième chapitre a été consacré à la présentation du modèle de recherche et les choix méthodologiques adoptés dans ce travail. Sur la base de la revue de littérature, nous avons élaboré le modèle théorique et formulé les hypothèses de recherche que nous avons ensuite confrontées aux données empiriques. Les données sont collectées par le biais d'un questionnaire auto-administré à 362 cadres du secteur privé âgés de plus de 35 ans. Nous avons procédé à la vérification des instruments de mesure que nous avons mobilisés et avons trouvé que les échelles utilisées présentent des qualités psychométriques satisfaisantes. Ensuite, nous avons présenté la population d'étude et avons constaté que l'échantillon présente des caractéristiques sociodémographiques semblables aux travaux menés auprès des cadres en France, c'est-à-dire un échantillon masculin et diplômé.

Le quatrième chapitre consistait à présenter les résultats obtenus et à les discuter. D'abord, l'analyse typologique a révélé la présence de trois catégories de cadres réparties en fonction des niveaux du succès de carrière objectif et subjectif. Le modèle et les hypothèses de recherche ont été ensuite testés selon deux méthodes : des régressions linéaires et des équations structurelles. Conformément à la littérature sur le succès de carrière et à la théorie de la comparaison sociale, nos résultats ont montré que les cadres évaluent leur succès de carrière en se fondant non seulement sur des critères de « référence à soi », mais recourent également à des critères de « référence aux autres » véhiculés notamment par les pairs. De plus, nous avons montré que le succès de carrière perçu est expliqué à la fois par les deux dimensions du succès de carrière avec une forte dominance de la satisfaction de carrière.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Promettant jadis de l'emploi à vie, les parcours de carrière deviennent moins structurés et moins prévisibles aujourd'hui (Rousseau, 1990 ; Peiperl et Baruch, 1997). L'évolution des organisations (structures plus plates, externalisation, délocalisation) et des relations d'emploi (multiplication des contrats plus ou moins précaires, surcharge de travail, par exemple) a conduit à questionner le modèle de la carrière organisationnelle qui a dominé la recherche au cours des dernières décennies (Hall et Chandler, 2005). Ces changements ont également apporté un nouveau regard sur les perceptions de réussite de carrière.

Deux principales approches ont orienté les travaux de recherche sur le succès de carrière. Pour les uns, le succès de carrière est principalement de nature objective et il se mesure à travers des critères externes quantifiables et identifiables par une tierce personne. Pour les autres, le succès de carrière est un concept multidimensionnel qui s'évalue par des indicateurs objectifs (externes), mais aussi par des mesures subjectives (internes). Dans ce cas, le succès dépend essentiellement de l'interprétation et l'évaluation subjective des carrières.

L'objectif principal de cette thèse était d'apporter une meilleure compréhension du concept du succès de carrière en tant que phénomène multidimensionnel distinct de la satisfaction de carrière et du succès de carrière objectif. La problématique était de savoir s'il était possible de mettre en parallèle ces deux approches dans le but de comprendre, d'une part, la façon dont les cadres perçoivent leur succès de carrière et, d'autre part, les dimensions (objectives ou subjectives) qui déterminent et expliquent le plus leur sentiment de réussite.

Sur la base d'un modèle théorique prenant en compte l'approche bidimensionnelle du succès de carrière, une étude empirique a été conduite auprès de 362 cadres âgés de plus de 35 ans et œuvrant dans le secteur privé. Les résultats ont montré que les cadres évaluent intrinsèquement et extrinsèquement leur réussite de carrière en comparant leurs résultats, d'une part, à leurs objectifs personnels et, d'autre part, aux réalisations obtenues par d'autres personnes de référence, telles que leurs collègues. Par ailleurs, nos conclusions quant aux effets de la satisfaction de carrière sur le succès de vie et l'intention de départ apportent des informations qui soutiennent largement les travaux antérieurs (Beutell et Wittig-Berman, 1999 ; Hausknecht, Rodda et Howard, 2009 ; Lounsbury *et al.*, 2004). Ainsi, un cadre satisfait de sa carrière serait plus satisfait de sa vie et moins enclin à quitter son organisation.

Dans cette conclusion générale, nous présentons d'abord les contributions théoriques, méthodologiques et managériales ainsi que les principales limites de cette recherche. Nous terminons en exposant les investigations futures pour améliorer ce travail et le poursuivre.

1. Contributions de la recherche

Au terme de cette étude, il est légitime de se demander ce qu'a pu amener une nouvelle recherche sur le sujet du succès de carrière. Comme nous l'avons vu, il existe déjà un grand nombre de travaux ayant abordé ce sujet. Il semble donc nécessaire de dresser un bilan de l'apport de cette thèse.

1.1. Contributions théoriques

L'une des principales contributions d'une recherche portant sur le sentiment de succès de carrière porte sur la façon dont ce construit devrait être mesuré. Les mesures subjectives de carrière actuellement utilisées, telles que l'échelle de satisfaction de carrière de Greenhaus *et al.* (1990) ont été critiquées en raison de leur manque d'étendue. Elles ne prennent pas en compte tous les critères que les individus pourraient utiliser pour évaluer leur succès de carrière (Arthur *et al.*, 2005 ; Heslin, 2003, 2005a).

La première contribution de cette recherche est de proposer un cadre conceptuel intégrateur pour étudier les perceptions de réussite de carrière en mobilisant les dimensions objectives et subjectives. De plus, nous avons recouru à la théorie de la comparaison sociale pour conceptualiser le sentiment du succès de carrière. Ainsi, la méthode principalement retenue consiste à comparer les réalisations de carrière d'un cadre par rapport à un standard permettant de déterminer s'il s'agit d'un échec ou d'un succès. Le standard peut faire référence aux objectifs personnels fixés, aux normes sociales ou aux réalisations d'autrui. L'apport consiste alors à mesurer le succès de carrière en prenant en compte, outre les critères intrinsèques, l'évaluation des réalisations par rapport à celles des pairs. Nos résultats apportent un appui aux travaux de Poole *et al.* (1993) et d'Heslin (2003, 2005a) confirmant que le succès de carrière perçu est apprécié à la fois *via* des critères en référence à soi et *via* des critères en référence aux autres.

Par ailleurs, cette recherche a montré que la dimension subjective (la satisfaction de carrière) et la dimension objective du succès influencent toutes les deux le succès de carrière perçu. Toutefois, il paraît que la satisfaction de carrière possède un pouvoir prédictif plus important que celui des indicateurs objectifs (rémunération, variation de rémunération, promotions et statut hiérarchique). De plus, la contribution théorique passe notamment par la mise en lumière du rôle médiateur de la satisfaction de carrière dans la relation entre le succès objectif et le succès de carrière perçu. Cette double influence apporte une preuve supplémentaire que le succès de carrière perçu est une notion

bien distincte plus centrée sur l'expérience et l'appréciation individuelles. En effet, d'autres chercheurs ont indiqué que le succès de carrière subjectif constitue une facette importante du succès de carrière (Abele *et al.*, 2016 ; Hall et Chandler, 2005 ; Heslin, 2005a ; Poole *et al.*, 1993).

En ce sens, la littérature suggère que le succès dans les carrières organisationnelles est principalement déterminé par des gains financiers et hiérarchiques, tandis que les carrières sans frontières mettent en avant le succès subjectif renvoyant à ce que les individus jugent important dans leurs vies. En l'occurrence, Weick (1996) indiquait que le succès dans les carrières sans frontières est plus centré sur la satisfaction intrinsèque que sur le salaire et les promotions. De même, Arthur *et al.* (2005) soutiennent que les critères classiques du succès de carrière ne sont plus pertinents, compte tenu de l'économie turbulente et de l'évolution des notions des carrières sans frontières. Cette assertion est à prendre avec précaution, dans la mesure où notre recherche ne prétendait pas étudier le succès de carrière en fonction des deux paradigmes de carrière : organisationnelle/sans frontières.

Ainsi, le présent travail apporte une contribution à la recherche théorique, non seulement en revalorisant l'importance de la carrière subjective, mais en démontrant que cette dernière devrait être conceptualisée de manière à ce qu'elle englobe les processus de comparaison sociale, auxquels recourent les individus lors de l'évaluation de leur succès de carrière. Cette conclusion est conforme à l'invitation de Tharenou (1997) à utiliser une approche plus compréhensive et personnalologique du succès de carrière.

En adoptant une approche individuelle à travers les ancrs de carrière et l'auto-efficacité professionnelle, nous avons analysé leurs effets directs sur le succès de carrière. Mis à part la recherche canadienne récente de Tremblay *et al.* (2014) auprès des ingénieurs et managers, il n'existe pas, à notre connaissance, de recherches françaises mobilisant les ancrs de carrière comme antécédents directs du succès de carrière. Les travaux qui portent sur les carrières mobilisaient ces variables plutôt comme des variables modératrices (Cerdin, 2004 ; Herrbach et Mignonac, 2012 ; Ramakrishna et Potosky, 2003) ou pour expliquer les choix de parcours de carrière (Gubler *et al.*, 2015 ; Kaplan, 2014 ; Wils *et al.*, 2010) et les mobilités de carrière (Mignonac, 2001 ; Mignonac et Herrbach, 2003 ; Cerdin, 1996).

La théorie des ancrs de carrière a été mobilisée afin de comprendre l'influence des talents, des besoins et des valeurs des cadres sur le succès de carrière tant objectif que subjectif. Quatre ancrs de carrières (Technique, Management, Service et Qualité de vie) ont été retenues dans ce travail. Seules les ancrs relatives aux talents et compétences (Technique, Management) se sont avérées reliées au succès de carrière objectif. Nos résultats montrent que plus les cadres sont ancrés Management, plus leur succès objectif est élevé. En revanche, ce dernier est négativement corrélé à l'ancre Technique.

Ces deux résultats mettent l'accent sur le rôle des choix de carrière managériale dans la définition du succès de carrière objectif. Par ailleurs, la satisfaction de carrière d'un cadre serait appuyée par la croyance en ses propres capacités à réaliser efficacement ses tâches professionnelles et à être performant dans son travail (Bandura, 1997).

Enfin, une troisième contribution est apportée par ce travail. Il s'agit de l'effet du succès de carrière (objectif et subjectif) sur le succès de vie. Peu de recherches ont étudié le succès de vie comme une conséquence directe du succès de carrière. Nous avons trouvé des résultats mixtes. Grâce à un effet de contagion, plus les cadres sont satisfaits de leur carrière, plus ils sont satisfaits de leurs vies personnelles. En revanche, plus ils réussissent objectivement leur carrière, moindre est leur ressenti du succès de vie. Ce dernier résultat n'est valable que lorsque la satisfaction de carrière est prise en compte dans l'évaluation du succès de vie.

Constituant l'objectif ultime de l'expérience humaine, la satisfaction de vie constitue un indicateur de bien-être auquel les individus recourent pour évaluer leur réussite globale dans les différents domaines de la vie, tels que la famille, les amis et le travail. Elle s'impose en tant qu'enjeu social majeur, dans le sens où les individus sont de plus en plus en quête d'une carrière susceptible de rendre leur vie « *digne d'être vécue* », tant au niveau professionnel que personnel (Parasuraman et Simmers, 2001).

Même si certaines entreprises portent un intérêt particulier à l'équilibre travail - famille de leurs cadres afin de renforcer leur satisfaction de vie et de les retenir, d'autres mettent en avant le syndrome du « mordu du travail » « *workaholic* » responsable de l'altération considérable de la vie privée et familiale (Cooper et Lewis, 1998). En effet, beaucoup de personnes travaillent de longues heures, non par obligation en termes de productivité, mais afin de rivaliser avec leurs pairs.

1.2. Contributions méthodologiques

La première contribution de cette recherche vient de la combinaison de deux méthodes d'analyse explicative, à savoir une avec les régressions linéaires (simples et multiples) et une autre avec les équations structurelles. La régression linéaire multiple permet de maximiser le pouvoir prédictif des variables indépendantes et de comparer leurs pouvoirs explicatifs. Quant à la méthode des équations structurelles, les contributions s'expriment par la validation des échelles de mesure multi-items, le test des relations linéaires entre les différents construits du modèle, la mise en valeur des effets médiateurs entre les variables latentes. De même, ces méthodes structurelles permettent de traiter

plusieurs relations linéaires en même temps et d'apprécier les indices d'ajustement du modèle global (Roussel *et al.*, 2005).

La deuxième contribution réside dans la création d'une variable composite du succès de carrière objectif. Les recherches antérieures mesurent le succès de carrière objectif à travers le niveau de salaire ou le nombre de promotions pris séparément (Abele et Spurk, 2009 ; Erdwins *et al.*, 2001 ; Judge *et al.*, 1995 ; Lubbers *et al.*, 2005). Contrairement à ces recherches, nous avons calculé un indice sur la base d'une combinaison de quatre variables : la rémunération, sa variation, les promotions obtenues et le statut hiérarchique. En utilisant les quatre variables, nous avons effectué une ACP qui a fait apparaître une seule dimension. La structure factorielle a été ensuite validée grâce à une AFC. L'avantage de cet indice est qu'il permet d'attribuer, à chaque cadre interviewé, un score de succès de carrière objectif qui « résume » l'ensemble des quatre critères objectifs du succès.

La troisième contribution méthodologique consiste à mesurer le succès de carrière en adoptant une approche dite objectiviste. Le chercheur dans cette méthode possède sa propre définition et conception du construit à étudier. Nous sommes alors partis du principe que les définitions utilisées sont valides et peuvent refléter le sens d'expériences des participants (Gunz et Heslin, 2005). En fait, il s'agit de mobiliser des échelles de mesure sur lesquelles le répondant doit situer son niveau de réussite de carrière.

Par ailleurs, il existe une autre approche dite subjectiviste qui rend compte du fait que chaque individu possède sa propre définition subjective du succès de carrière (Arthur *et al.*, 2005 ; Dries *et al.*, 2008 ; Savickas 2005). Avant de procéder aux analyses qualitatives ou quantitatives, le chercheur invite les participants à indiquer le sens qu'ils attribuent au succès de carrière selon leurs propres termes et critères. Ainsi, le chercheur peut avoir une idée sur les standards (en référence à soi ou aux autres) utilisés par les participants (Hennequin, 2009). Selon cette approche, le sens du succès de carrière varie en fonction des individus, des contextes d'emploi, des métiers, des groupes d'âge et des cultures (Abele *et al.*, 2011). Les deux approches objectiviste et subjectiviste ne s'excluent pas mutuellement, mais peuvent se compléter. En ce sens, Heslin (2005a) invite à étudier le succès de carrière subjectif en déterminant ce que les individus envisagent lorsqu'ils évoquent leur succès de carrière.

1.3. Contributions managériales

L'identification des dimensions du succès de carrière ayant un rôle important pour déterminer les perceptions du succès, le succès de vie et l'intention de départ représente un apport concret tant pour les cadres que pour les entreprises.

❖ Favoriser le succès de carrière subjectif

Même si les réalisations de carrière objectives telles que la rémunération et le statut sont le plus souvent rencontrées dans la littérature, plusieurs travaux mettent en évidence l'importance de considérer également le succès de carrière subjectif. Schein (1978) insistait sur la nécessité de déterminer si les individus considérés comme ayant réussi sur les plans financiers et hiérarchiques étaient également satisfaits de leur carrière.

Chaque individu évalue périodiquement son succès de carrière à travers un processus différent de celui des autres (Guérin et Wils, 1992b). Ce processus peut conduire à un sentiment d'échec lorsque la carrière suivie ne répond pas à ses attentes initiales. En effet, la réussite ou l'échec constituent des expériences psychologiques importantes qui influencent fortement l'estime de soi (André et Lelord, 2011) et l'auto-efficacité (Bandura, 1993). Ces deux facteurs influencent, à leur tour, la performance professionnelle (Stajkovic et Luthans, 1997).

Comprendre le succès de carrière peut permettre aux organisations de mieux cerner les attentes de leurs cadres et d'y répondre.

Les organisations sont invitées à revoir leurs structures de carrière internes et leurs programmes destinés à favoriser le succès de carrière de leurs cadres. Elles peuvent, par exemple, proposer des alternatives de carrière lorsque les cheminements traditionnels ne sont plus envisageables ou plus satisfaisants, notamment lorsque ces derniers reposent sur des modèles de carrière qui ne tiennent pas compte de l'évolution des aspirations personnelles. Quant aux cadres, ils sont également appelés à « actualiser » leur notion du succès en fonction de leurs attentes professionnelles (Guérin et Wils, 1992b). En outre, « *passer de la culture de la promotion à la culture du succès psychologique* » (Hall et Richter, 1990, p. 12) est primordial, notamment dans un contexte où les opportunités d'évolution verticale sont limitées. Face à cela, les organisations devraient privilégier les mouvements horizontaux de leurs cadres, dans la mesure où ils apportent un enrichissement des tâches et un élargissement des responsabilités (Guérin et Wils, 1992b).

Ayant des ressources limitées, les organisations ne peuvent pas toujours offrir à l'ensemble de leurs cadres des salaires élevés, des augmentations de salaire et des promotions pour leur assurer un succès

de carrière extrinsèque (Erdogan *et al.*, 2004). Cependant, elles peuvent faire en sorte que les cadres aient le sentiment d'avoir réussi leur carrière. Des travaux ont montré que les entreprises ont intérêt à trouver des moyens pour améliorer le succès de carrière perçu de leurs employés (Brousseau *et al.*, 1996). L'implication de ces derniers est renforcée tant qu'ils ont le sentiment que leur entreprise rend leurs expériences professionnelles positives et les aide à réaliser leur succès de carrière intrinsèque (Gaertner et Nollen, 1989). En outre, les employeurs ont intérêt à bien comprendre les perceptions du succès de leurs cadres afin de proposer des parcours professionnels alternatifs fondés sur des éléments subjectifs, compte tenu des faibles opportunités d'ascension verticale (Hennequin, 2009).

L'analyse typologique a mis en évidence trois groupes de cadres en fonction de leurs niveaux de succès de carrière objectif et subjectif : les « heureux perdants », les « heureux gagnants » et les « malheureux perdants ». Cette typologie permettrait aux cadres et aux entreprises de prendre conscience du degré auquel les deux dimensions du succès de carrière sont interreliées.

Sur la base de ces résultats, les gestionnaires RH peuvent, d'une part, identifier les cadres ayant de faibles niveaux de succès objectif ou subjectif et, d'autre part, cerner les causes et envisager des solutions. Cette procédure peut être également réalisée par des conseillers de carrière, qui peuvent se référer aux caractéristiques de chaque catégorie de cadres afin de proposer une gestion de carrière personnalisée.

❖ Développer et évaluer les qualités personnelles

Cette recherche permet de mieux comprendre les facteurs déterminant le succès de carrière. Cette compréhension pourrait aider les entreprises à concevoir des systèmes de développement des ressources humaines et de carrière. Nous avons trouvé que plus les cadres sont ancrés Management, plus leur succès objectif est élevé. En revanche, plus ils sont ancrés Technique, moins ils ont de succès objectif. Schein (1971) indique qu'au sein d'une organisation, les mouvements de carrière s'effectuent selon trois directions : verticale (changements de statut et de rang), circonférentielle (changements de service ou de fonction) et radiale (changements de centralité ou d'importance pour l'organisation). Un mouvement ascendant non accompagné d'un mouvement radial est susceptible de développer un sentiment de détachement, qui peut l'amener à quitter l'organisation. En ce sens, les organisations devraient proposer des parcours de carrière permettant de retenir et de motiver les cadres, mais surtout d'assurer une congruence entre les besoins organisationnels et les besoins individuels. Ainsi, les entreprises sont invitées à multiplier les opportunités de développement professionnel et à proposer plus de mobilités fonctionnelles afin de permettre aux cadres « techniques » de faire évoluer leur expertise fonctionnelle et d'éviter leur plafonnement de carrière et par conséquent leur intention de départ.

En effet, certaines entreprises industrielles envisagent la Double Échelle « *dual career ladder* » comme une solution privilégiée, notamment pour les cadres managers et les experts techniques (Baroudi, 1988 ; Nicholson et De Waal-Andrews, 2005 ; Pochic, 2004). Le principe est de rendre les carrières techniques aussi attractives que les carrières managériales. Pour les cadres ayant une orientation de carrière technique, l'avancement hiérarchique s'avère insuffisant (Shepard, 1958). Pour pallier cette lacune, la double échelle suggère que les parcours professionnels s'effectuent de manière différenciée, mais selon deux axes parallèles offrant un statut comparable et une rétribution égale : un parcours managérial d'un côté et un parcours technique de l'autre (Gand, Lelebina et Sardas, 2010). Cette carrière duale répondrait au mieux aux attentes distinctes des « *locals* » qui envisagent leur mobilité ascendante en interne et des « *cosmopolitans* » qui se sentent membres d'une communauté horizontale de pairs (Pochic, 2004, p. 4). En France, plusieurs organisations, telles que Renault, Areva, Danone (Ramspacher, 2013), Thales (Basso et Thévenet, 2006), EADS (Roger et Roger, 2001) ont mis en place cet outil de gestion à double filière.

Ce travail a démontré que le sentiment d'auto-efficacité professionnelle influence positivement la satisfaction de carrière. Ce résultat permet aux cadres et aux gestionnaires RH de prendre conscience de l'importance des variables personnelles dans l'explication et l'évaluation du succès de carrière. Il semble pertinent ainsi d'évaluer les jugements d'auto-efficacité professionnelle des cadres et de les renforcer, surtout quand ils sont faibles.

Le sentiment d'auto-efficacité est flexible (Bandura, 1986) et par conséquent susceptible d'être amélioré à travers des stratégies de développement personnel. L'une des sources de l'auto-efficacité provient des réalisations antérieures. Ces dernières sont influentes, car elles sont fondées sur des expériences personnelles (Bandura, 1977). Le sentiment d'auto-efficacité d'une personne peut être alors renforcé en vivant des expériences qu'elle maîtrise et réussit bien. En effet, « *le succès crée une forte croyance d'efficacité personnelle chez l'individu* » (Bandura, 1997, p. 80). En ce sens, Lent *et al.* (1994) suggèrent de faire intervenir les employés dans des tâches et de leur donner des objectifs atteignables afin de leur permettre de capitaliser des réussites. De même, les conseillers de carrière peuvent utiliser l'apprentissage vicariant (Bandura, 1997) et la persuasion (Chabrol et Radu, 2008) afin de booster l'auto-efficacité professionnelle de leurs clients.

❖ **Concilier les domaines de vie professionnelle et privée**

Les recherches ont démontré les conséquences positives de la satisfaction de vie sur plusieurs attitudes et comportements au travail, tels que l'implication organisationnelle et le turnover (Allen, 2001 ; Thomas et Ganster, 1995). Nos résultats sont susceptibles de fournir des pistes de réflexion pour les organisations soucieuses d'améliorer la satisfaction de vie de leurs cadres. Nous avons

trouvé, par exemple, que les cadres dirigeants étaient moins satisfaits de leurs vies par rapport aux cadres managers et non managers et que ces derniers étaient les plus satisfaits de tous les cadres ayant répondu à l'enquête. Ce constat est assez évident, comme nous l'avons souligné, dans la mesure où les cadres dirigeants consacrent plus de temps et d'énergie à leurs vies professionnelles au détriment de leurs vies personnelles. En ce sens, les organisations devraient prendre en compte la vie personnelle (situation familiale, caractéristiques personnelles) des cadres dans la gestion de leurs carrières (Cerdin, 2011).

Les organisations mettant en place des politiques visant à concilier vie professionnelle et vie privée comprennent que le travail d'un employé peut avoir un effet psychologique positif sur sa vie familiale et que cette dernière peut apporter un soutien au travail, la frontière entre ces deux sphères de vie est poreuse (DeFrank *et al.*, 2000). Ainsi, favoriser l'équilibre vie professionnelle - vie privée serait avantageux tant pour les cadres que pour les organisations. D'une part, cet équilibre pourrait aboutir à une meilleure qualité de vie et un meilleur bien-être. D'autre part, il permettrait aux entreprises de limiter les coûts liés à la gestion des ressources humaines dus à l'absentéisme, à la démotivation, à la baisse de productivité et au turnover (Ganster et Schaubroeck, 1991 ; Greenhaus *et al.*, 2001 ; Mayrhofer *et al.*, 2008).

En ce sens, la mise en place des politiques « *family friendly* » peut assurer un certain équilibre entre la vie professionnelle et personnelle notamment pour les couples à double carrière (Challiol, 2006). Ces politiques permettent d'apporter une flexibilité du temps de travail (aménagement des horaires de travail, télétravail par exemple), d'offrir une assistance dans la prise en charge de personnes dépendantes (crèches d'entreprise, congés pour parents dépendants) et une meilleure assurance maladie pour subvenir aux besoins médicaux de la famille (Gibson et Quick, 2007 ; Parker et Allen, 2001).

Aujourd'hui, la plupart des organisations prônent des politiques favorisant l'égalité des chances. Or afin que cette dernière soit bien réelle, il est important d'aller au-delà des dispositions en faveur des femmes, telles que le temps partiel et les interruptions de carrière en lien avec la maternité par exemple, tout en attendant des hommes fortement impliqués dans leur carrière de travailler à temps plein et sans interruption. Certes, les dispositions destinées à faciliter l'équilibre travail - famille pour les hommes sont prévues depuis peu par la loi (congé paternité par exemple), mais le coût perçu de l'utilisation de ces dispositions par les hommes est souvent considérable. Selon, Cooper et Lewis (1998), un changement de culture fondamental est nécessaire. Il serait alors pertinent de remettre en question les valeurs managériales et organisationnelles classiques comme celles reposant sur le mythe

selon lequel les longues heures de travail sont cruciales pour justifier l'implication et l'engagement des employés.

Par ailleurs, la reconnaissance et le statut liés au travail ne se traduisent pas toujours par une reconnaissance dans la vie privée. Cette relation est pertinente dans le sens où lorsqu'un individu se consacre complètement au travail, le déséquilibre avec sa vie privée pourrait constituer insatisfaction de vie accrue (Gibson et Quick, 2007). Ainsi, une meilleure pratique organisationnelle serait de limiter l'implication excessive et le surinvestissement des cadres au travail, sans pour autant limiter leur évolution de carrière. Les cadres qui réduisent leur implication au travail en faveur de leur vie familiale sont toujours valorisés par leurs employeurs, mais ils risquent de passer à côté des opportunités d'optimiser leur vie professionnelle (Walls, Capella et Greene, 2001).

2. Limites et voies de recherche

2.1. Les limites de recherche

Comme pour toute recherche réalisée en sciences humaines et sociales, les résultats obtenus dans cette thèse devraient être appréciés en tenant compte des limites inhérentes à l'approche retenue et à sa mise en œuvre concrète.

D'un point de vue théorique, l'approche individuelle adoptée dans cette thèse pourrait présenter une limite. Lors de la présentation de la revue de littérature, nous avons indiqué que les cadres conceptuels portant sur les carrières sont à la fois individuels et organisationnels. Or, nous nous sommes focalisés particulièrement sur l'approche individuelle en raison de notre problématique qui s'intéresse aux perceptions individuelles des cadres. Ainsi, cette approche est principalement centrée uniquement sur l'individu (le cadre) et ne tient pas compte de l'organisation où il travaille. Une double approche individuelle-organisationnelle permettrait d'avoir une vision d'ensemble des phénomènes étudiés. En effet, nous aurions pu tenir compte de l'évaluation du succès de carrière des cadres par les employeurs (supérieurs hiérarchiques). Cette limite pourrait constituer une perspective de recherche. Par ailleurs, ce travail porte principalement sur les attitudes liées à la vie professionnelle (satisfaction de carrière, succès perçu), extraprofessionnelle (satisfaction de vie) et sur une approche attitudinale du turnover (intention de départ), il aurait été délicat ici d'envisager de travailler uniquement sur l'observation de comportements.

La première limite de ce travail provient de l'absence d'un design longitudinal présente un inconvénient. Le caractère ponctuel en « coupe transversale » ne permet pas d'analyser empiriquement les liens de causalité. En effet les variables explicatives et à expliquer sont toutes

mesurées en même temps. Ainsi, les résultats de régression ne permettent pas toujours de déterminer les liens de causalité. « *Les variables statistiquement significatives traduisent en fait la présence de corrélations venant conforter l'existence de relations de causalité justifiées sur un plan théorique* » (d'Arcimoles et Trébucq, 2005, p. 233). Par conséquent, la confirmation ou le rejet d'hypothèses s'effectuent sur la seule base théorique qui a mené à leur formulation. Par exemple, H7 et H10, deux hypothèses confirmées dans cette thèse proviennent de nombreux travaux antérieurs qui ont montré que c'est bien le succès de carrière objectif qui influence la satisfaction de carrière (Judge et Watanabe, 1993 ; Judge *et al.*, 2010 ; Igalens et Roussel, 1999) et que c'est la satisfaction de carrière qui influence le succès de vie (Beutell et Wittig-Berman, 1999 ; Judge, *et al.*, 1994). Cela n'empêche pas que les liens entre ces variables méritent une plus ample analyse. En effet, dans le cadre d'observations en coupes transversales, il reste toujours envisageable que la variable expliquée puisse influencer sur l'une des variables indépendantes. De même, le succès de carrière a été mesuré à un instant précis, ce qui ne permet pas d'analyser les changements d'aspirations de carrière à différents stades du cycle de vie des cadres. En outre, d'autres recherches sont nécessaires pour développer les théories sur les changements du succès de carrière à travers le temps. Ainsi, adopter un design longitudinal fondé sur une méthode d'équations structurelles ou sur des études de cas permettrait de valider le sens des liens de causalité.

Le biais de méthode commune constitue une autre limite méthodologique dans la mesure où nos données primaires sont puisées d'une seule source : un même questionnaire auto-administré aux cadres. En effet, ce biais a lieu lorsqu'un même questionnaire mesure à la fois les variables indépendantes et dépendantes. L'utilisation d'une source unique constitue une limite courante dans les travaux de recherche dont l'impact peut être limité *via* la multiplication de sources de données différentes, l'administration du même questionnaire en plusieurs fois, la garantie de l'anonymat des participants, l'utilisation des instruments de mesure fiables et valides et l'adoption d'un ordre d'items afin de faire une distinction entre les variables dépendantes et indépendantes (Podsakoff *et al.*, 2003).

En ce qui nous concerne, la collecte de données auprès de multiples sources n'était pas envisageable en raison du temps imparti pour effectuer cette thèse. De même, compte tenu du taux de retour obtenu, il aurait été difficile d'envoyer le même questionnaire plusieurs fois aux cadres de l'APEC. Toutefois, afin de réduire le biais de la variance de méthode commune, nous avons construit le questionnaire de manière à ce que les variables explicatives, les variables intermédiaires et les variables à expliquer soient bien séparées. De même, nous avons soigneusement choisi les instruments de mesure qui ont été empiriquement validés par d'autres chercheurs. De plus, les items sont présentés dans l'ordre. Enfin, nous avons insisté sur l'anonymat et la confidentialité des données collectées auprès des répondants.

Nos résultats ont révélé que le succès de carrière objectif et la satisfaction de carrière expliquent 5 % de la variance de l'intention de départ. Ce taux peut s'expliquer par le fait que nous n'avons pas mobilisé beaucoup de facteurs individuels et organisationnels susceptibles d'expliquer l'intention de départ. Étant nombreux, nous ne les avons pas inclus afin de ne pas surcharger le questionnaire. Il serait pertinent dans de futurs travaux d'introduire plus de variables, telles que l'implication organisationnelle, les événements choquants, les opportunités de mobilité interne, la recherche d'emploi active et la perception d'alternatives externes d'emploi (Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005 ; Lee et Mitchell, 1994 ; Mossholder *et al.*, 2005 ; Michaels et Spector, 1982 ; Steel et Lounsbury, 2009 ; Weng et McElroy, 2012).

Malgré ces limites, la recherche empirique menée dans ce travail doctoral ainsi que les résultats encourageants obtenus nous suggèrent de poursuivre à court terme nos recherches sur le même champ d'investigation. Ci-dessous, certaines pistes et voies de recherches que nous envisageons d'explorer dans nos prochains travaux :

2.2. Les perspectives de recherches

Une recherche longitudinale pourrait être menée à l'échelle nationale auprès d'une population de cadres. Le premier objectif serait de déterminer le lien de causalité entre le succès de carrière et le succès de vie.

D'un point de vue théorique et empirique, il est important que la relation soit identifiée et bien comprise, compte tenu notamment de l'intérêt croissant pour la qualité de vie au travail. Si la satisfaction professionnelle influence les attitudes de vie, alors les pratiques organisationnelles telles que les réaménagements de l'emploi « *job redesign* » visant à booster la satisfaction au travail devraient non seulement améliorer la qualité de vie au travail, mais aussi la qualité globale de vie des employés. Une autre relation peut suggérer que la satisfaction de vie puisse constituer un important prédicteur de la performance professionnelle et des comportements de retrait, tels que l'absentéisme et le turnover (Kantak *et al.*, 1992).

Le second objectif est de mesurer le taux de départ effectif par rapport aux intentions exprimées en prenant en compte plus de variables explicatives que celles retenues dans le modèle de recherche. De surcroît, il serait utile de creuser dans la direction de la faible relation non significative entre le succès de carrière objectif et l'intention de départ afin d'apporter plus de justifications. Nous souhaitons reproduire et élargir cette recherche en mobilisant d'autres théories et de concepts.

Il serait également pertinent d'approfondir l'analyse des relations entre les ancrs de carrière et la satisfaction de carrière afin de comprendre les raisons d'absence de liens significatifs dans le présent travail. Ayant étudié l'effet de quatre ancrs carrière (Management, Technique, Qualité de vie et Service) de sur le succès de carrière, nous pourrions mobiliser dans une prochaine recherche les quatre ancrs restantes à savoir l'ancre Autonomie, l'ancre Sécurité d'emploi, l'ancre Créativité entrepreneuriale.

Une autre perspective de recherche porterait sur l'étude des effets réciproques du succès de carrière et de l'auto-efficacité professionnelle. En effet, il est bien concevable que non seulement l'auto-efficacité renforce le succès de carrière, mais aussi que ce dernier renforce l'auto-efficacité professionnelle (Bandura, 1986 ; Kammeyer-Mueller, Judge et Piccolo, 2008).

Peu de recherches ont été menées sur le type des standards de comparaison que les cadres recherchent pour évaluer leur succès de carrière (Goodman, 1974 ; Major, 1994). Une future recherche pourrait s'intéresser à l'impact des différents processus de comparaison (descendant, latéral ou ascendant) sur le succès de carrière des cadres (Abele *et al.*, 2016). Par ailleurs, déterminer la manière dont les perceptions du succès sont formées et changent avec le temps apporterait un éclairage complémentaire des disparités pouvant être observées à différentes étapes de la carrière (Schein, 1978 ; Shockley *et al.*, 2015).

Nous envisageons également de comparer les résultats de cette recherche sur une population ouvrière. En effet, la plupart des travaux portant sur la réussite de carrière visent plutôt les individus poursuivant des carrières de « cols blancs » (Hennequin, 2009). Il serait pertinent d'examiner les facteurs déterminant les perceptions de succès de carrière des ouvriers en comparaison aux cadres.

BIBLIOGRAPHIE

- Abele, A. E. & Spurk, D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 53–62.
- Abele, A. E. (2003). The dynamics of masculine-agentic and feminine-communal traits: findings from a prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 768–776.
- Abele, A. E., Hagmaier, T. & Spurk, D. (2016). Does Career Success Make You Happy? The Mediating Role of Multiple Subjective Success Evaluations. *Journal of Happiness Studies*, 17(4), 1615–1633.
- Abele, A. E., Spurk, D. & Volmer, J. (2011). The construct of career success: measurement issues and an empirical example. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 43(3), 195–206.
- Abraham, R. (1999). The relationship between differential inequity, job satisfaction, intention to turnover, and self-esteem. *The Journal of Psychology*, 133(2), 205–215.
- Adams, G. A. & Beehr, T. A. (1998). Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences. *Personnel Psychology*, 51(3), 643–665.
- Adamson, S. J. Doherty, N. & Viney, C. (1998). The meanings of career revisited: Implications for theory and practice. *British Journal of Management*, 9(4), 251–259.
- Adelmann, P. K. (1987). Occupational complexity, control, and personal income: Their relation to psychological well-being in men and women. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 529–537.
- Afifi, A., May, S. & Clark, V. A. (2003). *Computer-aided multivariate analysis*. CRC Press.
- Agarwal, N. C. (1981). Determinants of executive compensation. *Industrial Relations*, 20(1), 36–45.
- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
- Akkermans, J. & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology*, 66(1), 168–195.
- Alicke M.D. (2000) Evaluating Social Comparison Targets. In Suls J., Wheeler L. *Handbook of Social Comparison*. The Springer Series in Social Clinical Psychology. Springer, Boston, MA.
- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.
- Allen, M. P. (1981). Power and privilege in the large corporation: corporate control and managerial compensation. *American Journal of Sociology*, 86(5), 1112–1123.
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions, *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435.
- Alonzo, P. & Chardon, O. (2006). Quelle carrière professionnelle pour les salariés non qualifiés ? *Données Sociales, INSEE*.
- Alter, N. (2011). Don, ingratitude et management. *Revue Française de Gestion*, 211(2), 47–61.
- Altman, Y. (1997). The high-potential fast-flying achiever: themes from the English language literature 1976–1995. *Career Development International*, 2(7), 324–330.
- Altonji, J. G., Kahn, L. B. & Speer, J. D. (2016). Cashier or consultant? Entry labor market conditions, field of study, and career success. *Journal of Labor Economics*, 34(S1), S361–S401.
- Amherdt, C. H. (1999). *Le chaos de carrière dans les organisations*. Nouvelles.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Anderson, J. C., Milkovich, G. T. & Tsui, A. (1981). A model of intra-organizational mobility. *Academy of Management Review*, 6(4), 529–538
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of industrial, work & organizational psychology: Volume 1: Personnel Psychology*. Sage.
- Andrews, F. M. (1974). Social indicators of perceived life quality. *Social Indicators Research*, 1(3), 279–299.
- APEC (2013). Politiques et pratiques de mobilité interne des cadres dans les entreprises.
- Argyris, C. (1958). The organization: what makes it healthy? *Harvard Business Review*, 36(6), 107–116.
- Arkes, J. (1999). What do educational credentials signal and why do employers value credentials? *Economics of Education Review*, 18(1), 133–141.

- Armstrong-Stassen, M. & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201–220.
- Aronsson, G., Bejerot, E. & Härenstam, A. (1999). Healthy work: Ideal and reality among public and private employed academics in Sweden. *Public Personnel Management*, 28(2), 197–215.
- Arthur, M. B. & Lawrence, B. S. (1984). Environment and Career. *Special Issue of the Journal of Occupational Behaviour*, 5(1), 1–81.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 28–39.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295–306.
- Arthur, M. B. (2008). Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, 61(2), 163–186.
- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Richardson, J. (2017). *An Intelligent Career: Taking Ownership of Your Work and Your Life*. Oxford University Press.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202.
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L. & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187–192.
- Aryee, S. & Debrah, Y. A. (1993). A cross-cultural application of a career planning model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 119–127.
- Aryee, S. & Luk, V. (1996). Work and nonwork influences on the career satisfaction of dual-earner couples. *Journal of Vocational Behavior*, 49(1), 38–52.
- Aryee, S., Chay, Y. W. & Tan, H. H. (1994). An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore. *Human Relations*, 47(5), 487–509.
- Aryee, S., Wyatt, T. & Stone, R. (1996). Early career outcomes of graduate employees: The effect of mentoring and ingratiation. *Journal of Management Studies*, 33(1), 95–118.
- Bachelard, O. (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives. *Regards*, 51(1), 169-179.
- Bachman, S. I. & Gregory, K. (1993). Mentor and protégé gender: Effects on mentoring roles and outcomes. Paper presented at the *annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1991). Multitrait-multimethod matrices in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 426–439.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Bailyn, L. (1993). *Breaking the mold: Women, men, and time in the new corporate world*, The Free Press.
- Baker, P. M., Markham, W. T., Bonjean, C. M. & Corder, J. (1988). Promotion interest and willingness to sacrifice for promotion in a government agency. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 61–80.
- Baker, T. & Aldridge, H. E. (1996). Prometheus Stretches: Building Identity and Cumulative Knowledge in Multiemployer Careers. In M. B. Arthur, & D. M. Rousseau, (2001). *The Boundaryless Career: A new employment principle for a new organizational era*. NY: Oxford University Press. p. 132–149.
- Baker, W. E. (1990). Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*, 96(3), 589–625.
- Baldwin, J. N. (1996). The promotion record of the United States army: glass ceilings in the officer corps. *Public Administration Review*, 56(2), 199–206.
- Ballout, H. I. (2007). Career success: The effects of human capital, person-environment fit and organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 741–765.

- Baltes, P. B., Reese, H. W. & Lipsitt, L. P. (1980). Life-span developmental psychology. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 65–110.
- Balzer, S. (2017). Les emplois qualifiés plus présents depuis trente ans. In *Cadres et employés non-qualifiés : les deux moteurs de l'emploi du territoire*, INSEE Première, 1674.
- Bamundo, P. J. & Kopelman, R. E. (1980). The moderating effects of occupation, age, and urbanization on the relationship between job satisfaction and life satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 106–123.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359–373.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117–148.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology*, 51(2), 269–290.
- Barley, S. R. (1989). Careers, identities, and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence. *Handbook of Career Theory*. 41–65.
- Barling, J. & Beattie, R. (1983). Self-efficacy beliefs and sales performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1), 41–51.
- Barnett, B. R. & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617–636.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Baroudi, J. J. (1988). The career needs of IS personnel: does the dual career ladder work? *Proceedings of the 21st Annual HICSS*, 4, 171–180.
- Barrick, M. R. & Zimmerman, R. D. (2005). Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 159–166.
- Baruch, Y. & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347–366.
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International*, 4(4), 543–566.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Pearson Education.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management review*, 16(2), 125–138.
- Basso, O. & Thévenet, M. (2006). La gestion des experts chez Thales. *Revue Française de Gestion*, 9(168-169), 221-224.
- Bastid, F. & Bravo, B. (2006). Réussir sa carrière : approche conceptuelle. In El Akremi, A., Guerrero, S., & Neveu, J. P. (2006). *Comportement organisationnel-Vol. 2 : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel (Vol. 2)*. De Boeck Supérieur, p. 143-169.
- Baudelot, C. & Establet, R. (2000). *Avoir 30 ans : En 1968 et en 1998*. Seuil.
- Bauman, Z. (2004, trad.). *L'amour liquide. De la fragilité des liens entre les hommes* (2003). Le Rouergue : Chambon.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. & Xuereb, J. M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources. In R.A. Thiétart *Méthodes de recherche en management*, Dunod - 3ème édition, 228-262.
- Beaucage, A., Gosselin, E. & Bellemare, G. (2006). Les aspirations des travailleurs autonomes et leur succès entrepreneurial. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(3), 269–291.
- Becker, F. D. & Steele, F. (1995). *Workplace by design: Mapping the high-performance workscape*. Jossey-Bass.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9–49.
- Becker, G. S. (1994). Human capital revisited. In *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, p. 15–28. The University of Chicago Press.

- Becker, H. S. (1985). *Outsiders : études de sociologie de la déviance*. Métailié.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274–289.
- Beehr, T. A., Taber, T. D. & Walsh, J. T. (1980). Perceived mobility channels: Criteria for intraorganizational job mobility. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(2), 250–264.
- Belghiti-Mahut, S. & Bastid, F. (2006). Les femmes et le plafond de verre. In El Akremi, A., Guerrero, S., & Neveu, J. P. (2006). *Comportement organisationnel-Vol. 2 : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel (Vol. 2). De Boeck Supérieur*, 207-222.
- Bellanger, L. (2006). La carrière, un concept en évolution. *Carriéologie*, 10(3-4), 411-426.
- Benguigui, G., Griset, A. & Monjardet, D. (1978). *La fonction d'encadrement*, La documentation française.
- Benquet, M. & Laufer, J. (2016). Femmes dirigeantes. *Travail, genre et sociétés*, 35(1), 19-25.
- Benraiss, L., (2004). Méthodologie de construction d'une échelle de mesure : Application du paradigme de Churchill, Communication présentée lors du congrès de l'AGRH, 159-184.
- Benson, G. S., Finegold, D. & Mohrman, S. A. (2004). You paid for the skills, now keep them: Tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(3), 315–331.
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238–246.
- Berlew, D. E. & Hall, D. T. (1966). The socialization of managers: Effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 207–223.
- Berton, F. & Lallement, M. (2004). Salaire, autonomie et disponibilité. In A. Karvar & L. Rouban. *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. La Découverte. 111-132.
- Betz, N. E. & Hackett, G. (1981). The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 28(5), 399–410.
- Beutell, N. J. & Wittig-Berman, U. (1999). Predictors of Work-Family Conflict and Satisfaction with Family, Job, Career, and Life. *Psychological Reports*, 85(3), 893–903.
- Biétry, F., Creusier, J., Laroche, P., & Camus, S. (2014). Soutiens perçus, engagements affectifs et succès de carrière subjectif : une approche en termes de profils. *M@n@gement*, 17(1), 20-37.
- Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: A new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 325–344.
- Blais, M. R., Lachance, L. & Ridle, A. S. (1993). L'échelle de satisfaction globale au travail (ESGT) : une nouvelle mesure de bien-être subjectif au travail. *Unpublished manuscript, Quebec University in Montréal*.
- Blanton, H., George, G. & Crocker, J. (2001). Contexts of system justification and system evaluation: Exploring the social comparison strategies of the (not yet) contented female worker. *Group processes & Intergroup Relations*, 4(2), 126–137.
- Blau, F. D. & DeVaro, J. (2007). New evidence on gender differences in promotion rates: An empirical analysis of a sample of new hires. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 46(3), 511–550.
- Blau, G. (2000). Job, organizational, and professional context antecedents as predictors of intent for interrole work transitions. *Journal of Vocational Behavior*, 56(3), 330–345.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Bloch, F. E. & Kuskin, M. S. (1978). Unions and Wages: Wage Determination in the Union and Nonunion Sectors. *ILR Review*, 31(2), 183–192.
- Boehm, J. K. & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101–116.
- Boltanski, L. (1982). *Les cadres : La formation d'un groupe social*, Minit.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571.

- Boskov, T., Bishev, G., Radjenovic, Z., & Zezova, A. (2017). An Empirical Research on the Correlation between Human Capital and Career Success: Serbian and Macedonian Banking Sector. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(1), 279–284.
- Boswell, W. R., Ren, L. R. & Hinrichs, A. T. (2008). Voluntary employee turnover: Determinants, processes, and future directions. *J., Barling, CL Cooper, 1: Micro approaches. The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, 196–216.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R. & Judge, T. A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 53–81.
- Bouffartigue, P. (1999). Les cadres : la déstabilisation d'un salariat de confiance, *Document séminaire du LEST*, CNRS.
- Bouffartigue, P. (2001). 2. Les transformations d'un salariat de confiance. In P. Bouffartigue & Grelon, A. *Cadres : la grande rupture*. La Découverte. 35-49
- Boutinet, J.-P. (1993). Évolution du travail féminin et désir des femmes souhaitant retravailler. Contribution à une psychosociologie du travail. In Gingras, M., Spain, A. & Cocandeau
- Bozionelos, N. (1996). Organizational promotion and career satisfaction. *Psychological Reports*, 79(2), 371–375.
- Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 24–46.
- Brass, D. J. & Burkhardt, M. E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 441–470.
- Bravo, B. K. (2004). Une mesure du « succès de carrière » chez le travailleur en solo. In *AGRH, unpublished Conference Proceeding, Montréal, Canada*.
- Bravo-Bouyssy, K. (2005). *Le sentiment de réussite professionnelle dans l'expérience du travail en solo : mesure, déterminants et conséquences* (Doctoral dissertation, Montpellier 2).
- Breeden, S. A. (1993). Job and occupational change as a function of occupational correspondence and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 43(1), 30–45.
- Breland, J. W., Treadway, D. C., Duke, A. B. & Adams, G. L. (2007). The interactive effect of leader-member exchange and political skill on subjective career success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 1–14.
- Brett, J. M. & Reilly, A. H. (1988). On the Road Again. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 614–620.
- Brett, J. M., Stroh, L. K. & Reilly, A. H. (1993). Pulling up roots in the 1990s: Who's willing to relocate? *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 49–60.
- Bretz Jr, R. D. & Judge, T. A. (1994). Person-Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 32–54.
- Bridges, J. S. (1989). Sex differences in occupational values. *Sex Roles*, 20(3–4), 205–211.
- Brief, A. P., Butcher, A. H. & Roberson, L. (1995). Cookies, disposition, and job attitudes: The effects of positive mood-inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(1), 55–62.
- Brillet, F., Sauviat, I. & Soufflet, E. (2017). *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail : Définitions, concepts, méthodes, Exemples d'organisations privées et publiques*. Dunod.
- Briscoe, J. P. (2006). *Protean career*, in J. H. Greenhaus, & G. A. Callanan, *Encyclopedia of Career Development*. 2, 649–652 Thousand Oaks, Sage.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4–18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47.
- Brooke, P. P., Russell, D. W. & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139–145.
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K. & Larson, R. (1996). Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 52–66.

- Brown, C. & Medoff, J. (1989). The employer size-wage effect. *Journal of Political Economy*, 97(5), 1027–1059.
- Budescu, D. V. (1993). Dominance analysis: A new approach to the problem of relative importance of predictors in multiple regression. *Psychological Bulletin*, 114, 542–551.
- Burke, R. J. & McKeen, C. A. (1997). Benefits of mentoring relationships among managerial and professional women: A cautionary tale. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 43–57.
- Burke, R. J. (2001). Organizational values, work experiences and satisfactions among managerial and professional women. *Journal of Management Development*, 20(4), 346–354.
- Burke, R. J., Bristor, J. M. & Rothstein, M. G. (1995). The role of interpersonal networks in women's and men's career development. *International Journal of Career Management*, 7(3), 25–32.
- Burt, R. S. (1995). Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur. *Revue Française de Sociologie*, 36(4), 599–628.
- Burt, R. S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339–365.
- Buunk, A. P., Peiró, J. M. & Griffioen, C. (2007). A positive role model may stimulate career-oriented behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(7), 1489–1500.
- Buunk, B. P., Collins, R. L. & Taylor, S. E. (1990). The affective consequences of social comparison: either direction has its ups and downs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1238–1249.
- Buunk, B. P., Ybema, J. F., Gibbons, F. X. & Ipenburg, M. (2001). The affective consequences of social comparison as related to professional burnout and social comparison orientation. *European Journal of Social Psychology*, 31(4), 337–351.
- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884.
- Cable, D. M. & Murray, B. (1999). Tournaments versus sponsored mobility as determinants of job search success. *Academy of Management Journal*, 42(4), 439–449.
- Cadin, L. (1997). Boundaryless career » est-il un concept utile. *Actes du Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, HEC Montréal.
- Cadin, L., Bender, A. F., de Saint Giniez, V. & Pringle, J. (2000). Carrières nomades et contextes nationaux. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (37), 76–96.
- Cahuzac, E., Caprice, S. & Détang-Dessendre, C. (2005). Le rôle de la formation continue sur la mobilité professionnelle : quelle différenciation spatiale ? *Formation Emploi*, 89(1), 47–63.
- Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 638–646.
- Callanan, G. A. & Greenhaus, J. H. (1992). The career indecision of managers and professionals: An examination of multiple subtypes. *Journal of Vocational Behavior*, 41(3), 212–231.
- Callanan, G. A. (2003). What price career success? *Career Development International*, 8(3), 126–133.
- Campion, M. A., Cheraskin, L. & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518–1542.
- Cannings, K. & Montmarquette, C. (1991). Managerial momentum: A simultaneous model of the career progress of male and female managers. *ILR Review*, 44(2), 212–228.
- Carless, S. A. & Arnup, J. L. (2011). A longitudinal study of the determinants and outcomes of career change. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 80–91.
- Carlopio, J. & Gardner, D. (1995). Perceptions of work and workplace: Mediators of the relationship between job level and employee reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4), 321–326.
- Carricano, M., Poujol, F. & Bertrandias, L. (2008). *Analyse de données avec SPSS®*. Pearson Education France.
- Carson, P. P., Carson, K. D., Griffeth, R. W. & Steel, R. P. (1994). Promotion and employee turnover: Critique, meta-analysis, and implications. *Journal of Business and Psychology*, 8(4), 455–466.
- Carver, C. S. & Baird, E. (1998). The American dream revisited: Is it what you want or why you want it that matters? *Psychological Science*, 9(4), 289–292.

- Cassell, F. H., Director, S. M. & Doctors, S. I. (1975). Discrimination within internal labor markets. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 14(3), 337–344.
- Castells, M. (1998). End of millennium. vol. 3 of The information age: Economy, society and culture. *Massachusetts and Oxford: Blackwell*.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1(2), 245–276.
- Cederblom, D. & Lounsbury, J. W. (1980). An investigation of user acceptance of peer evaluations. *Personnel Psychology*, 33(3), 567–579.
- Cerdin, J. L. & Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business*, 49(2), 245–252.
- Cerdin, J. L. (1996). *Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation* (Doctoral dissertation, Toulouse 1).
- Cerdin, J. L. (2000). *Gérer les carrières : vade-mecum*. EMS.
- Cerdin, J. L. (2004). Les carrières dans un contexte global. *Management & Avenir*, 1, 155-175.
- Cerdin, J. L. (2015). *La cogestion des carrières*. Éditions EMS.
- Cerdin, J.-L, Colle, R. & Peretti, J.-M., (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 55, 2-21.
- Challiol, H. (2006). Famille et carrière chez les couples à double carrière. In El Akremi, A., Guerrero, S., & Neveu, J. P. *Comportement organisationnel, Vol. 2 : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, 169-190, De Boeck Supérieur.
- Chao, G. T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 15–28.
- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with non-mentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619–636.
- Chapoulie, S. (2000). Une nouvelle carte de la mobilité professionnelle. *Économie et statistique*, 331(1), 25-45.
- Chen G., Gully S.M., Eden D., (2001), Validation of a New General Self-Efficacy Scale, *Organizational Research Methods*, 4(1), 62–83.
- Cherkaoui, W. C., Jahmane, A. & Montargot, N. (2017). L'impact de la perception des changements organisationnels sur le bien-être des cadres. *Question(s) de Management*, 17(2), 69-83.
- Chi-Ching, E. Y. (1992). Perceptions of external barriers and the career success of female managers in Singapore. *The Journal of Social Psychology*, 132(5), 661–674.
- Childs, A. & Klimoski, R. J. (1986). Successfully Predicting Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 3–8.
- Chiu, R. K. & Francesco, A. M. (2003). Dispositional traits and turnover intention: Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International Journal of Manpower*, 24(3), 284–298.
- Chow, I. H. S. & Crawford, R. B. (2004). Gender, ethnic diversity, and career advancement in the workplace: the social identity perspective. *SAM Advanced Management Journal*, 69(3), 22–33.
- Chow, I. H. S. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 720–737.
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 298–306.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures or marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Claes, R., De Witte, H., Schalk, R., Guest, D., Isaksson, K., Krausz, M.,... & Peiro, J. M. (2002). Het psychologisch contract van vaste en tijdelijke werknemers. *Gedrag en Organisatie*, 15(6), 436-455.
- Clark, M. & Arnold, J. (2008). The nature, prevalence and correlates of generativity among men in middle career. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 473–484.
- Clarke, M. (2013). The organizational career: not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684–703.
- Clausen, J. S. (1991). Adolescent competence and the shaping of the life course. *American Journal of Sociology*, 96(4), 805–842.

- Cochran, L. (1994). What is a career problem? *The Career Development Quarterly*, 42(3), 204–215.
- Coetzee, M. & Schreuder, D. (2008). A multi-cultural investigation of students' career anchors at a South African higher education institution. *South African Journal of Labour Relations*, 32(2), 45–65.
- Coetzee, M., Bergh, Z.C. & Schreuder, A.M.G. (2010). The influence of career orientations on subjective work experiences. *South African Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1–13.
- Colarelli, S. M. & Bishop, R. C. (1990). Career commitment: Functions, correlates, and management. *Group & Organization Studies*, 15(2), 158–176.
- Cole, B. L. & Hopkins, B. L. (1995). Manipulations of the relationship between reported self-efficacy and performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 15(1–2), 95–135.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'autodétermination. *Doctorat en sciences de gestion, Université Paul-Cézanne, Aix-Marseille III*.
- Collin, A. & Watts, A. G. (1996). The death and transfiguration of career – and of career guidance? *British journal of Guidance and Counselling*, 24(3), 385–398.
- Collin, A. & Young, R. A. (1986). New directions for theories of career. *Human Relations*, 39(9), 837–853.
- Collin, A. & Young, R. A. (2000). *The future of career*. Cambridge University Press.
- Collin, A. (1998). New challenges in the study of career. *Personnel Review*, 27(5), 412–425.
- Collins, R. L. (1996). For better or worse: The impact of upward social comparison on self-evaluations. *Psychological Bulletin*, 119(1), 51–69.
- Collins, R. L. (2000). Among the better ones: Upward assimilation in social comparison. In J. Suls & L. Wheeler, The Plenum series in social/clinical psychology. *Handbook of social comparison: Theory and research*, 159–171.
- Converse, P. D., Thackray, M., Piccone, K., Sudduth, M. M., Tocci, M. C. & Miloslavic, S. A. (2016). Integrating self-control with physical attractiveness and cognitive ability to examine pathways to career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(1), 73–91.
- Cooper, C. L. & Lewis, S. (1998). *Balancing your career, family and life*. Kogan Page.
- Coopersmith, S. (1967). *The antecedents of self-esteem*. Freeman.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653–665.
- Costa, P., Sutin, A., Eaton, W. W. & Miech, R. (2017). Personality and Career Success. *European Journal of Personality*, 23(2), 17–84.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.
- Cousin, O. (2004). *Les cadres : grandeur et incertitude*. L'Harmattan.
- Cox, C. J. & Cooper, C. L. (1989). The making of the British CEO: Childhood, work experience, personality, and management style. *The Academy of Management Executive*, 3(3), 241–245.
- Cox, C. J. & Cooper, C. L. (1997). A portrait of successful women. *Women in Management Review*, 12(1), 27–34.
- Cox, T. H. & Harquail, C. V. (1991). Career paths and career success in the early career stages of male and female MBAs. *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), 54–75.
- Cox, T. H. & Nkomo, S. M. (1991). A race and gender-group analysis of the early career experience of MBAs. *Work and Occupations*, 18(4), 431–446.
- Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. (1992). Job satisfaction: How people feel about their jobs. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 186–89.
- Crosby, F. J. (1982). *Relative deprivation and working women*. Oxford University Press.
- Cummins, R. A. (2000). Personal income and subjective well-being: A review. *Journal of Happiness Studies*, 1(2), 133–158.
- d'Arcimoles, C. & Trébucq, S. (2005). Chapitre 8. Méthodes de régression et traitement des données financières et sociétales : questionnements et applications. In Roussel, P., Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 207–243

- Dabos, G. E. & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52–72.
- Dai, L., & Song, F. (2016). Subjective Career Success: A Literature Review and Prospect. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(03), 238–242.
- Dalla Pria, Y. & Leroux, N. (2018). « La vie en bleu ». La construction de l'engagement organisationnel des cadres d'une enseigne de la grande distribution d'articles de sport. *Sciences Sociales et Sport*, 11(1), 33-66.
- Dalton, G. W. & Thompson, P. H. (1971). Accelerating obsolescence of older engineers. *Harvard Business Review*, 49(5), 57–67.
- Dalton, G. W., Thompson, P. H. & Price, R. L. (1977). The four stages of professional careers — A new look at performance by professionals. *Organizational Dynamics*, 6(1), 19–42.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
- Dany, F. & Rouban, L. (2004). Les cadres sont-ils nomades. In A. Karvar & L. Rouban. *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. La Découverte. 89-110.
- Dany, F. (2003). 'Free actors' and organizations: critical remarks about the new career literature, based on French insights. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 821–838.
- Dany, F., Mallon, M. & Arthur, M. (2003). The odyssey of career and the opportunity for international comparison. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 705–712.
- Darley, J. M. & Aronson, E. (1966). Self-evaluation vs. direct anxiety reduction as determinants of the fear-affiliation relationship. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1(1), 66–79.
- Davies, J. G. W. (1970). What is occupational success? *Occupational Psychology*, 24(1), 7–17.
- Davis, J. A. (1959). A formal interpretation of the theory of relative deprivation. *Sociometry*, 22(4), 280–296.
- Day, R. & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 72–91.
- De Bry, F. & Ballet, J. (2004). Entreprises, femmes et féminité. *Économie et Humanisme*, 70-75.
- De Singly, F. (1992). *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*, Nathan.
- De Vos, A. & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449–456.
- De Vos, A., De Hauw, S. & Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438–447.
- DeFillippi, R. J. & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307–324.
- DeFrank, R. S., Konopaske, R. & Ivancevich, J. M. (2000). Executive travel stress: Perils of the road warrior. *The Academy of Management Executive*, 14(2), 58–71.
- Dejours, C. (1996). Centralité du travail et théorie de la sexualité. *Adolescence*, (28), 9-29.
- DeLong, T. J. (1982). Reexamining the career anchor model. *Personnel*, 59(3), 50–61.
- Derr, C. (1986). Five definitions of career success: implications for relationships. *Applied Psychology*, 35(3), 415–435.
- Des Horts, C. H. B. & Nguyen, V. (2010). Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 16(40), 143-160.
- Desmarais, C., Ghislieri, C. & Wodociag, S. (2012). Les cadres pendulaires internationaux. *Revue Française de Gestion*, 7 (226), 91-106.
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M. & Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 93–108.
- Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L. & Diener, M. (1993). The relationship between income and subjective well-being: Relative or absolute? *Social Indicators Research*, 28(3), 195–223.
- Diener, E., Tay, L. & Oishi, S. (2013). Rising income and the subjective well-being of nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(2), 267–276.

- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634.
- Direnzo, M. S. & Greenhaus, J. H. (2011). Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: A control theory perspective. *Academy of Management Review*, 36(3), 567–589.
- Dodeler, N. L., & Tremblay, D. G. (2014). Conciliation emploi-famille et horaires chez les paramédics (ambulanciers) : des différences selon l'âge et le genre. *Management & Avenir*, 73(7), 171-187.
- Dolan, S. L., Bejarano, A. & Tzafirir, S. (2011). Exploring the moderating effect of gender in the relationship between individuals' aspirations and career success among engineers in Peru. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3146–3167.
- Donohue, R. (2007). Examining career persistence and career change intent using the career attitudes and strategies inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 259–276.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2002). Social stressors at work, irritation, and depressive symptoms: Accounting for unmeasured third variables in a multi-wave study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 33–58.
- Dose, É., Desrumaux, P., Sovet, L., & De Bosscher, S. (2017). Succès de carrière et bien-être psychologique au travail des conseiller-es de l'accompagnement professionnel : rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie du Travail et des Organisations*, (In press).
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E. & Oh, I. S. (2009). Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52(4), 731–743.
- Dreher, G. F., Dougherty, T. W. & Whitely, W. (1988). Influence Tactics and Salary Attainment: A Study of Sex-Based Salary Differentials. *Academy of Management Proceedings*, 1, 346–350.
- Dreher, G. & Bretz, R. (1991). Cognitive ability and career attainment: moderating effects of early career success. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 392–397.
- Dreher, G. F. & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 539–546.
- Dreher, G. F. & Cox, T. H. (1996). Race, Gender, and Opportunity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 297–308.
- Dreher, G. F. (1982). The role of performance in the turnover process. *Academy of Management Journal*, 25(1), 137–147.
- Dries, N., Pepermans, R. & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254–267.
- Dries, N., Pepermans, R., Hofmans, J. & Rypens, L. (2009). Development and validation of an objective intra-organizational career success measure for managers. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 543–560.
- Dubar, C. & Nicourd, S. (2017). *Les biographies en sociologie*, La Découverte.
- Dubar, C. (1992). Formes identitaires et socialisation professionnelle. *Revue Française de Sociologie*, 33(4), 505-529.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the 'central life interests' of industrial workers. *Social Problems*, 3(3), 131–142.
- Dubin, S. S. (1977). A Learning Model for Updating Older Technical and Professional Persons. Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association.
- Dunn, W. S., Mount, M. K., Barrick, M. R. & Ones, D. S. (1995). Relative importance of personality and general mental ability in managers' judgments of applicant qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 500.
- Easterlin, R. A. (1974). Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence. *Nations and Households in Economic Growth*, 89, 89–125.
- Easterlin, R. A. (1995). Will raising the incomes of all increase the happiness of all? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 27(1), 35–47.
- Eby, L. T. & Russell, J. E. (2000). Predictors of employee willingness to relocate for the firm. *Journal of Vocational Behavior*, 57(1), 42–61.

- Eby, L. T. (2001). The boundaryless career experiences of mobile spouses in dual-earner marriages. *Group & Organization Management*, 26(3), 343–368.
- Eby, L. T., Butts, M. & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689–708.
- Edleston, K. A., Baldrige, D. C. & Veiga, J. F. (2004). Toward modeling the predictors of managerial career success: does gender matter? *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 360–385.
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- El Akremi, A. & Roussel, P. (2003). Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : applications en GRH. In *Actes de la 10ème conférence de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, 1063-1096.
- Ellis, L. E. (1993). *Social stratification and socioeconomic inequality: Vol. 1: A comparative biosocial analysis*. Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Ellis, R. & Heneman, H. G. (1990). Career pattern determinants of career success for mature managers. *Journal of Business and Psychology*, 5(1), 3–21.
- Emmerik, I. J., Euwema, M. C., Geschiere, M. & Schouten, M. F. (2006). Networking your way through the organization: Gender differences in the relationship between network participation and career satisfaction. *Women in Management Review*, 21(1), 54–66.
- England, G. W. & Misumi, J. (1986). Work centrality in Japan and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(4), 399–416.
- England, G. W. & Whitley, W. T. (1990). Cross-national meanings of working. In A. Brief & W. Nord, *Meanings of Occupational Work*. 65–106, Lexington books.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305–332.
- Erdwins, C. J., Buffardi, L. C., Casper, W. J. & O'Brien, A. S. (2001). The Relationship of Women's Role Strain to Social Support, Role Satisfaction, and Self-Efficacy. *Family Relations*, 50(3), 230–238.
- Evans, P., & Bartolome, F. (1981). *Must success cost so much?* Basic Books.
- Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E. (1997). *Market : Études et recherches en marketing – Fondements et méthodes*. Nathan.
- Faindividuson, E. A. (1989). The mentor advantage: perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés. *Journal of Organizational Behavior*, 10(4), 309–320.
- Falcoz, C. (2001). La carrière « classique » existe encore : le cas des cadres à haut potentiel, *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, 64, 1-14.
- Fasang, A. E., Geerdes, S., Schömann, Klaus. & Siarov, L. (2007). Job Satisfaction and Labour Market Mobility. Analytic Report. European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, Dublin. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2007/labour-market-quality-of-life/job-satisfaction-and-labour-market-mobility>.
- Federico, S. M., Federico, P. A. & Lundquist, G. W. (1976). Predicting women's turnover as a function of extent of met salary expectations and biodemographic data. *Personnel Psychology*, 29(4), 559–566.
- Feij, J. A., Whitley, W. T., Peiró, J. M. & Taris, T. W. (1995). The development of career-enhancing strategies and content innovation: A longitudinal study of new workers. *Journal of Vocational Behavior*, 46(3), 231–256.
- Feldman, D. C. & Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6(2), 89–112.
- Feldman, D. C. & Bolino, M. C. (1998). Moving on out: when are employees willing to follow their organization during corporate relocation? *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 275–288.

- Feldman, D. C. & Ng, T. W. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33(3), 350–377.
- Feldman, D. C. & Weitz, B. A. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, 14(1), 69–80.
- Ferris, G. R. & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17(2), 447–488.
- Ferris, G. R., Witt, L. A. & Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1075–1082.
- Festinger, L. & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(2), 203–210.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5), 271–282.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140.
- Finegold, D. & Mohrman, S. A. (2001). What do employees really want? The perception vs. the reality. Paper presented at the annual meeting of the World Economic Forum, Davos, Switzerland.
- Fiske, D. W. & Cox, J. J. (1960). The consistency of ratings by peers. *Journal of Applied Psychology*, 44(1), 11–17.
- Form, W. & Geschwender, J. (1962). Social Reference Basis of Job Satisfaction: The Case of Manual Workers. *American Sociological Review*, 27(2), 228–237.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Forret, M. L. & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419–437.
- Forstenlechner, I., Selim, H. M., Baruch, Y. & Madi, M. (2014). Career exploration and perceived employability within an emerging economy context. *Human Resource Management*, 53(1), 45–66.
- Fouquereau, E. & Rioux, L. (2002). Élaboration de l'Échelle de satisfaction de vie professionnelle (Ésvp) en langue française. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34(3), 210–215.
- French, J. R. & Raven, B. H. (1968). The Bases of Social Power. In D. Cartwright & A. Zander, *Group Dynamics*, Harper and Row, 607–623.
- Friedman, S. D. & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family--allies or enemies? what happens when business professionals confront life choices*. Oxford University Press, USA.
- Friedmann, L. (2011). Se comparer aux autres. *Sciences Humaines*, 224(3), 13–13.
- Frieze, I. H., Olson, J. E., Murrell, A. J. & Selvan, M. S. (2006). Work values and their effect on work behavior and work outcomes in female and male managers. *Sex Roles*, 54(1–2), 83–93.
- Fugate, M., Kinicki, A. J. & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38.
- Fujiwara-Greve, T. & Greve, H. R. (2000). Organizational ecology and job mobility. *Social Forces*, 79(2), 547–585.
- Furnham, A. & Zacherl, M. (1986). Personality and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 7(4), 453–459.
- Gadéa, C. & Marry, C. (2000). Les pères qui gagnent. Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs. *Travail, Genre et Sociétés*, 3, 109–135.
- Gaertner, K. N. & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975–991.
- Gand, S., Lelebina, O. & Sardas, J-C. (2010). La gestion des parcours d'experts en entreprise : pourquoi la simple gestion des carrières est insuffisante et comment la compléter ? Proposition d'un cadre d'analyse. AGRH, Saint-Malo, France.
- Ganster, D. C. & Schaubroeck, J. (1991). Work, stress and employee health. *Journal of Management*, 17(2), 235–71.
- Ganzeboom, H. B. & Treiman, D. J. (1996). Internationally comparable measures of occupational status for the 1988 International Standard Classification of Occupations. *Social Science Research*, 25(3), 201–239.
- Garavan, T. N. & Coolahan, M. (1996). Career mobility in organizations: implications for career development-Part I. *Journal of European Industrial Training*, 20(4), 30–40.

- Gardner, J. W. (1939). Level of aspiration in response to a prearranged sequence of scores. *Journal of Experimental Psychology*, 25(6), 601–621.
- Garfield, C. (1986). *Peak Performers*. In Altman, Y. (1997). The high-potential fast-flying achiever: themes from the English language literature 1976–1995. *Career Development International*, 2(7), 324–330.
- Garner, P. & Laroche, P. (2016). Les effets du sentiment d'efficacité personnelle sur la relation entre l'équilibre travail-famille et la satisfaction au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 100(2), 41-60.
- Garner, P. (2015). *Les effets de l'équilibre travail/famille sur la satisfaction au travail et l'intention de départ des cadres : une investigation du rôle modérateur du sentiment d'efficacité personnelle* (Doctoral dissertation, Université de Lorraine).
- Gattiker, U. E. & Coe, L. (1986). Relationship of Computer Attitudes with Perception of Career Success, *Academy of Management Proceedings*, 1(1), 294–298.
- Gattiker, U. E. & Larwood, L. (1986). Subjective career success: A study of managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78–94.
- Gattiker, U. E. & Larwood, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human Relations*, 41(8), 569–591.
- Gattiker, U. E. & Larwood, L. (1989). Career success, mobility and extrinsic satisfaction of corporate managers. *The Social Science Journal*, 26(1), 75–92.
- Gelissen, J. & de Graaf, P. M. (2006). Personality, social background, and occupational career success. *Social Science Research*, 35(3), 702–726.
- Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 467–478.
- Gibson, A. & Quick, J. (2007). Best practices for work stress and well-being: Solutions for human dilemmas in organizations. In R. Burke & C. Cooper, *Building More Effective Organizations: HR Management and Performance in Practice*, 84–109. Cambridge University Press.
- Gilbert, P., Price, J. & Allan, S. (1995). Social comparison, social attractiveness and evolution: How might they be related? *New Ideas in Psychology*, 13(2), 149–165.
- Gingras, M., Spain, A. & Cocandeanu-Bellanger, L. (2006). La carrière, un concept en évolution. *Carrièreologie*, 10(3-4), 411-426.
- Giraud, L. & Roger, A. (2011). Les étapes de carrière à l'épreuve du temps. *Humanisme et Entreprise*, 302(2), 13-28.
- Girouard, S. (2015). *L'influence conjointe des aspirations et du succès objectif de carrière sur le bien-être et le succès subjectif des individus au travail* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal).
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183–211.
- Glée, C. & Scouarnec, A. (2009). Plaidoyer pour une gestion humaine des transitions professionnelles ou : Ne plus subir, mais choisir ! *Humanisme et Entreprise*, 293(3), 1-23.
- Gobo, G. (2004). Sampling, representativeness. In C. Seale et al., *Qualitative Research Practice*, Sage Publications.
- Goffman, E. (1959). The moral career of the mental patient. *Psychiatry*, 22(2), 123–142.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative' description of personality: the big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.
- Goodman, P. S. (1974). An examination of referents used in the evaluation of pay. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(2), 170–195.
- Goujon-Belghit, A. (2008). *La perception des salariés de la gestion des carrières dans un contexte d'entreprises publiques en restructuration* (Doctoral dissertation, Lyon 3).
- Gould, R. (1939). An experimental analysis of level of aspiration. *Genetic Psychology Monographs*, 21, 1–116.
- Gould, S. & Penley, L. E. (1984). Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 244–265.

- Gould, S. & Penley, L. E. (1985). A study of the correlates of the willingness to relocate. *Academy of Management Journal*, 28(2), 472–478.
- Gould, S. (1979). Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. *Academy of Management Journal*, 22(3), 539–550.
- Gowler, D. & Legge, K. (1989). 21 Rhetoric in bureaucratic careers: managing the meaning of management success. In M. B. Arthur, Douglas, T. H. & S. L., Barbara. *Handbook of career theory*, Cambridge University Press. 437–453.
- Graen, G. & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson, *Leadership frontiers*. Kent State University Press. 143–165.
- Graham, C. & Pettinato, S. (2002). Frustrated achievers: Winners, losers and subjective well-being in new market economies. *Journal of Development Studies*, 38(4), 100–140.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 606–613.
- Greenhaus, J. H. & Callanan, G. A. (2006). *Encyclopedia of career development*. Sage Publications.
- Greenhaus, J. H. & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work–home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 1(1), 361–388.
- Greenhaus, J. H. & Parasuraman, S. (1987). A work-nonwork interactive perspective of stress and its consequences. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(2), 37–60.
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2012). The family-relatedness of work decisions: A framework and agenda for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 246–255.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work – family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. & Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work – family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 91–100.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Grelon, A. (2001). Les débuts des cadres. In Bouffartigue, P., & A. Grelon, *Cadres : la grande rupture*. La Découverte. 19-34.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Grimland, S., Vigoda-Gadot, E. & Baruch, Y. (2012). Career attitudes and success of managers: the impact of chance event, protean, and traditional careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1074–1094.
- Grote, G. & Hall, D. T. (2013). Reference groups: A missing link in career studies. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 265–279.
- Guan, Y. et al. (2014). When do salary and job level predict career satisfaction and turnover intention among Chinese managers? The role of perceived organizational career management and career anchor. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 596–607.
- Gubler, M., Biemann, T., Tschopp, C. & Grote, G. (2015). How career anchors differentiate managerial career trajectories: a sequence analysis perspective. *Journal of Career Development*, 42(5), 412–430.
- Guérin, G. & Wills, T. (1992a). La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 5(6), 13–30.
- Guérin, G. & Wils, T. (1992b). La gestion des typologies des carrières : une typologie des pratiques. *Gestion*, 17(3), 48–63.

- Guerrero, S., Jeanblanc, H., & Veilleux, M. (2016). Development idiosyncratic deals and career success. *Career Development International*, 21(1), 19–30.
- Guest, D. & Mackenzie Davey, K. (1996). Don't write off the traditional career. *People Management*, 2(4), 22–25.
- Gunz, H. (1989). The dual meaning of managerial careers: Organizational and individual levels of analysis. *Journal of Management Studies*, 26(3), 225–250.
- Gunz, H. (1990). Careers and the corporate climbing frame. *Leadership & Organization Development Journal*, 11(2), 17–24.
- Gunz, H. P., & Heslin, P. A. (2005). Reconceptualizing career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 105–111.
- Gunz, H. P., & Jalland, R. M. (1996). Managerial careers and business strategies. *Academy of Management Review*, 21(3), 718–756.
- Gutek, B. A. (1988). Sex segregation and women at work: A selective review. *Applied Psychology*, 37(2), 103–120.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286.
- Hackman, J. R., Pearce, J. L. & Wolfe, J. C. (1978). Effects of changes in job characteristics on work attitudes and behaviors: A naturally occurring quasi-experiment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(3), 289–304.
- Hair J. F., Anderson R. E., Tatham R. L. & Black W. C. (2006). *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall International.
- Hall, D. T. & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155–176.
- Hall, D. T. & Las Heras, M. (2010). Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but smart jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 2(31), 448–462.
- Hall, D. T. & Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 269–289.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Goodyear Pub.
- Hall, D. T. (1987). Careers and socialization. *Journal of Management*, 13(2), 301–321.
- Hall, D. T. (1996a). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.
- Hall, D. T. et al. (1996). *The Career Is Dead--Long Live the Career. A Relational Approach to Careers*. Jossey-Bass Inc.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144.
- Hamiot, J. Y. & Merle, K. (2017). La représentation sociale de carrière de cadres face à la mondialisation des médias. *Question(s) de Management*, 19(4), 91-100.
- Handy, C. (1989). The Age of Unreason. In Mirvis, P. H. & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 365–380.
- Hanisch, K. A. & Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), 110–128.
- Harrell, T. W. (1993). The association of marriage and MBA earnings. *Psychological Reports*, 72(3), 955–964.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J. & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288.
- Hayek, M., Thomas, C. H., Novicevic, M. M. & Montalvo, D. (2016). Contextualizing human capital theory in a non-Western setting: Testing the pay-for-performance assumption. *Journal of Business Research*, 69(2), 928–935.

- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85–91.
- Heckscher, C. (1994). Defining the post-bureaucratic type. In C. Heckscher & A. Donnellon. *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*. Thousand Oaks, Sage. 14–62.
- Helgeson, V. S. & Taylor, S. E. (1993). Social comparisons and adjustment among cardiac patients. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(15), 1171–1195.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677–689.
- Helson, R., Mitchell, V. & Hart, B. (1985). Lives of women who became autonomous. *Journal of Personality*, 53(2), 257–285.
- Hennekam, S. (2016). Vitality of older workers and its relationship with performance, career satisfaction and career success. *Management & Avenir*, 83(1), 15-32.
- Hennequin E. (2009), L'opérationnalisation du succès de carrière : intérêts et limites des méthodologies actuelles, *Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne*, 10-15.
- Henson, R.K. & Roberts, J. K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66(3), 393- 416.
- Herr, E. L. (1992). Emerging trends in career counselling. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 15(4), 255–288.
- Herrbach, O. & Mignonac, K. (2001). Knowledge workers et implication organisationnelle dans la société de l'information : perspectives et limites d'une approche affective. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (41), 47-62.
- Herrbach, O. (2000). *Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique* (Doctoral dissertation, ANRT, Université Pierre Mendès France (Grenoble II)).
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45–56.
- Herriot, P., Gibson, G., Pemberton, C. & Pinder, R. (1993). Dashed hopes: Organizational determinants and personal perceptions of managerial careers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(2), 115–123.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, 6th ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Heslin, P. A. (2003). Self-and other-referent criteria of career success. *Journal of Career Assessment*, 11(3), 262–286.
- Heslin, P. A. (2005a). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113–136.
- Heslin, P. A. (2005b). Experiencing Career Success. *Organizational Dynamics*, 34(4), 376–390.
- Higgins, M. C. & Thomas, D. A. (2001). Constellations and careers: Toward understanding the effects of multiple developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 223–247.
- Higgins, M. C. (2001). Changing careers: The effects of social context. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 595–618.
- Hilgard, E. R., Sait, E. M. & Margaret, G. A. (1940). Level of aspiration as affected by relative standing in an experimental social group. *Journal of Experimental Psychology*, 27(4), 411–421.
- Hill, M. S. (1972). The Wage Effects of Marital Status and Children. *Journal of Human Resources*, 7(4), 579–594.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121.
- Hirschfeld, R. R. & Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789–800.
- Hofmans, J., Dries, N. & Pepermans, R. (2008). The Career Satisfaction Scale: Response bias among men and women. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 397–403.

- Holland, J. L. (1966). The psychology of vocational choice: A theory of personality types and model environments. In Campbell, D. P. & Holland, J. L. (1972). A merger in vocational interest research: Applying Holland's theory to Strong's data, *Journal of Vocational Behavior*, 2(4), 353–376.
- Holt Larsen, H. (2004). Global career as dual dependency between the organization and the individual. *Journal of Management Development*, 23(9), 860–869.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350–366.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western Pub.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W. & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational behavior and human performance*, 34(2), 141–174.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. In Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-43.
- Howard, A. & Bray, D. W. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. Guilford Press.
- Howard, A. (1986). College experiences and managerial performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 530–552.
- Howell, R. T. & Howell, C. J. (2008). The relation of economic status to subjective well-being in developing countries: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 134(4), 536–560.
- Hughes, E. C. (1937). Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, 43(3), 404–413.
- Hughes, E. C. (1971). *The sociological eye: Selected papers*. Transaction publishers.
- Hulsheger, U. R., Specht, E. & Spinath, F. M. (2006). Validity of the BIP and the NEO-PI-R: How valid are work-related and non-work-related personality measures to predict job performance? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(3), 135-147.
- Hurley-Hanson, A. E., Wally, S., Segrest Purkiss, S. L. & Sonnenfeld, J. A. (2005). The changing role of education on managerial career attainment. *Personnel Review*, 34(5), 517–533.
- Huteau, M. (1995). *Manuel de psychologie différentielle*, Dunod.
- Hyman, H. H. (1960). Reflections on reference groups. *Public Opinion Quarterly*, 24(3), 383–396.
- Iacobucci D., Barnes J., Cote J., Cudeck R., Malthouse E. & Stewart D. (2001). Factor Analysis, *Journal of Consumer Psychology*, 10(1/2), 75–82.
- Iacobucci, D. & Duhachek, A. (2003). Advancing alpha: Measuring reliability with confidence. *Journal of Consumer Psychology*, 13(4), 478–487.
- Idson, T. L. (1989). Establishment Size Differentials in Internal Mobility. *The Review of Economics and Statistics*, 71(4), 721-24.
- Igalens, J. & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Economica, collection Recherche en Gestion.
- Igalens, J. & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1003–1025.
- Igalens, J. (1999). Turn-over. In R., Le Duff, *Encyclopédie de Gestion et du Management, EGM*, Dalloz, p. 1255,
- Igbaria, M. & Baroudi, J. J. (1993). A short-form measure of career orientations: A psychometric evaluation. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 131–154.
- Igbaria, M. & Greenhaus, J. H. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: a structural equation model. *Communications of the ACM*, 35(2), 34–49.
- Igbaria, M., Greenhaus, J. H. & Parasuraman, S. (1991). Career orientations of MIS employees: an empirical analysis. *MIS Quarterly*, 15(2), 151-169.
- Igbaria, M., Kassicieh, S. K. & Silver, M. (1999). Career orientations and career success among research, and development and engineering professionals. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(1), 29–54.
- Ilies, R. & Judge, T. A. (2002). Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(2), 1119–1139.

- Inglehart, R. F. (2008). Changing values among western publics from 1970 to 2006. *West European Politics*, 31(1–2), 130–146.
- Inkson, K. & Arthur, M. B. (2001). How to Be a Successful Career Capitalist, *Organizational Dynamics*, 30(1), 48–61.
- Inkson, K. & Elkin, G. (2008). Landscape with travellers: The context of careers in developed nations. In R. van Esbroeck & J. Athanasou, *International Handbook of Career Guidance*, Springer 69–94.
- Inkson, K., Heising, A. & Rousseau, D. M. (2001). The Interim manager: Prototype of the 21 st-century worker? *Human Relations*, 54(3), 259–284.
- Jacobs, J. A. (1992). Women's Entry into Management: Trends in Earnings, Authority, and Values among Salaried Managers. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 282–301.
- Jandeska, K. E. & Kraimer, M. L. (2005). Women's Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes, and Role-modeling Behaviors. *Journal of Managerial Issues*, 17(4), 461–478.
- Jang, K. L., Livesley, W. J., Vernon, P. A. & Jackson, D. N. (1996). Heritability of personality disorder traits: a twin study. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 94(6), 438–444.
- Jaskolka, G., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1985). Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behavior*, 26(2), 189–205.
- Jiang, J. J. & Klein, G. (1999). Supervisor support and career anchor impact on the career satisfaction of the entry-level information systems professional. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 219–240.
- Jobert, G. (2014). *Exister au travail : les hommes du nucléaire*. Erès.
- Johns, G. (1999). A multi-level theory of self-serving behavior in and by organizations. *Research in Organizational Behavior*, 21, 1–38.
- Johnson, J. W. (2000). A heuristic method for estimating the relative weight of predictor variables in multiple regression. *Multivariate Behavioral Research*, 35(1), 1–19.
- Johnson, M. (1990). *Business Buzzwords*, Basil Blackwell.
- Johnson, M. K. (2002). Social origins, adolescent experiences, and work value trajectories during the transition to adulthood. *Social Forces*, 80(4), 1307–1340.
- Johnson, N. B. & Scandura, T. A. (1994). The Effect of Mentorship and Sex-Role Style on Male-Female Earnings. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33(2), 263–274.
- Johnson, W. & Krueger, R. F. (2006). How Money Buys Happiness: Genetic and Environmental Processes Linking Finances and Life Satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(4), 680–691.
- Johnston, M. W., Griffeth, R. W., Burton, S. & Carson, P. P. (1993). An exploratory investigation into the relationships between promotion and turnover: A quasi-experimental longitudinal study. *Journal of Management*, 19(1), 33–49.
- Joiner, T., Garreffa, T. & Bartram, T. (2004). The effects of mentoring on perceived career success, commitment and turnover intentions. *The Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 164–170.
- Jöreskog, K. G. (1971). Statistical analysis of sets of congeneric tests. *Psychometrika*, 36(2), 109–133.
- Joseph, D., Tan, M. L. & Ang, S. (2011). Is Updating Play or Work? The Mediating Role of Updating Orientations in the Threat of Professional Obsolescence — Mobility Intentions Link, *International Journal of Social and Organizational Dynamics*, 1(4), 37–47.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
- Judge, T. A. & Hulin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(3), 388–421.
- Judge, T. A. & Hurst, C. (2008). How the rich (and happy) get richer (and happier): relationship of core self-evaluations to trajectories in attaining work success. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 849–863.
- Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2007). Personality and career success. In Gunz, H.P. & Peiperl, M.A. *Handbook of career studies*, Sage, Thousand Oaks. 59–78.

- Judge, T. A. & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 78*(3), 475–490.
- Judge, T. A. & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 939–948.
- Judge, T. A., Bono, J. E. & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 237–249.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A. & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 257–268.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology, 48*(3), 485–519.
- Judge, T. A., Erez, A. & Bono, J. E. (1998). The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance, 11*(2–3), 167–187.
- Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 530–541.
- Judge, T. A., Klinger, R. L. & Simon, L. S. (2010). Time is on my side: time, general mental ability, human capital, and extrinsic career success. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 92–107.
- Judge, T. A., Locke, E. A. & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior, 19*, 151–188.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology, 83*(1), 17–34.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 157–167.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376–407.
- Juès, J. P. (1999). *Les cadres en France*. Presses universitaires de France.
- Jurindividusen, C. E. (1978). Job preferences (what makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology, 63*(3), 267–276.
- Kaiser, H. F. & Rice, J. (1974). Little jiffy, mark IV. In Stewart, D. W. (1981). The application and misapplication of factor analysis in marketing research. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 51–62.
- Kalleberg, A. L. & Loscocco, K. A. (1983). Aging, values, and rewards: explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Review, 48*(1), 78–90.
- Kalleberg, A. L. & Mastekaasa, A. (2001). Satisfied Movers, Committed Stayers The Impact of Job Mobility on Work Attitudes in Norway. *Work and Occupations, 28*(2), 183–209.
- Kalleberg, A. L. & Van Buren, M. E. (1996). Is Bigger Better? Explaining the Relationship between Organization Size and Job Rewards. *American Sociological Review, 61*(1), 47–66.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review, 42*(1), 124–43.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2008). Self-esteem and extrinsic career success: Test of a dynamic model. *Applied Psychology, 57*(2), 204–224.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M. & Ahlburg, D. (2005). The role of temporal shifts in turnover processes: it's about time. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 644–658.
- Kantak, D. M., Futrell, C. M. & Sager, J. K. (1992). Job satisfaction and life satisfaction in a sales force. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 12*(1), 1–7.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology, 82*(5), 965–990.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology, 67*(3), 341–349.
- Kanye, B. & Crous, F. (2007). Graduate interns' experiences: A career success orientations approach. *SA Journal of Industrial Psychology, 33*(3), 84–93.

- Kaplan, D. M. (2014). Career anchors and paths: The case of Gay, Lesbian, & Bisexual workers. *Human Resource Management Review*, 24(2), 119–130.
- Karakas, S. & Kilic, S. (2016). Le succès de carrière chez les ingénieurs. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 22(53), 125-154.
- Kasser, T. & Ryan, R. M. (1993). A Dark Side of the American Dream: Correlates of Financial Success as a Central Life Aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 410–422.
- Katz, R. & Van Maanen, J. (1977). The loci of work satisfaction: Job, interaction, and policy. *Human Relations*, 30(5), 469–486.
- Katzell, R. A. & Thompson, D. E. (1990). Work Motivation. *American Psychologist*, 45(2), 144–153.
- Kavanagh, M. J. & Halpern, M. (1977). The impact of job level and sex differences on the relationship between life and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(1), 66–73.
- Kelley, H. H. (1952). Two functions of reference groups. *Readings in Social Psychology*, 2, 410–414.
- Kidd, J. M. & Smewing, C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 25–40.
- Kidd, J. M. (2008). Exploring the components of career well-being and the emotions associated with significant career experiences. *Journal of Career Development*, 35(2), 166–186.
- Kilduff, M. & Krackhardt, D. (1994). Bringing the individual back in: A structural analysis of the internal market for reputation in organizations. *Academy of Management Journal*, 37(1), 87–108.
- Kim, N. (2004). Career success orientation of Korean women bank employees. *Career Development International*, 9(6), 595–608.
- Kim, N. (2005). Organizational interventions influencing employee career development preferred by different career success orientations. *International Journal of Training and Development*, 9(1), 47–61.
- Kim, P. H., Aldrich, H. E. & Keister, L. A. (2006). Access (not) denied: The impact of financial, human, and cultural capital on entrepreneurial entry in the United States. *Small Business Economics*, 27(1), 5–22.
- Kinicki, A. J. & Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor – subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75–82.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A. & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14–32.
- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*, 24(6), 673–692.
- Kirchmeyer, C. (2002). Gender differences in managerial careers: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 5–24.
- Kirchmeyer, C. (2006). The different effects of family on objective career success across gender: A test of alternative explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 323–346.
- Klimoski, R. J. & London, M. (1974). Role of the rater in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 59(4), 445–451.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Chappell, D. & Ringer, R. C. (1994). Correlates and consequences of protégé mentoring in a large hospital. *Group & Organization Management*, 19(2), 219–239.
- Kofodimos, J. (1995). *Balancing Act*. In Burke, R. J. (2001). Organizational values, work experiences and satisfactions among managerial and professional women. *Journal of Management Development*, 20(4), 346–354.
- Konopaske, R., Robie, C. & Ivancevich, J. M. (2009). Managerial willingness to assume traveling, short-term and long-term global assignments. *Management International Review*, 49(3), 359–387.
- Korenman, S. & Neumark, D. (1991). Does Marriage Really Make Men More Productive? *Journal of Human Resources*, 26(2), 282–307.
- Korman, A. K. & Korman, R. W. (1980). *Career success, personal failure*. Prentice-Hall.
- Korman, A. K. (1980). Toward a post-industrial psychology — emerging perspectives in technology, work, education and leisure. *Industrial and Labor Relations Review*, 33, 283.

- Korman, A. K., Mahler, S. R. & Omran, K. A. (1983). Work ethics and satisfaction, alienation, and other reactions. In W. B. Walsh & S. H. Osipow. *Handbook of Vocational Psychology*. Erlbaum. 181–206.
- Korman, A. K., Wittig-Berman, U. & Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 24(2), 342–360.
- Kossek, E. E., Colquitt, J. A. & Noe, R. A. (2001). Caregiving decisions, well-being, and performance: The effects of place and provider as a function of dependent type and work-family climates. *Academy of Management Journal*, 44(1), 29–44.
- Kozlowski, S. W. & Hulst, B. M. (1987). An exploration of climates for technical updating and performance. *Personnel Psychology*, 40(3), 539–563.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C. & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485.
- Kram, K. E. & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110–132.
- Kraut, A. I. (1975). Prediction of managerial success by peer and training-staff ratings. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 14–19.
- Kuijpers, M. A., Schyns, B. & Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *The Career Development Quarterly*, 55(2), 168–178.
- Lai, G., Lin, N. & Leung, S. Y. (1998). Network resources, contact resources, and status attainment. *Social Networks*, 20(2), 159–178.
- Lambert, R. A., Larcker, D. F. & Weigelt, K. (1993). The structure of organizational incentives. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 438–461.
- Landau, J. & Arthur, M. B. (1992). The relationship of marital status, spouse's career status, and gender to salary level. *Sex Roles*, 27(11), 665–681.
- Landau, J. (1995). The relationship of race and gender to managers' ratings of promotion potential. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 391–400.
- Landau, J. C., Shamir, B. & Arthur, M. B. (1992). Predictors of willingness to relocate for managerial and professional employees. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 667–680.
- Lau, A. & Pang, M. (2000). Career strategies to strengthen graduate employees' employment position in the Hong Kong labour market. *Education & Training*, 42(3), 135–149.
- Laufer, J. (1998). Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps ? *Revue Française des Affaires Sociales*, 52(3), 55–70.
- Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human Resource Management. *Human Resource Management*, 25(1), 91–102.
- Lawler, E. E. (2003). *Treat people right! How organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success*. Jossey-Bass.
- Lawrence, B. S. (1984). Age grading: The implicit organizational timetable. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 23–35.
- Lawrence, B. S. (1988). New wrinkles in the theory of age: Demography, norms, and performance ratings. *Academy of Management Journal*, 31(2), 309–337.
- Lawrence, B. S. (1990). At the crossroads: A multiple-level explanation of individual attainment. *Organization Science*, 1(1), 65–85.
- Lawrence, B. S. (2006). Organizational reference groups: A missing perspective on social context. *Organization Science*, 17(1), 80–100.
- Lawrence, B. S. (2011). The Hughes Award: Who is they? Inquiries into how individuals construe social context. *Human Relations*, 64(6), 749–773.
- Lawrence, J. G. & Roth, J. R. (1996). Selfish operons: horizontal transfer may drive the evolution of gene clusters. *Genetics*, 143(4), 1843–1860.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
- Lazarova, M. & Taylor, S. (2009). Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 119–139.

- Le Duff, R. (1999). *Encyclopédie de la gestion et du management*. Dalloz.
- Le Louarn, J. Y., Thériault, R. & Toulouse, J. M. (1984). Working spouses impact on manager's career progression. *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 39(1), 36–50.
- Lebègue, T. (2015). La réussite de carrière entrepreneuriale des femmes. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(1), 93-127.
- Lecomte, J. (2004). Les applications du sentiment d'efficacité personnelle. *Savoirs*, 1(5), 59-90.
- Lee, C. H. & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
- Lee, P. C. B. (2002). Career Goals and Career Management Strategy among Information Technology Professionals. *Career Development International*, 7(1), 6–13.
- Lee, P. C. B. (2003). Going beyond career plateau: Using professional plateau to account for work outcomes. *Journal of Management Development*, 22(6), 538–551.
- Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51–89.
- Lemire, L. & Martel, G. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines*. Presses de l'Université du Québec.
- Lemire, L. & Saba, T. (2002). Le défi de la gestion des carrières dans les organisations publiques : un examen de la notion de succès de carrière, de ses déterminants et de ses conséquences. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (43), 50-67.
- Lemire, L., Saba, T. & Gagnon, Y. C. (1999). Managing career plateauing in the Quebec public sector. *Personnel Administration*, 28(3), 375-391.
- Lemistre, P., & Plassard, J. M. (2002). Stratégie de mobilité et rendements de l'ancienneté en France. *Economie & Prévision*, (4), 45-60.
- Lent, R. W., Brown, S. D. & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79–122.
- Lent, R. W., Lopez, F. G. & Bieschke, K. J. (1993). Predicting mathematics-related choice and success behaviors: Test of an expanded social cognitive model. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), 223–236.
- LePine, J. A., Colquitt, J. A. & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53(3), 563–593.
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American psychologist*, 41(1), 3–13.
- Levinson, H. (1971). On Being a Middle-Aged Manager. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 13(1), 51–60.
- Lewin, K. (1935). Psycho-Sociological Problems of a Minority Group. *Journal of Personality*, 3(3), 175–187.
- Lewin, K. (1936). Psychology of success and failure. *Journal of Counseling & Development*, 14(9), 926–930.
- Lhéritier, J. L. (1992). Les déterminants du salaire. *Économie et Statistique*, 257(1), 9-21.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47–120.
- Lin, N. (1995). Les ressources sociales : une théorie du capital social. *Revue Française de Sociologie*, 36(4), 685-704.
- Lin, N. (1999). Social networks and status attainment. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 467–487.
- Lin, N., Cook, K. S. & Burt, R. S. (2001). *Social capital: Theory and research*. Transaction Publishers.
- Lips-Wiersma, M. & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 771–792.
- Livian, Y. F. (2001). 3. Une relation d'emploi ordinaire ? In P. Bouffartigue & Grelon, A. *Cadres : la grande rupture*. La Découverte. 51-62

- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297–1349.
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N. & Denny, A. T. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. In K. Duncan, M. Gruneberg, & D. Wallis. *Changes in working life*, Wiley. 363–388.
- Locke, E. A., McClear, K. & Knight, D. (1996). Self-esteem and work. In C. Cooper, & I. T. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley & Sons. 1–32.
- Lockwood, P., & Kunda, Z. (1997). Superstars and me: Predicting the impact of role models on the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 91–103.
- Loewenstein, M. A. & Spletzer, J. R. (1998). Dividing the costs and returns to general training. *Journal of Labor Economics*, 16(1), 142–171.
- London, M. & Stumpf, S. A. (1983). Effects of candidate characteristics on management promotion decisions: An experimental study. *Personnel Psychology*, 36(2), 241–259.
- Lorenzo-Seva, U., Ferrando, P. J. & Chico, E. (2010). Two SPSS programs for interpreting multiple regression results. *Behavior Research Methods*, 42(1), 29–35.
- Louis, M. R., Posner, B. Z. & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36(4), 857–866.
- Lounsbury, J. W., Park, S. H., Sundstrom, E., Williamson, J. M. & Pemberton, A. E. (2004). Personality, career satisfaction, and life satisfaction: Test of a directional model. *Journal of Career Assessment*, 12(4), 395–406.
- Lubbers, R., Loughlin, C. & Zweig, D. (2005). Young workers' job self-efficacy and affect: Pathways to health and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 199–214.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305–320.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *The Academy of Management Executive*, 2(2), 127–132.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S. A. & Hennessey, H. W. (1985). What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21(3), 255–270.
- Lynch, L. M. (1991). The role of off-the-job vs. on-the-job training for the mobility of women workers. *The American Economic Review*, 81(2), 151–156.
- Lyness, K. S. & Judiesch, M. K. (2001). Are female managers quitters? The relationships of gender, promotions, and family leaves of absence to voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1167–1178.
- Lyness, K. S. & Thompson, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *The Journal of Applied Psychology*, 82(3), 359–375.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L. & Ng, E. S. (2015). Resilience in the modern career. *Career Development International*, 20(4), 363–383.
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G. & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83–104.
- Maddux, J. E. (2000). Self-efficacy: The power of believing you can. In C. R. Snyder & S. J. Lopez, *Handbook of positive psychology*, Oxford University Press, 335–344.
- Major, B. (1994). From social inequality to personal entitlement: The role of social comparisons, legitimacy appraisals, and group membership. In M. Zanna, *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 26). Academic Press. 293–355.
- Malhotra N. K. & Dash S. (2011). *Marketing Research an Applied Orientation*. Pearson Publishing.

- Mannheim, B., Baruch, Y. & Tal, J. (1997). Alternative models for antecedents and outcomes of work centrality and job satisfaction of high-tech personnel. *Human Relations*, 50(12), 1537–1562.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*, Wiley.
- Marini, M. M., Fan, P. L., Finley, E. & Beutel, A. M. (1996). Gender and job values. *Sociology of Education*, 69(1), 49–65.
- Markham, W. T. & Pleck, J. H. (1986). Sex and willingness to move for occupational advancement: Some national sample results. *The Sociological Quarterly*, 27(1), 121–143.
- Martin, J. K. & Hanson, S. L. (1985). Sex, family wage-earning status, and satisfaction with work. *Work and Occupations*, 12(1), 91–109.
- Martineau, Y., Wils, T. & Tremblay, M. (2005). La multiplicité des ancrs de carrière chez les ingénieurs québécois : impacts sur les cheminements et le succès de carrière. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60(3), 455-482.
- Martins, L. L., Edleston, K. A. & Veiga, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399–409.
- Mason, G. & Van Ark, B. (1994). Vocational training and productivity performance: an Anglo-Dutch comparison. *International Journal of Manpower*, 15(5), 55–69.
- Maurer, T. J. & Chapman, E. F. (2013). Ten years of career success in relation to individual and situational variables from the employee development literature. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 450–465.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Schiffinger, M. & Schmidt, A. (2008). The influence of family responsibilities, career fields and gender on career success: An empirical study. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 292–323.
- McCrae, R. R. & Costa Jr, P. T. (1999). A five-factor theory of personality. In L. A. Pervin & John, O. P. *Handbook of personality: Theory and research*, Elsevier. 139–153.
- McCrae, R. R. & Terracciano, A. (2005). Universal features of personality traits from the observer's perspective: data from 50 cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(3), 547.
- McDonald, T. & Siegall, M. (1992). The effects of technological self-efficacy and job focus on job performance, attitudes, and withdrawal behaviors. *The Journal of Psychology*, 126(5), 465–475.
- Mcmahon, M. & Patton, W. (2002). Using qualitative assessment in career counselling. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 2(1), 51–66.
- Meaning of Working International Research Team. (1987). *The meaning of working*. Academic Press.
- Merton, R. K. & Kitt, A. S. (1950). Contributions to the theory of reference group behavior. In R. K. Merton & P. F. Lazarsfeld, *Continuities in social research*. Free Press. 40–105.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Michaels, C. E. & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53–59.
- Mickel, A. E. & Dallimore, E. J. (2009). Life-quality decisions: Tension-management strategies used by individuals when making tradeoffs. *Human Relations*, 62(5), 627–668.
- Mignonac, K. & Herrbach, O. (2003). Managing individual career aspirations and corporate needs: a study of software engineers in France. *Journal of Engineering and Technology Management*, 3(20), 205–230.
- Mignonac, K. (2001). Les déterminants de la disposition envers la mobilité intraorganisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs. *M@n@gement*, 4(2), 47-78.
- Mignonac, K. (2004). Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (53), 80-93.
- Mignonac, K. (2008). Individual and contextual antecedents of older managerial employees' willingness to accept intra-organizational job changes. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 582–599.
- Mihail, D. M. (2008). Graduates' career orientations and strategies in corporate Greece. *Personnel Review*, 37(4), 393–411.

- Miller, C. C., Glick, W. H. & Cardinal, L. B. (2005). The allocation of prestigious positions in organizational science: accumulative advantage, sponsored mobility, and contest mobility. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 489–516.
- Mincer, J. (1970). The distribution of labor incomes: a survey with special reference to the human capital approach. *Journal of Economic Literature*, 8(1), 1–26.
- Mirvis, P. H. & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 365–380.
- Mirvis, P. H. & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 365–380.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
- Mobley, W. H. (1982). Supervisor and Employee Race and Sex Effects on Performance Appraisals: A Field Study of Adverse Impact and Generalizability. *Academy of Management Journal*, 25(3), 598–606.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522.
- Mokoukolo, R. & Pasquier, D. (2008). L'aspiration de cadres africains à délocaliser leur carrière professionnelle : son inscription dans un espace nomologique. *Carriéologie*, 11(3-4), 567-588.
- Mongrand, J. P. (1999). *Les cadres et les 35 heures : mode d'emploi*. Les Éditions d'Organisation.
- Mortimer, J. T. & Lorence, J. (1989). Satisfaction and involvement: Disentangling a deceptively simple relationship. *Social Psychology Quarterly*, 52(4), 249–265.
- Moser, K. S., Schaffner, D. & Heinle, M. (2005). Development and validity of a new domain-specific scale for the measurement of work-related collective efficacy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 49(2), 85–91.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607–618.
- Motivation, Career Striving, and Aging*. Hemisphere. 249–302.
- Motowidlo, S. J. (1983). Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 484–489.
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365–385.
- Mueller, C. W., Boyer, E. M., Price, J. L. & Iverson, R. D. (1994). Employee attachment and noncoercive conditions of work: The case of dental hygienists. *Work and occupations*, 21(2), 179–212.
- Mumford, M. D. (1983). Social comparison theory and the evaluation of peer evaluations: A review and some applied implications. *Personnel Psychology*, 36(4), 867–881.
- Nabi, G. R. (1999). An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success. *Career Development International*, 4(4), 212–225.
- Nabi, G. R. (2001). The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. *International Journal of Manpower*, 22(5), 457–474.
- Nabi, G. R. (2003). Situational characteristics and subjective career success: The mediating role of career-enhancing strategies. *International Journal of Manpower*, 24(6), 653–672.
- Nauta, A., Vianen, A., Heijden, B., Dam, K. & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233–251.
- Neugarten, B. L. (1968). *Midle age and aging: A reader in Social Psychology*, University of Chicago Press.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62(1), 89–134.

- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2010). Human capital and objective indicators of career success: The mediating effects of cognitive ability and conscientiousness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 207–235.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169–179.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408.
- Nicholson, N. & de Waal-Andrews, W. (2005). Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 137–154.
- Nicholson, N. & West, M. (1988). *Managerial job change: Men and women in transition*. Cambridge University Press.
- Nicholson, N. (1995). *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*. Wiley-Blackwell.
- Nicholson, N. (1996). Career systems in crisis: Change and opportunity in the information age. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 40–51.
- Nicholson, N., Audia, P. G. & Pillutla, M. M. (2006). *The Organizational Behavior (Blackwell Encyclopaedia of Management)*. Wiley-Blackwell.
- Noe, R. A. & Barber, A. E. (1993). Willingness to accept mobility opportunities: Destination makes a difference. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 159–175.
- Noe, R. A. & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497–523.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41(3), 457–479.
- Noe, R. A., Noe, A. W. & Bachhuber, J. A. (1990). An investigation of the correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 340–356.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill, Inc.
- OCDE (2007). Le capital humain : Comment le savoir détermine notre vie, <http://www.oecd.org/fr/lesessentiels/38081744.pdf>
- O'Connor, D. J. & Wolfe, D. M. (1987). On managing midlife transitions in career and family. *Human Relations*, 40(12), 799–816.
- Oishi, S., Diener, E. F., Lucas, R. E. & Suh, E. M. (1999). Cross-cultural variations in predictors of life satisfaction: Perspectives from needs and values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 980–990.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- O'Reilly III, C. A. & Caldwell, D. F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597–616.
- O'Reilly, C. A. R. & Chatman, J. A. (1994). Working Smarter and Harder: A Longitudinal Study of Managerial Success. *Administrative Science Quarterly*, 39(4), 603–627.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388–403.
- Osterman, P. (1995). Work/Family Programs and the Employment Relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 681–700.
- Ostroff, C. & Clark, M. A. (2001). Maintaining an internal market: Antecedents of willingness to change jobs. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 425–453.
- Pachulicz, S., Schmitt, N. & Kuljanin, G. (2008). A model of career success: A longitudinal study of emergency physicians. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 242–253.
- Paillé, P., Bourdeau, L. & Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41–58.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1990). SERVQUAL : une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs. *Recherche et Applications en Marketing*, 5(1), 19–42.

- Parasuraman, S. & Simmers, C. A. (2001). Type of employment, work – family conflict and well-being: a comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 551–568.
- Park, Y. (2010). The predictors of subjective career success: An empirical study of employee development in a Korean financial company. *International Journal of Training and Development*, 14(1), 1–15.
- Parker, L. & Allen, T. D. (2001). Work/family benefits: Variables related to employees' fairness perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 453–468.
- Parker, P., & Inkson, K. (1999). New forms of career: The challenge to human Resource Management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(1), 76–85.
- Parker, P., Khapova, S. N. & Arthur, M. B. (2009). The intelligent career framework as a basis for interdisciplinary inquiry. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 291–302.
- Parrado, E., Caner, A. & Wolff, E. N. (2007). Occupational and industrial mobility in the United States. *Labour Economics*, 14(3), 435–455.
- Patton, W. & McMahon, M. (2014). *Career development and systems theory: Connecting theory and practice* (Vol. 2). Springer.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M. & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224–228.
- Peiperl, M. & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25(4), 7-22.
- Peluchette, J. V. E. (1993). Subjective career success: The influence of individual difference, family, and organizational variables. *Journal of Vocational Behavior*, 43(2), 198–208.
- Peretti, J. M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.
- Pergamit, M. R. & Veum, J. R. (1999). What is a Promotion? *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4), 581–601.
- Peter, J. P. (1979). Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 6–17.
- Pfeffer, J. & Ross, J. (1982). The Effects of Marriage and a Working Wife on Occupational and Wage Attainment. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 66-80.
- Pinquart, M., Juang, L. P., & Silbereisen, R. K. (2003). Self-efficacy and successful school-to-work transition: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 329–346.
- Pizzorno, A. (1959). Accumulation, loisirs et rapports de classe. *Esprit*, 274(6), 1000-1016.
- Pochic, S. (2004). Le manager et l'expert, des figures imposées ? In A. Karvar & L. Rouban. *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*. La Découverte. 168-198.
- Pochic, S. (2005). Faire carrière : l'apport d'une approche en termes de genre. *Formation Emploi*, 91(1), 75-93.
- Podolny, J. & Baron, J. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62(5), 673–693.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Pollard, G. (1996). A comparison of measures of job satisfaction used in studies of social communicators. *International Communication Gazette*, 57(2), 111–119.
- Poole, M. E., Langan-Fox, J. & Omodei, M. (1993). Contrasting subjective and objective criteria as determinants of perceived career success: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 39–54.
- Poon, J. M. (2004). Career commitment and career success: moderating role of emotion perception. *Career Development International*, 9(4), 374–390.
- Porter, L. W. & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176.
- Powell, G. N. & Mainiero, L. A. (1993). Getting ahead — in career and life. In G. N. Powell. *Women and Men in Management*. Sage Publication. 186–224.
- Powell, G. N. (2010). *Women and men in management*. Sage Publication.

- Pralong, J. & Peretti, M. (2014). La « qualité » des carrières des cadres français. *@GRH*, 13(4), 75-101.
- Pralong, J. (2010). Toutes les trajectoires se valent-elles ? Schémas cognitifs et succès de carrière. *Management & Avenir*, 7(37), 70-91.
- Pralong, J. (2011). Vygostki, la carriérogie profane et le succès de carrière. *Management & Avenir*, 42(2), 89-110.
- Quinn, J. B. (1992). The intelligent enterprise a new paradigm. *The Executive*, 6(4), 48-63.
- Radloff, R. (1966). Social comparison and ability evaluation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, 6-26.
- Ragins, B. R. & Sundstrom, E. (1989). Gender and Power in Organizations. *Psychological Bulletin*, 105(1), 51-88.
- Ramakrishna, H. V. & Potosky, D. (2003). Conceptualization and exploration of composite career anchors: An analysis of information systems personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 14(2), 199-214.
- Ramspacher, M-S. (2013). « Gérer les experts, une gageure », Les Échos Business [Ressource en ligne], 20/09/2013, disponible sur <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/management/entretiens-evaluation/gerer-les-experts-une-gageure-9154.php>, consulté le 22-07-2016.
- Raynor, J. O. (1982). A theory of personality functioning and change. In J. O. Raynor & E. E. Entin.
- Reskin, B. (1993). Sex segregation in the workplace. *Annual Review of Sociology*, 19(1), 241-270.
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Bordia, S. (2011). Investigating the role of psychological contract breach on career success: Convergent evidence from two longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 428-437.
- Rice, R. W., McFarlin, D. B. & Bennett, D. E. (1989). Standards of Comparison and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 591-598.
- Richardson, M. S. (1993). Work in people's lives: A location for counseling psychologists. *Journal of Counseling Psychology*, 40(4), 425-433.
- Rigotti, T., Schyns, B. & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238-255.
- Robert, J., & Carrabs, V. (2014). L'expérience internationale étudiante : un atout pour une carrière sur la scène mondiale ? *Gestion*, 39(4), 175-185.
- Roberts, B. W. & DelVecchio, W. F. (2000). The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age: a quantitative review of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 126(1), 3-25.
- Roberts, J. A., Coulson, K. R. & Chonko, L. B. (1999). Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1), 1-16.
- Robertson, I. T. & Sadri, G. (1993). Managerial self-efficacy and managerial performance. *British Journal of Management*, 4(1), 37-45.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Rode, J. C., Arthaud-Day, M. L., Mooney, C. H., Near, J. P., & Baldwin, T. T. (2008). Ability and personality predictors of salary, perceived job success, and perceived career success in the initial career stage. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(3), 292-299.
- Roehrich, G. (1994). Innovativités hédoniste et sociale : proposition d'une échelle de mesure. *Recherche et Applications en Marketing*, 9(2), 19-42.
- Roger, A. & Lapalme, M. E. (2006). L'individu face au plafonnement de carrière dans Comportement organisationnel, vol. 2, coord. *El Akremi, De Boeck Université, Méthodes et Recherches*, 223-242.
- Roger, A. & Roger, P. (2001). Rôle et place des experts dans une société de l'information. *Actes du XIIe Congrès de l'AGRH*.
- Roper, E. (1940). Classifying respondents by social status. *Public Opinion Quarterly*, 4(2), 270-272.
- Roquet, P. (2009). L'émergence de l'accompagnement, *Recherche et formation*, 62(3), 13-24.

- Rosenbaum, J. E. (1993). Organization career system and employee misperceptions. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence, *Handbook of career theory*. Cambridge University Press, 329–353.
- Rosenbaum, J. E. (1979). Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 220–241.
- Rosenbaum, J. E. (1984). *Career mobility in a corporate hierarchy*. Academic Pr.
- Roth, J. A. (1963). *Timetables: Structuring the passage of time in hospital treatment and other careers*. The Bobbs-Merrill Co.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28.
- Rouban, L. & Karvar, A. (2004). *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. La Découverte.
- Rouillard, C. & Lemire, L. (2003). Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique. *Management international*, 7(4), 1–16.
- Rousseau, D. M. & Arthur, M. B. (1999). The boundaryless human resource function: Building agency and community in the new economic era. *Organizational Dynamics*, 27(4), 7–18.
- Rousseau, D. M. (1978). Relationship of work to nonwork. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 513–517.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 665–671.
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. In P. Roussel & F. Wacheux. *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck, 245–276.
- Roussel, P., (2000). *La motivation au travail : concept et théories*. Les notes n° 326 du LIRHE.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E. & El Akremi, A. (2005). Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles. In P. Roussel & F. Wacheux. *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck, 297–324.
- Russo, N. F., Kelly, R. M. & Deacon, M. (1991). Gender and success-related attributions: Beyond individualistic conceptions of achievement. *Sex Roles*, 25(5), 331–350.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.
- Sahu, F. M. & Rath, S. (2003). Self-efficacy and wellbeing in working and non-working women: The moderating role of involvement. *Psychology and Developing Societies*, 15(2), 187–200.
- Saks, A. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 211–225.
- Salamin, A. & Hom, P. W. (2005). In Search of the Elusive U-Shaped Performance–Turnover Relationship: Are High Performing Swiss Bankers More Liable to Quit? *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1204–1216.
- Salinas-Jiménez, M. D. M., Artés, J. & Salinas-Jiménez, J. (2010). Income, Motivation, and Satisfaction with Life: An Empirical Analysis. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), 779–793.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. E. (2007). Self-esteem during university studies predicts career characteristics 10 years later. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 463–477.
- Saussois, J.-M. (2011). Les cadres et l'indigestion : Une courte histoire managériale. *Management, un Terrain à Reconstruire*, 445(446), 35–42.
- Savickas, M. L. (2002). Career construction. In D. Brown. *Career choice and development*. Jossey-Bass, 149–205.
- Savickas, M. L. (2013). The 2012 Leona Tyler Award Address: Constructing Careers — Actors, Agents, and Authors. *The Counseling Psychologist*, 41(4), 648–662.
- Savickas, M. L. et al. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239–250.
- Savickas, M. L., & Pouyaud, J. (2016). Concevoir et construire sa vie : un modèle général pour l'accompagnement en orientation au xxi e siècle. *Psychologie Française*, 61(1), 5–14.

- Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1588–1602.
- Scarpello, V. & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36(3), 577–600.
- Schachter, S. (1959). *The psychology of affiliation*. Stanford University Press.
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401–426.
- Schein, E. H. (1974). *Career anchors and career paths: a panel study of management school graduates* (No.707-74.). Massachusetts Institute of Technology (MIT).
- Schein, E. H., (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley, Reading.
- Schein, E. H., (1990). *Career Anchors: Discovering your Real Values*. Jossey Bass.
- Schein, E. H., (1996). Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 80–88.
- Schick, G. J. & Kunnecke, B. F. (1982). Do high grades, top schools, or an advanced degree lead to job security and extraordinary salary progression? *Interfaces*, 12(1), 9–18.
- Schmuck, P., Kasser, T. & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic goals: Their structure and relationship to well-being in German and US college students. *Social Indicators Research*, 50(2), 225–241.
- Schneer, J. A. & Reitman, F. (1990). Effects of employment gaps on the career of MBA's: More damaging for men than for women? *Academy of Management Journal*, 33(2), 391–406.
- Schneer, J. A. & Reitman, F. (1993). Effects of alternate family structures on managerial career paths. *Academy of Management Journal*, 36(4), 830–843.
- Schneer, J. A. & Reitman, F. (2002). Managerial life without a wife: Family structure and managerial career success. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 25–38.
- Schooreel, T., Shockley, K. M. & Verbruggen, M. (2017). What if people's private life constrained their career decisions? Examining the relationship between home-to-career interference and career satisfaction. *Career Development International*, 22(2), 124–141.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63–113.
- Schroeder, D., Josephs, R. & Swann Jr, W. B. (2004). Foregoing lucrative employment to preserve low self-esteem. *Unpublished manuscript, University of Texas*.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In M. Zanna, *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, 1–65.
- Schyns, B. & Von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219–241.
- Schyns, P. (2001). Income and satisfaction in Russia. *Journal of Happiness Studies*, 2(2), 173–204.
- Sears, S. (1982). A Definition of Career Guidance Terms: A National Vocational Guidance Association Perspective. *The Vocational Guidance Quarterly*, 31(2), 137–143.
- Seibert, S. E. & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1–21.
- Seibert, S. E., Crant, J. M. & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219–237.
- Seltzer, A. & Sammartino, A. (2009). Internal labour markets: evidence from two large Australian employers. *Australian Economic History Review*, 49(2), 107–137.

- Seybolt, J. W. (1976). Work satisfaction as a function of the person—environment interaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17(1), 66–75.
- Sharabi, M. & Harpaz, I. (2010). Improving employees' work centrality improves organizational performance: work events and work centrality relationships. *Human Resource Development International*, 13(4), 379–392.
- Shartle, C. L. (1959). *Occupational information*. In M. L. Savickas (2002). *Career construction. Career choice and development*, Jossey-Bass, 149–205.
- Shepard, H. A. (1958). The dual hierarchy in research. *Research Management*, 1(3), 177–187.
- Shepard, H. A. (2010). A Path with a Heart: The Cultural Context of Learning about Careers. *Unpublished paper*.
- Shepard, R. N. (1984). Ecological constraints on internal representation. *Psychological Review*, 91(4), 417–447.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B. & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51(2), 663–671.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. Harper & Row.
- Shin, D. C. & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, 5(1/4), 475–492.
- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F. & Dullaghan, T. R. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 128–153.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Goldberg, C. B. (2003). Work Attitudes and Decisions as a Function of Manager Age and Employee Age. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 529–537.
- Sicherman, N. & Galor, O. (1990). A theory of career mobility. *Journal of Political Economy*, 98(1), 169–192.
- Singer, E. (1981). Reference groups and social evaluations. In M. Rosenberg & R. Turner, *Social Psychology: Sociological Perspectives*. Basic Books, 66–93.
- Singer, M. S. & Bruhns, C. (1991). Relative effect of applicant work experience and academic qualification on selection interview decisions: A study of between-sample generalizability. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 550–559.
- Slocum, J. W., Cron, W. L., Hansen, R. W. & Rawlings, S. (1985). Business strategy and the management of plateaued employees. *Academy of Management Journal*, 28(1), 133–154.
- Smelser, N. J. (1980). Vicissitudes of work and love in Anglo-American society. In N.S. Smelser & E.H. Erikson. *Themes of work and love in adulthood*, Harvard University Press, 105–119.
- Smith, J. M. (1982). *Introducing organizational behaviour*. Springer.
- Smith, P. C., Kendall, L. & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
- Snir, R. & Harpaz, I. (2002). To work or not to work: Nonfinancial employment commitment and the social desirability bias. *The Journal of Social Psychology*, 142(5), 635–644.
- Sofer, C. (1970). *Men in mid-career*. Cambridge University Press.
- Sosik, J. J., Godshalk, V. M. & Yammarino, F. J. (2004). Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor – protégé relationships: A multiple levels of analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 241–261.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The quarterly journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504.
- Spurk, D., Abele, A. E. & Volmer, J. (2011). The Career Satisfaction Scale: Longitudinal measurement invariance and latent growth analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 315–326.
- Srikanth, P. B. & Israel, D. (2012). Career commitment & career success: mediating role of career satisfaction. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 137–150.
- Srivastava, A., Locke, E. A., Judge, T. A. & Adams, J. W. (2010). Core self-evaluations as causes of satisfaction: The mediating role of seeking task complexity. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 255–265.

- Stafford, J. & Bodson, P. (2006). *L'analyse multivariée avec SPSS*. Presses de l'Université du Québec.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and Work-related Performance. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Stapel, D. A. & Blanton, H. (2004). From seeing to being: Subliminal social comparisons affect implicit and explicit self-evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(4), 468–481.
- Staw, B. M. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 469–480.
- Staw, B. M., Bell, N. E. & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 56–77.
- Stebbins, R. A. (1970). Career: the subjective approach. *The Sociological Quarterly*, 11(1), 32–49.
- Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19(4), 271–282.
- Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. In L. L. Cummings & B. M. Staw, *Research in organizational behavior*, JAI Press. 235–281.
- Steiner, D. D. & Truxillo, D. M. (1987). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship: a test of the disaggregation hypothesis. *Journal of Organizational Behavior*, 8(1), 71–77.
- Stewart, D. W. (1981). The application and misapplication of factor analysis in marketing research. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 51–62.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. & Petit, A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin.
- Stott, M. B. (1970). What is occupational success? *Occupational Psychology*, 44(1), 205–212.
- Stroh, L. K. & Brett, J. M. (1996). The dual-earner dad penalty in salary progression. *Human Resource Management*, 35(2), 181–201.
- Stroh, L. K., Brett, J. M. & Reilly, A. H. (1992). All the right stuff: A comparison of female and male managers' career progression. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 251–260.
- Stroh, L. K., Brett, J. M. & Reilly, A. H. (1996). Family structure, glass ceiling, and traditional explanations for the differential rate of turnover of female and male managers. *Journal of Vocational Behavior*, 49(1), 99–118.
- Stumpf, S. A. & Dawley, P. K. (1981). Predicting voluntary and involuntary turnover using absenteeism and performance indices. *Academy of Management Journal*, 24(1), 148–163.
- Stumpf, S. A. & Tymon, W. G. (2012). The effects of objective career success on subsequent subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 345–353.
- Stumpf, S. A. (2014). A longitudinal study of career success, embeddedness, and mobility of early career professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 180–190.
- Stumpf, S. A., Brief, A. P., & Hartman, K. (1987). Self-efficacy expectations and coping with career-related events. *Journal of Vocational Behavior*, 31(1), 91–108.
- Stumpp, T., Muck, P. M., Hülshager, U. R., Judge, T. A. & Maier, G. W. (2010). Core self-evaluations in Germany: validation of a German measure and its relationships with career success. *Applied Psychology*, 59(4), 674–700.
- Sturges, J. (1999). What it means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. *British Journal of Management*, 10(3), 239–252.
- 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*, 23(6), 731–748.
- Sturman, M. C., Walsh, K. & Cheramie, R. A. (2008). The value of human capital specificity versus transferability. *Journal of Management*, 34(2), 290–316.
- Sullivan, S. E. & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19–29.
- Sullivan, S. E. & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571.

- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of Careers: a Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3), 282–298.
- Suls, J. & Wheeler, L. (2000). *Handbook of social comparison. Theory and Research*. Springer Science Business Media.
- Suls, J., Green, P. & Hillis, S. (1998). Emotional reactivity to everyday problems, affective inertia, and neuroticism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(2), 127–136.
- Super, D. E. & Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual Review of Psychology*, 29(1), 333–372.
- Super, D. E. (1951). The criteria of vocational success. *Journal of Counseling & Development*, 30(1), 5–9.
- Super, D. E. (1963). The definition and measurement of early career behavior: A first formulation. *Journal of Counseling & Development*, 41(9), 775–780.
- Super, D. E. (1975). Career education and career guidance for the life span and for life roles. *Journal of Career education*, 2(2), 27–42.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298.
- Swann, W. B. & Read, S. J. (1981). Self-verification processes: How we sustain our self-conceptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 17(4), 351–372.
- Tait, M., Padgett, M. Y. & Baldwin, T. T. (1989). Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502–507.
- Tan, F. M. (2008). Organizational support as the mediator of career-related HRM practices and affective commitment: Evidence from knowledge workers in Malaysia. *Research and Practice in Human Resource Management*, 16(2), 8–22.
- Taylor, S. E. & Lobel, M. (1989). Social comparison activity under threat: Downward evaluation and upward contacts. *Psychological Review*, 96(4), 569–575.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Tharenou, P. (1997). Explanations of managerial career advancement. *Australian Psychologist*, 32(1), 19–28.
- Tharenou, P. (1999). Gender differences in advancing to the top. *International Journal of Management Reviews*, 1(2), 111–132.
- Tharenou, P., Latimer, S. & Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37(4), 899–931.
- Thibaut, J. & Kelley, H. H. (1961). *The Social Psychology of Groups*. Wiley.
- Thomas, L. T. & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6–15.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148.
- Tokar, D. M. & Subich, L. M. (1997). Relative contributions of congruence and personality dimensions to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 50(3), 482–491.
- Tolbert, E. L. (1980). *Counseling for Career Development*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Tran, A. T. & Von Korflesch, H. (2016). A conceptual model of social entrepreneurial intention based on the social cognitive career theory. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 17–38.
- Tréanton, J. R. (1960). Le concept de « carrière ». *Revue Française de Sociologie*, 1(1), 73–80.
- Tremblay, D. G. (2005). Articulation emploi-famille : Les sources de difficultés et les perspectives de solution dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux. *Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail*, 1(1), 36–56.
- Tremblay, M. & Roger, A. (1993). Individual, familial, and organizational determinants of career plateau: An empirical study of the determinants of objective and subjective career plateau in a population of Canadian managers. *Group & Organization Management*, 18(4), 411–435.

- Tremblay, M. & Roger, A. (2004). Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 996-1017.
- Tremblay, M., Dahan, J. & Gianecchini, M. (2014). The mediating influence of career success in relationship between career mobility criteria, career anchors and satisfaction with organization, *Personnel Review*, 43(6), 818–844.
- Tremblay, M., Wils, T. & Proulx, C., (1995). Étude des déterminants de l'orientation de carrière et du désir de changement de voie de carrière chez une population d'ingénieurs. Actes du 6ème Congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, Poitiers.
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4), 621–638.
- Trevor, C. O., Gerhart, B. & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 44–61.
- Trusty, J. & Niles, S. G. (2004). Realized potential or lost talent: High school variables and bachelor's degree completion. *The Career Development Quarterly*, 53(1), 2–15.
- Turban, D. B. & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37(3), 688–702.
- Turban, D. B., Campion, J. E. & Eyring, A. R. (1992). Factors relating to relocation decisions of research and development employees. *Journal of Vocational Behavior*, 41(2), 183–199.
- Turban, D. B., Moake, T. R., Wu, S. Y. H. & Cheung, Y. H. (2017). Linking Extroversion and Proactive Personality to Career Success: The Role of Mentoring Received and Knowledge. *Journal of Career Development*, 44(1), 20–33.
- Turner, R. J. (1960). Sponsored and contest mobility and the school system, *American Sociological Review*, 25(6), 855–867.
- Valax, M. (1999). La coalescence de rôles dans la relation d'emploi dirigeant-cadre en PME inist CNRS. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 33(1), 145-159.
- Valcour, M. & Ladge, J. J. (2008). Family and career path characteristics as predictors of women's objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 300–309.
- Valette-Florence, P. (1998). A causal analysis of means-end hierarchies in a cross-cultural context: methodological refinements. *Journal of Business Research*, 42(2), 161–166.
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation transculturelle de questionnaires psychologiques. *Canadian Psychology*, 30(4), 662-680.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29–51.
- Van der Heijde, C. M. & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449–476.
- Van der Sluis, L. E. & Poell, R. F. (2003). The impact on career development of learning opportunities and learning behavior at work. *Human Resource Development Quarterly*, 14(2), 159–179.
- Van Maanen, J. E. & Schein, E. H. (1977). *Toward a theory of organizational socialization*. Massachusetts Institute of Technology.
- Vandenberghe, C. & Panaccio, A. (2012). Perceived sacrifice and few alternatives commitments: The motivational underpinnings of continuance commitment's subdimensions. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 59–72.
- Vardi, Y. (1980). Organizational career mobility: An integrative model. *Academy of Management Review*, 5(3), 341–355.
- Veenhoven, R. (1991). Is happiness relative? *Social indicators research*, 24(1), 1–34.
- Veiga, J. F. (1983). Mobility influences during managerial career stages. *Academy of Management Journal*, 26(1), 64–85.
- Ventolini, S. (2007). *Le réseau de développement professionnel : déterminants et apports pour la mobilité intraorganisationnelle* (Doctoral dissertation, Lyon 3).

- Vera, A. & Hucke, D. (2009). Managerial orientation and career success of physicians in hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 23(1), 70–84.
- Verbruggen, M. & Sels, L. (2010). Social-cognitive factors affecting clients' career and life satisfaction after counseling. *Journal of Career Assessment*, 18(1), 3–15.
- Vianen, A. E., Pater, I. E. & Preenen, P. T. (2009). Adaptable careers: Maximizing less and exploring more. *The Career Development Quarterly*, 57(4), 298–309.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*, Wiley.
- Wakabayashi, M., Graen, G., Graen, M. & Graen, M. (1988). Japanese Management Progress. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 217–227.
- Waldron, D. A. (1998). Status in organizations: where evolutionary theory ranks. *Managerial and Decision Economics*, 19(7/8), 505–520.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228–255.
- Walls, G. D., Capella, L. M. & Greene, W. E. (2001). Toward a source stressors model of conflict between work and family. *Review of Business*, 22(1/2), 86–91.
- Walsh, J. R. (1935). Capital concept applied to man. *The Quarterly Journal of Economics*, 49(2), 255–285.
- Wang, G. & Netemeyer, R. G. (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217–228.
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz, *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology*, Russel Sage Foundation, 392–413.
- Watson, D. & Clark, L. A. (1997). Measurement and mismeasurement of mood: Recurrent and emergent issues. *Journal of Personality Assessment*, 68(2), 267–296.
- Watson, D. & Slack, A. K. (1993). General factors of affective temperament and their relation to job satisfaction over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(2), 181–202.
- Watson, T. (2016). The World's 500 Largest Asset Managers. disponible sur http://ch.e-fundresearch.com/files/pi500_2016_final.pdf
- Watson, T. J. (1980). *Sociology, Work and Industry*, Routledge.
- Watts, A. G. (1981). Career patterns. In Watts, A.G., Super, D.E. and Kidd, J. M. *Career Development in Britain*, CRAC/Hobsons, 213–245.
- Wayne, S. J., Liden R. C., Kraimer, M. L. & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 577–595.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Weber, M. (1930). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. Allen & Unwin.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management studies*, 25(4), 305–317.
- Weick, K. E. (1996). Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 301–13.
- Weil, P. A. & Kimball, P. A. (1995). A Model of Voluntary Turnover among Hospital Ceos. *Hospital & Health Services Administration*, 40(3), 362–385.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V. & England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota. Industrial Relations Center.
- Weitz, J. (1958). Selecting supervisors with peer ratings. *Personnel Psychology*, 11(1), 25–35.
- Weng, Q. & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256–265.
- Wheeler, L. (1966). Motivation as a determinant of upward comparison. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1(1), 27–31.
- Wheeler, L. (1991). A brief history of social comparison theory. In J. Suls & T. A. Wills, *Social comparison: Contemporary theory and research*, Erlbaum, 3–21.

- Whitely, W. T. & Coetsier, P. (1993). The Relationship of Career Mentoring to Early Career Outcomes. *Organization Studies (Walter De Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 14(3), 419–441.
- Whitely, W., Dougherty, T. W. & Dreher, G. F. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *Academy of Management Journal*, 34(2), 331–350.
- Wiener, Y., Muczyk, J. P., & Martin, H. J. (1992). Self-esteem and job involvement as moderators of the relationship between work satisfaction and well-being. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(4), 539–554.
- Wilensky, H. L. (1960). Travail, carrières et intégration sociale. *Revue internationale des sciences sociales*, 12(4), 585-607.
- Wilensky, H. L. (1961). Careers, lifestyles, and social integration. *International Social Science Journal*, 12(4), 553–558.
- Wille, B., De Fruyt, F. & Feys, M. (2013). Big five traits and intrinsic success in the new career era: A 15-Year longitudinal study on employability and Work – Family conflict. *Applied Psychology*, 62(1), 124–156.
- Wills, T. A. (1991). Social comparison process in coping and health. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth, *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective*. Pergamon Press. 376–394.
- Wils, L., Wils, T. & Tremblay, M. (2010). Toward a career anchor structure: An empirical investigation of engineers. *Relations Industrielles*, 65(2), 236-256.
- Wils, T., Saba, T. & Guérin, G. (1994). Facteurs explicatifs des intentions de quitter des cadres : l'importance de la carrière. *Relations Industrielles*, 49(1), 152-159.
- Wolff, H. G. & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: a longitudinal study. *The Journal of Applied Psychology*, 94(1), 196–206.
- Wood, J. V. (1989). Theory and Research Concerning Social Comparisons of Personal Attributes. *Psychological Bulletin*, 106(2), 231–248.
- Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33.
- Yan, A., Zhu, G. & Hall, D. T. (2002). International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*, 27(3), 373–391.
- Yang, J., Brashear Alejandro, T. G. & Boles, J. S. (2011). The role of social capital and knowledge transfer in selling center performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(3), 152–161.
- Yap, M. & Konrad, A. M. (2009). Gender and racial differentials in promotions: Is there a sticky floor, a mid-level bottleneck, or a glass ceiling? *Relations Industrielles*, 64(4), 593–619.
- Zacher, H. (2014). Individual difference predictors of change in career adaptability over time. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 188–198.
- Zanna, M. P., Goethals, G. R. & Hill, J. F. (1975). Evaluating a sex-related ability: Social comparison with similar others and standard setters. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11(1), 86–93.
- Zopiatis, A. (2010). Is it art or science? Chef's competencies for success. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 459–467.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire final



Les questionnaires de l'Apec

QU'EST-CE QU'UNE CARRIERE REUSSIE ?

L'Apec réalise, en partenariat avec l'Institut de Recherche en Gestion des Organisations de l'Université de Bordeaux (IRGO), une étude portant sur le succès de carrière ressenti par les cadres et ses déterminants individuels et professionnels. Dans ce contexte, nous vous proposons de répondre à un questionnaire destiné à évaluer vos perceptions par rapport à votre parcours de carrière.

Nous vous garantissons la stricte confidentialité des réponses que vous fournirez dans ce questionnaire. Les informations recueillies n'ont pour seul but que de faire avancer les connaissances en matière de gestion des ressources humaines et des parcours professionnels. Aucune donnée nominative n'est conservée.

Le temps de réponse au questionnaire est d'environ dix minutes.

Merci d'avance pour votre collaboration.

Conformément à la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978, vous êtes informé que vos réponses à ce questionnaire sont traitées de façon anonyme pour les besoins d'une enquête réalisée par l'Apec et ne sont pas communiquées à des tiers. Vous disposez d'un droit d'accès et de rectification des données vous concernant que vous pouvez exercer auprès de l'Apec, Département Études et Recherche, adresse électronique : enquetes@apec.fr

Suivant



Les questionnaires de l'Apec

Etes-vous...

- Cadre du secteur privé de 35 ans et plus
- Cadre du secteur privé de moins de 35 ans
- Autre situation

Précédent

Suivant



Les questionnaires de l'Apec

L'enquête se présente sous la forme d'une cinquantaine de courtes affirmations. Pour les premières d'entre elles, vous aurez à exprimer l'importance que vous accordez à chaque élément qui vous est proposé :

Pas du tout important Plutôt pas important Moyennement important Plutôt important Tout à fait important

Ensuite, nous vous demanderons d'indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les affirmations proposées en utilisant le format suivant :

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Ni d'accord, ni pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Merci de répondre à toutes les questions. En effet, même si beaucoup d'affirmations se ressemblent, les nuances qu'elles contiennent sont essentielles pour différencier les situations.

Précédent

Suivant



Les questionnaires de l'Apec

[Suite] Indiquez dans quelle mesure chacun des éléments suivants vous semble important lorsqu'il s'agit de prendre une décision concernant votre carrière :

Avoir un travail qui me laisse beaucoup de temps libre pour ma vie personnelle ou familiale.

- Pas du tout important
 Plutôt pas important
 Moyennement important
 Plutôt important
 Très important

Avoir un emploi qui me permet de concilier les loisirs et le travail.

- Pas du tout important
 Plutôt pas important
 Moyennement important
 Plutôt important
 Très important

Mener une carrière qui préserve ma qualité de vie.

- Pas du tout important
 Plutôt pas important
 Moyennement important
 Plutôt important
 Très important

Avoir un emploi qui me permet d'aider et de conseiller les autres.

- Pas du tout important
 Plutôt pas important
 Moyennement important
 Plutôt important
 Très important

Aider d'autres membres de l'entreprise à se perfectionner.

- Pas du tout important
 Plutôt pas important
 Moyennement important
 Plutôt important
 Très important

Avoir un emploi qui me permet de m'impliquer et de me consacrer à un objectif important.

- Pas du tout important
 Plutôt pas important
 Moyennement important
 Plutôt important
 Très important

Précédent

Suivant



Les questionnaires de l'Apec

Pour commencer, indiquez dans quelle mesure chacun des éléments suivants vous semble important lorsqu'il s'agit de prendre une décision concernant votre carrière :

M'épanouir dans mon champ d'expertise plutôt que devenir un(e) généraliste.

- Pas du tout important
 Plutôt pas important
 Moyennement important
 Plutôt important
 Très important

Être reconnu(e) pour ma compétence ou mon expertise technique.

- Pas du tout important
 Plutôt pas important
 Moyennement important
 Plutôt important
 Très important

Progresser dans mon champ de spécialisation professionnelle.

- Pas du tout important
 Plutôt pas important
 Moyennement important
 Plutôt important
 Très important

Atteindre une position élevée dans la hiérarchie managériale.

- Pas du tout important
 Plutôt pas important
 Moyennement important
 Plutôt important
 Très important

Influencer et diriger les activités des autres en acceptant des responsabilités de plus en plus grandes.

- Pas du tout important
 Plutôt pas important
 Moyennement important
 Plutôt important
 Très important

Avoir une carrière qui me mettrait dans une position de leadership ou d'influence.

- Pas du tout important
 Plutôt pas important
 Moyennement important
 Plutôt important
 Très important

Précédent

Suivant



Les questionnaires de l'Apec

Comment estimez-vous avoir atteint les objectifs que vous vous êtes fixés ?

Je suis satisfait(e) de ce que j'ai réalisé dans ma carrière.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs généraux de carrière.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs de rémunération.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'avancement.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'acquisition de nouvelles compétences.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Précédent

Suivant



Les questionnaires de l'Apec

Les questions suivantes s'intéressent à la manière dont vous envisagez la suite de votre parcours professionnel. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :

Je n'ai pas l'intention de changer de poste au sein de mon entreprise.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Je serais disposé(e) à accepter un autre poste, au même niveau hiérarchique, chez mon employeur actuel.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Je serais disposé(e) à accepter un autre poste, au même niveau hiérarchique mais avec davantage de responsabilités, chez mon employeur actuel.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Je serais disposé(e) à accepter une promotion chez mon employeur actuel.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Je serais disposé(e) à accepter un poste, au même niveau hiérarchique, chez un autre employeur.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Je serais disposé(e) à accepter un poste, au même niveau hiérarchique mais avec davantage de responsabilités, chez un autre employeur.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Je serais disposé(e) à accepter un poste à un niveau hiérarchique plus élevé chez un autre employeur.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Précédent

Suivant



Les questionnaires de l'Apec

Abordons maintenant la manière dont vous évoluez au travail au quotidien. Veuillez indiquer dans quelle mesure les affirmations suivantes vous correspondent :

Je garde mon calme face aux difficultés dans le travail parce que je peux compter sur mes compétences.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Quand je suis confronté(e) à un problème dans mon travail, j'arrive généralement à trouver plusieurs solutions.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Quoi qu'il arrive dans mon travail, je peux généralement le gérer.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Mon expérience m'a bien préparé(e) pour la suite de mon parcours professionnel.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

J'atteins les objectifs que je me fixe dans mon travail.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Je me sens à la hauteur de la plupart des exigences de mon travail.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Précédent

Suivant



Les questionnaires de l'Apec

[Suite] Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :

Il se pourrait que je recherche un autre travail ailleurs dans l'année qui vient.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Je vais rechercher activement un travail dans une autre entreprise dans l'année qui vient.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Je travaillerai encore pour mon entreprise l'année prochaine.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Je serai encore dans mon entreprise dans cinq ans.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

J'envisage parfois de quitter mon poste de salarié pour monter ma propre entreprise.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

J'envisage parfois de quitter le monde de l'entreprise pour rejoindre le secteur social ou associatif.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Précédent

Suivant



Les questionnaires de l'Apec

En conclusion, indiquez la perception générale que vous avez par rapport à votre carrière :

Je considère que ma carrière est :

- Un échec
 Plutôt un échec
 Ni une réussite, ni un échec
 Plutôt un succès
 Une réussite totale

Par comparaison avec mes collègues, ma carrière est :

- Un échec
 Plutôt un échec
 Ni une réussite, ni un échec
 Plutôt un succès
 Une réussite totale

Mes proches trouvent que ma carrière est :

- Un échec
 Plutôt un échec
 Ni une réussite, ni un échec
 Plutôt un succès
 Une réussite totale

Vu mon âge et par rapport à une progression normale, ma carrière est :

- Très en retard
 Plutôt en retard
 Conforme
 Plutôt en avance
 Très en avance

Précédent

Suivant



Les questionnaires de l'Apec

Plus largement, comment évaluez-vous votre vie personnelle ?

Je suis content(e) de ma vie personnelle.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Je profite pleinement de mes activités extra-professionnelles.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Je suis satisfait(e) de ma vie en général.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Je profite pleinement de ma vie familiale.

- Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

Précédent

Suivant



Les questionnaires de l'Apec

Ce questionnaire est presque terminé. Pour finir, quelques questions signalétiques.

Etes-vous :

- Un homme
 Une femme

Quel âge avez-vous ?

Quel est le plus haut niveau d'études que vous ayez atteint ?

Précédent

Suivant



Les questionnaires de l'Apec

La durée de votre expérience en tant que cadre (en années)

Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?

Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel ?

[Précédent](#)[Suivant](#)

Les questionnaires de l'Apec

Depuis que vous avez commencé à travailler (hors stages et jobs étudiants), combien de fois avez-vous changé d'employeur ?

Depuis votre premier emploi (hors stages et jobs étudiants), combien de mobilités géographiques avez-vous connu en France ou à l'étranger ?

Sur les cinq dernières années, avez-vous changé d'emploi dans votre entreprise ?

- Oui
 Non

Combien de promotions avez-vous eu dans les cinq dernières années (y compris les promotions associées à un changement d'employeur) ?

- 0
 1
 2
 3 ou plus

Combien de mouvements latéraux (changement de poste sans promotion) avez-vous effectué durant votre carrière, avec ou sans changement d'employeur ?

[Précédent](#)[Suivant](#)

Les questionnaires de l'Apec

Combien de personnes encadrez-vous de façon directe ?

Combien de personnes encadrez-vous de façon indirecte ?

[Précédent](#)[Suivant](#)



Les questionnaires de l'Apec

Etes-vous...

- Cadre dirigeant (membre du Comex, Codir,...)
- Cadre manager d'équipe
- Cadre non manager

Quelle est votre fonction ?

Quel est le titre de votre poste actuel ?

Précédent

Suivant



Les questionnaires de l'Apec

Vivez vous en couple ?

- Oui
- Non

Précédent

Suivant



Les questionnaires de l'Apec

Votre partenaire...

- Travaille
- Recherche un emploi
- Ne travaille pas et ne cherche pas d'emploi

Précédent

Suivant



Les questionnaires de l'Apec

Quelle est votre rémunération annuelle brute (en k€) ?

Quelle a été la progression de votre salaire au cours des 5 dernières années ?

Précédent

Suivant



Les questionnaires de l'Apec

Quelle est la catégorie socio-professionnelle de votre partenaire ?

- Agriculteurs exploitants
- Artisans, commerçants et chefs d'entreprise
- Cadres et professions intellectuelles supérieures
- Professions Intermédiaires
- Employés
- Ouvriers

Précédent Suivant



Les questionnaires de l'Apec

Avez-vous des enfants à charge ?

- Oui
- Non

Avez-vous des parents à charge ?

- Oui
- Non

Précédent Suivant



Les questionnaires de l'Apec

Combien avez-vous d'enfants à charge ?

Précédent Suivant



Les questionnaires de l'Apec

Etes-vous propriétaire de votre logement ?

- Oui
- Non

Précédent Suivant



Les questionnaires de l'Apec

Quel est le plus haut niveau d'études atteint par votre mère ?

Quel est le plus haut niveau d'études atteint par votre père ?

Quand vous aviez 16 ans, quelle était la catégorie socio-professionnelle de votre mère ?

- Agriculteurs exploitants
- Artisans, commerçants et chefs d'entreprise
- Cadres et professions intellectuelles supérieures
- Professions Intermédiaires
- Employés
- Ouvriers
- Retraités
- Autres personnes sans activité professionnelle

Quand vous aviez 16 ans, quelle était la catégorie socio-professionnelle de votre père ?

- Agriculteurs exploitants
- Artisans, commerçants et chefs d'entreprise
- Cadres et professions intellectuelles supérieures
- Professions Intermédiaires
- Employés
- Ouvriers
- Retraités
- Autres personnes sans activité professionnelle



Les questionnaires de l'Apec

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

- Commerce, distribution
- Construction
- Industrie
- Activités informatiques
- Activités juridiques et comptables, conseil et gestion des entreprises
- Banque et assurances, immobilier
- Communication et médias
- Hôtellerie, restauration, loisirs
- Ingénierie, R&D
- Santé, action sociale, formation initiale et continue
- Télécommunications
- Transports et logistique
- Autre

Combien y a-t-il de salariés dans votre entreprise ?



Les questionnaires de l'Apec

Nous vous remercions pour vos réponses.

Annexe 2 : Résultats de l'analyse confirmatoire

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FAC1_3	<---	Management	,367	,070	5,222	***	par_23
FAC1_3	<---	Technique	-,232	,080	-2,910	,004	par_24
FAC1_3	<---	autoefficacite	,046	,194	,234	,815	par_56
FAC1_3	<---	Qualite	,019	,094	,202	,840	par_58
satisfaction	<---	autoefficacite	,353	,099	3,568	***	par_22
satisfaction	<---	FAC1_3	,172	,027	6,361	***	par_29
satisfaction	<---	Servi	,047	,044	1,064	,287	par_57
succepercu	<---	satisfaction	,831	,090	9,222	***	par_21
succepercu	<---	FAC1_3	,071	,020	3,467	***	par_25
life	<---	FAC1_3	-,104	,048	-2,153	,031	par_52
life	<---	satisfaction	,949	,145	6,524	***	par_53
int_départ	<---	satisfaction	-,253	,094	-2,695	,007	par_54
int_départ	<---	FAC1_3	-,049	,038	-1,285	,199	par_55
auto6	<---	autoefficacite	1,000				
auto5	<---	autoefficacite	1,061	,128	8,303	***	par_1
auto4	<---	autoefficacite	1,430	,192	7,459	***	par_2
auto3	<---	autoefficacite	1,433	,174	8,211	***	par_3
auto2	<---	autoefficacite	1,244	,155	8,015	***	par_4
auto1	<---	autoefficacite	1,423	,180	7,927	***	par_5
tech1	<---	Technique	1,000				
tech2	<---	Technique	,529	,067	7,921	***	par_6
tech3	<---	Technique	,887	,100	8,872	***	par_7
mana1	<---	Management	1,000				
mana2	<---	Management	1,059	,059	18,051	***	par_8
mana3	<---	Management	,963	,059	16,261	***	par_9
qual1	<---	Qualite	1,000				
qual2	<---	Qualite	1,138	,090	12,683	***	par_10
qual3	<---	Qualite	,949	,076	12,505	***	par_11
service1	<---	Servi	1,000				
service2	<---	Servi	1,110	,117	9,495	***	par_12
service3	<---	Servi	,673	,076	8,805	***	par_13
sat5	<---	satisfaction	1,000				
sat4	<---	satisfaction	1,645	,171	9,608	***	par_14
sat3	<---	satisfaction	1,425	,183	7,792	***	par_15
sat2	<---	satisfaction	1,602	,153	10,448	***	par_16
sat1	<---	satisfaction	1,512	,147	10,291	***	par_17
succ1	<---	succepercu	1,000				
succ2	<---	succepercu	1,081	,072	15,062	***	par_18
succ3	<---	succepercu	,738	,065	11,272	***	par_19
succ4	<---	succepercu	1,108	,087	12,713	***	par_20
toi4inv	<---	int_départ	1,000				
toi3inv	<---	int_départ	1,354	,080	16,866	***	par_26
toi2	<---	int_départ	2,064	,151	13,664	***	par_27
toi1	<---	int_départ	1,637	,122	13,402	***	par_28
life3	<---	life	,852	,062	13,737	***	par_47
life2	<---	life	,796	,077	10,319	***	par_48
life1	<---	life	1,000				
life4	<---	life	,906	,080	11,367	***	par_51

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate		Estimate
FAC1_3 <--- Management	,293	mana3 <--- Management	,786
FAC1_3 <--- Technique	-,180	qual1 <--- Qualite	,730
FAC1_3 <--- autoefficacite	,014	qual2 <--- Qualite	,826
FAC1_3 <--- Qualite	,011	qual3 <--- Qualite	,763
satisfaction <--- autoefficacite	,239	service1 <--- Servi	,666
satisfaction <--- FAC1_3	,385	service2 <--- Servi	,827
satisfaction <--- Servi	,063	service3 <--- Servi	,573
succepercu <--- satisfaction	,760	sat5 <--- satisfaction	,535
succepercu <--- FAC1_3	,146	sat4 <--- satisfaction	,734
life <--- FAC1_3	-,124	sat3 <--- satisfaction	,584
life <--- satisfaction	,504	sat2 <--- satisfaction	,838
int_départ <--- satisfaction	-,172	sat1 <--- satisfaction	,826
int_départ <--- FAC1_3	-,075	succ1 <--- succepercu	,846
auto6 <--- autoefficacite	,504	succ2 <--- succepercu	,756
auto5 <--- autoefficacite	,491	succ3 <--- succepercu	,585
auto4 <--- autoefficacite	,586	succ4 <--- succepercu	,737
auto3 <--- autoefficacite	,720	toi4inv <--- int_départ	,628
auto2 <--- autoefficacite	,677	toi3inv <--- int_départ	,725
auto1 <--- autoefficacite	,661	toi2 <--- int_départ	,973
tech1 <--- Technique	,738	toi1 <--- int_départ	,880
tech2 <--- Technique	,515	life3 <--- life	,851
tech3 <--- Technique	,770	life2 <--- life	,562
mana1 <--- Management	,808	life1 <--- life	,839
mana2 <--- Management	,915		

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Management <--> Servi	,135	,033	4,100	***	par_30
Qualite <--> Servi	,078	,025	3,108	,002	par_31
Technique <--> Servi	,095	,033	2,855	,004	par_32
Technique <--> Qualite	,094	,032	2,926	,003	par_33
Technique <--> Management	-,070	,040	-1,758	,079	par_34
Management <--> Qualite	-,053	,030	-1,792	,073	par_35
autoefficacite <--> Management	,049	,016	3,065	,002	par_36
autoefficacite <--> Servi	,046	,014	3,406	***	par_37
autoefficacite <--> Technique	,030	,016	1,859	,063	par_38
autoefficacite <--> Qualite	-,006	,012	-,491	,623	par_39
e1 <--> e2	,355	,045	7,938	***	par_40
ra6 <--> ra5	,098	,018	5,389	***	par_41
rsa4 <--> rsa3	,127	,039	3,219	,001	par_42
rsa4 <--> rsa1	-,084	,021	-3,962	***	par_43
rsu1 <--> rsu4	-,065	,013	-5,092	***	par_44
rsa3 <--> rsa5	-,114	,033	-3,421	***	par_45
e1 <--> e4	-,025	,024	-1,064	,287	par_46
rl4 <--> rl3	-,004	,031	-,140	,888	par_49
rl4 <--> rl2	,335	,054	6,191	***	par_50

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Management <-> Servi		,283
Qualite <-> Servi		,217
Technique <-> Servi		,207
Technique <-> Qualite		,204
Technique <-> Management		-,114
Management <-> Qualite		-,111
autoefficacite <-> Management		,206
autoefficacite <-> Servi		,258
autoefficacite <-> Technique		,131
autoefficacite <-> Qualite		-,032
e1 <-> e2		,526
ra6 <-> ra5		,335
rsa4 <-> rsa3		,214
rsa4 <-> rsa1		-,271
rsu1 <-> rsu4		-,434
rsa3 <-> rsa5		-,185
e1 <-> e4		-,054
rl4 <-> rl3		-,012
rl4 <-> rl2		,428

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
autoefficacite	,090	,020	4,549	***	par_59
Technique	,593	,094	6,341	***	par_60
Management	,631	,071	8,839	***	par_61
Qualite	,360	,049	7,273	***	par_62
Servi	,357	,059	6,023	***	par_63
e9	,861	,066	13,120	***	par_64
e7	,152	,029	5,186	***	par_65
e11	,404	,063	6,444	***	par_66
e10	,544	,066	8,255	***	par_67
e6	,074	,012	6,280	***	par_68
ra6	,265	,022	12,188	***	par_69
ra5	,320	,026	12,265	***	par_70
ra4	,353	,030	11,584	***	par_71
ra3	,173	,018	9,593	***	par_72
ra2	,165	,016	10,405	***	par_73
ra1	,236	,022	10,666	***	par_74
rt1	,496	,070	7,073	***	par_75
rt2	,459	,039	11,813	***	par_76
rt3	,321	,052	6,124	***	par_77
rm1	,336	,034	9,820	***	par_78
rm2	,137	,028	4,967	***	par_79
rm3	,363	,035	10,452	***	par_80

rq1	,316	,032	9,868	***	par_81
rq2	,217	,032	6,771	***	par_82
rq3	,232	,026	8,932	***	par_83
rs1	,447	,046	9,643	***	par_84
rs2	,203	,041	4,922	***	par_85
rs3	,331	,029	11,352	***	par_86
rsa4	,457	,043	10,622	***	par_87
rsa3	,772	,062	12,426	***	par_88
rsa2	,215	,022	9,675	***	par_89
rsa1	,209	,022	9,396	***	par_90
rsu1	,094	,013	7,411	***	par_91
rsu2	,207	,019	11,119	***	par_92
rsu3	,246	,019	12,657	***	par_93
rsu4	,243	,025	9,826	***	par_94
e1	,650	,051	12,628	***	par_95
e2	,700	,057	12,271	***	par_96
e3	,102	,054	1,899	,058	par_97
e4	,332	,042	7,954	***	par_98
rsa5	,492	,038	12,838	***	par_99
rl4	,641	,065	9,869	***	par_100
rl3	,193	,033	5,785	***	par_101
rl2	,956	,078	12,305	***	par_102
rl1	,294	,047	6,327	***	par_103

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
FAC1_3	,130
satisfaction	,229
life	,220
int_départ	,046
succepercu	,688
life1	,703
life2	,316
life3	,724
life4	,472
toi1	,774
toi2	,946
toi3inv	,526
toi4inv	,394
succ4	,544
succ3	,342
succ2	,571

succ1	,716
sat1	,683
sat2	,702
sat3	,341
sat4	,538
sat5	,286
service3	,329
service2	,685
service1	,444
qual3	,582
qual2	,682
qual1	,533
mana3	,617
mana2	,838
mana1	,653
tech3	,592
tech2	,266

tech1	,545
auto1	,437
auto2	,459
auto3	,518
auto4	,344
auto5	,241
auto6	,254

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	103	923,265	563	,000	1,640
Saturated model	666	,000	0		
Independence model	36	6245,044	630	,000	9,913

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,051	,875	,852	,740
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,174	,393	,358	,371

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,852	,835	,937	,928	,936
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,894	,762	,836
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	360,265	280,846	447,581
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	5615,044	5364,977	5871,614

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,558	,998	,778	1,240
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	17,299	15,554	14,861	16,265

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,042	,037	,047	,997
Independence model	,157	,154	,161	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1129,265	1152,790	1530,105	1633,105
Saturated model	1332,000	1484,111	3923,835	4589,835
Independence model	6317,044	6325,266	6457,143	6493,143

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3,128	2,908	3,370	3,193
Saturated model	3,690	3,690	3,690	4,111
Independence model	17,499	16,806	18,209	17,522

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	243	252
Independence model	40	42

TABLE DES MATIÈRES

- LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	i
- LISTE DES TABLEAUX	ii
- LISTE DES FIGURES ET ÉQUATIONS.....	v

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

Première partie

DE NOUVELLES LOGIQUES DE CARRIÈRE POUR DE NOUVELLES PERCEPTIONS DU SUCCÈS DE CARRIÈRE

Chapitre 1 - Succès de carrière : cadre théorique de la recherche..... 11

- Section 1 – Carrière et succès de carrière : concepts en évolution.....	12
- 1. Définition des concepts.....	13
1.1. La carrière : un concept polysémique.....	13
1.1.1. La carrière objective : des parcours prédéfinis.....	15
1.1.2. La carrière subjective : des expériences personnelles	16
1.2. Succès de carrière : un attendu psychologique.....	18
1.2.1. Le succès de carrière objectif : une mobilité ascendante	20
1.2.2. Le succès de carrière subjectif : un succès psychologique.....	21
- 2. De la carrière organisationnelle aux carrières sans frontières.....	23
2.1. La carrière organisationnelle : des trajectoires professionnelles linéaires	23
2.2. Les carrières sans frontières : l'individu acteur de sa carrière	26
2.3. La gestion de carrière : les approches individuelles et organisationnelles.....	31
- Section 2 – Perceptions du succès de carrière dans un contexte social.....	34
- 1. S'autoévaluer en se comparant aux autres.....	34
1.1. La comparaison sociale : un aperçu théorique	34
1.2. Les processus de la comparaison sociale.....	37
- 2. Les critères relatifs du succès de carrière perçu.....	39
2.1. Les critères de référence à soi	40
2.2. Les critères de référence aux autres.....	42
2.3. Les normes sociales comme standards de comparaison.....	44

Chapitre 2 - Antécédents et opérationnalisation du succès de carrière 48

- Section 1 – Antécédents du succès de carrière	49
- 1. Réussir la mobilité de concours	50
1.1. Le capital humain	50
1.1.1. L'éducation et le niveau du diplôme	51
1.1.2. La formation et l'expérience professionnelles	52
1.1.3. Les variables motivationnelles	54
1.2. Les différences individuelles stables	56
1.2.1. Les traits de personnalité.....	57
1.2.2. Le noyau central des autoévaluations.....	59
- 2. Réussir la mobilité sponsorisée.....	62
2.1. Le soutien des mentors et des superviseurs.....	62
2.1.1. Le mentorat de carrière.....	62
2.1.2. Le soutien du superviseur.....	63
2.2. Les stratégies de développement de carrière	64
2.2.1. Le développement des compétences et les ressources organisationnelles	65
2.2.2. Le capital social comme stratégie individuelle	67
2.3. Les variables sociodémographiques	69

2.3.1. L'âge.....	69
2.3.2. Le sexe.....	70
2.3.3. Le statut marital et parental.....	72
- Section 2 – Opérationnalisation du succès de carrière.....	75
- 1. Les mesures objectives : des progressions financières et hiérarchiques.....	76
1.1. Le succès financier : les revenus perçus.....	76
1.2. Le succès hiérarchique : l'avancement hiérarchique.....	77
- 2. Les mesures subjectives : une quête de satisfaction.....	79
2.1. La satisfaction dans l'emploi.....	80
2.2. La satisfaction de carrière.....	83

Deuxième partie

MISE EN ÉVIDENCE EMPIRIQUE DES ANTÉCÉDENTS DU SUCCÈS DE CARRIÈRE PERÇU DES CADRES

Chapitre 3 - Modèle et méthodologie de recherche..... 91

- Section 1 – Hypothèses et modèle de recherche.....	92
- 1. Construction progressive du modèle de recherche.....	92
1.1. Les antécédents directs du succès de carrière objectif et subjectif.....	92
1.1.1. L'influence de l'auto-efficacité professionnelle.....	92
1.1.2. L'influence des ancrs de carrière.....	93
1.1.3. Le succès de carrière objectif et la satisfaction de carrière.....	93
1.2. Les conséquences du succès de carrière objectif et de la satisfaction de carrière.....	94
1.2.1. Les conséquences sur le succès de carrière perçu.....	94
1.2.2. Les conséquences sur le succès de vie.....	94
1.2.3. Les conséquences sur l'intention de départ.....	95
- 2. Développement des hypothèses de recherche.....	96
2.1. Les hypothèses relatives aux variables indépendantes et aux variables intermédiaires....	96
2.1.1. L'auto-efficacité professionnelle et le succès de carrière.....	96
2.1.2. Les ancrs de carrière et le succès de carrière.....	99
2.1.3. Le succès de carrière objectif et la satisfaction de carrière.....	103
2.2. Les hypothèses relatives aux variables expliquées.....	104
2.2.1. Le succès de carrière perçu.....	104
2.2.2. Le succès de vie.....	106
2.2.3. L'intention de départ.....	109
2.3. Les variables de contrôle.....	113
- Section 2 – Présentation des instruments de mesure.....	115
- 1. Test des instruments de mesure.....	115
1.1. Analyse factorielle exploratoire (AFE).....	115
1.1.1. L'adéquation des données.....	116
1.1.2. L'extraction des facteurs.....	116
1.1.3. La rotation des facteurs.....	117
1.2. Fiabilité et validité.....	118
1.2.1. La fiabilité de cohérence interne.....	118
1.2.1.1. Le coefficient alpha de Cronbach.....	119
1.2.1.2. Le rôle de Jöreskog.....	120
1.2.2. La validité des instruments.....	120
1.2.2.1. La validité convergente.....	120
1.2.2.2. La validité discriminante.....	121

- 2. Les instruments de mesure utilisés.....	123
2.1. Mesure des variables dépendantes.....	123
2.1.1. Le succès de carrière perçu	123
2.1.1.1. L'analyse en composantes principales	123
2.1.1.2. La fiabilité de cohérence interne	124
2.1.1.3. L'analyse factorielle confirmatoire	125
2.1.2. Le succès de vie.....	126
2.1.2.1. L'analyse en composantes principales	126
2.1.2.2. La fiabilité de cohérence interne	127
2.1.2.3. L'analyse factorielle confirmatoire	127
2.1.3. L'intention de départ	128
2.1.3.1. L'analyse en composantes principales	128
2.1.3.2. La fiabilité de cohérence interne	129
2.1.3.3. L'analyse factorielle confirmatoire	130
2.2. Mesure des variables indépendantes	131
2.2.1. L'auto-efficacité professionnelle.....	131
2.2.1.1. L'analyse en composantes principales	131
2.2.1.2. La fiabilité de cohérence interne	132
2.2.1.3. L'analyse factorielle confirmatoire	133
2.2.2. Les ancrés de carrière	134
2.2.2.1. L'analyse en composantes principales	134
2.2.2.2. La fiabilité de cohérence interne	136
2.2.2.3. L'analyse factorielle confirmatoire	137
2.2.3. La satisfaction de carrière.....	138
2.2.3.1. L'analyse en composantes principales	138
2.2.3.2. La fiabilité de cohérence interne	139
2.2.3.3. L'analyse factorielle confirmatoire	140
2.2.4. Le succès de carrière objectif.....	141
- Section 3 – Présentation du terrain d'étude	143
- 1. Les cadres : la population d'étude	143
1.2. Un groupe social hétérogène	143
1.3. Du modèle intégré au modèle alternatif	145
- 2. La collecte des données.....	147
2.1. Validation préliminaire du questionnaire.....	148
2.2. Administration du questionnaire	149
- 3. L'échantillon.....	149
3.1. La taille de l'échantillon.....	149
3.2. La description de l'échantillon	150
Chapitre 4 - Résultats et discussion	154
- Section 1 – Choix méthodologiques.....	155
- 1. Analyses de variance.....	155
1.1. L'analyse univariée de la variance à un facteur	155
1.2. L'analyse univariée de variance à x facteurs.....	155
- 2. Analyses de régression.....	156
2.1. Les principes de la régression.....	156
2.2. Les méthodes de régression multiple	156
2.3. Les critères de qualité de la régression.....	157
- 3. Analyses confirmatoires.....	159
3.1. Le principe des modèles d'équations structurelles.....	159
3.2. La démarche méthodologique	159

- 4. Étude des liens de médiation.....	162
4.1. Définition de l'effet médiateur	162
4.2. Mesure de l'effet médiateur.....	163
- Section 2 – Présentation des résultats	164
- 1. Les analyses descriptives et typologiques.....	164
1.1. Les analyses descriptives et catégorielles des résultats.....	164
1.1.1. Statistiques descriptives des variables du modèle.....	164
1.1.2. Analyses catégorielles des résultats	169
1.2. L'analyse typologique	173
1.2.1. Trois catégories de cadres	173
1.2.2. Les différences intergroupe	175
- 2. Le test des hypothèses du modèle	178
2.1. Les variables indépendantes et les variables intermédiaires	178
2.1.1. Les hypothèses relatives aux variables expliquant la satisfaction de carrière.....	178
2.1.2. Les hypothèses relatives aux variables expliquant le succès de carrière objectif ..	180
2.2. Les variables intermédiaires et les variables dépendantes	181
2.2.1. Les hypothèses relatives aux variables expliquant le succès de carrière perçu.....	181
2.2.2. Les hypothèses relatives aux variables expliquant le succès de vie.....	186
2.2.3. Les hypothèses relatives aux variables expliquant l'intention de départ	188
- 3. Le test du modèle global	189
3.1. Proposition d'un modèle global.....	189
3.2. Test des hypothèses par la méthode des équations structurelles	193
- Section 3 – Discussion des résultats.....	197
- 1. Les variables individuelles et leur relation au succès de carrière	197
1.1. L'auto-efficacité professionnelle et la satisfaction de carrière.....	197
1.2. Les ancrs de carrière et le succès de carrière objectif.....	199
- 2. Les deux dimensions du succès de carrière positivement corrélées	201
- 3. Le succès de carrière et ses conséquences	203
3.1. Plus on est satisfait de notre carrière, plus on la perçoit comme un succès	203
3.2. Quand le succès de carrière objectif ne rime pas avec le succès de vie	205
3.3. L'intention de rester est une question de satisfaction	207
CONCLUSION GÉNÉRALE	211
- 1. Contributions de la recherche	212
1.1. Contributions théoriques	212
1.2. Contributions méthodologiques.....	214
1.3. Contributions managériales	216
- 2. Limites et voies de recherche.....	220
2.1. Les limites de recherche	220
2.2. Les perspectives de recherches.....	222
BIBLIOGRAPHIE	224
ANNEXES	260
- Annexe 1 : Questionnaire final.....	261
- Annexe 2 : Résultats de l'analyse confirmatoire.....	270
TABLE DES MATIÈRES	274