

UNE MESURE DU « SUCCÈS DE CARRIÈRE » CHEZ LE TRAVAILLEUR EN SOLO

Ketty Bravo-Bouyssy¹

INTRODUCTION

Définir le succès de carrière des travailleurs en solo, ou encore dits *freelances*, nous paraît pertinent dans le contexte des nouvelles formes de carrières. En effet, la notion de succès de carrière est en pleine mutation pour toute une partie de travailleurs sortis du modèle salarial traditionnel. Si on regarde les faits, on se rend compte que cela représente une grande partie de la population active française, puisque sur environ 24 millions d'actifs occupés (enquête sur l'emploi INSEE mars 2002) à peu près un tiers des emplois sont occupés par des non salariés, des travailleurs dits atypiques (CDD, intérim...) ou encore des salariés à temps partiel. La norme de référence du travail change, la définition de la réussite professionnelle est donc forcément différente pour les individus qui composent le nouveau système d'emplois. Si on conçoit la carrière comme une notion de progrès ou d'avancement, alors le succès de carrière est mesuré par le statut, le salaire et l'avancement obtenus dans une organisation (Aryee, Chay & Tan, 1994). Par contre, si on envisage d'autres logiques de carrière, comme c'est le cas du professionnel mobile en auto-emploi, les critères du succès peuvent alors être la satisfaction au travail, la satisfaction dans la carrière ou dans la vie en générale (Feldman & Bolino, 2000).

Le phénomène d'externalisation en matière d'organisation du travail illustre le nouveau rapport à l'organisation favorisant la responsabilisation du travailleur dans la prise en charge de sa propre carrière. Les entreprises cherchent toutefois à concilier le besoin de flexibilité avec le besoin de performance et d'engagement de la part de leurs partenaires, ce qui nécessite de passer d'une relation d'emploi flexible à une relation de partenariat. Cette préoccupation explique l'intérêt croissant pour les questions d'implication des partenaires extérieurs dans

¹ Ketty Bravo-Bouyssy, CREGO, Université Montpellier 2, France. Courriel: bravoketty@wanadoo.fr

l'entreprise. La gestion de la multiplicité des statuts de travail au sein de l'organisation est en effet un enjeu important, la gestion des ressources humaines étant confrontée à une gestion d'individus qui se situent hors des frontières de l'organisation.

La littérature nie assez souvent les possibilités de réussite professionnelle dans une carrière non organisationnelle. On peut pourtant se demander : est-ce que l'on peut réussir sa vie professionnelle en tant que solo ? Pour répondre à cette question la théorie de la carrière traditionnelle, et notamment la théorie sur le succès de carrière, est incomplète puisqu'elle s'intéresse exclusivement au travail salarié dont la réussite est mesurée par l'ancienneté, le salaire et le niveau du poste occupé. Nous devons alors mobiliser le nouveau paradigme en théorie des carrières, celui de la carrière nomade (Cadin, 1997), qui s'intéresse en partie à la réussite professionnelle des travailleurs atypiques en mobilisant le concept de domaines de compétences.

Il y a une littérature grandissante sur les nouvelles approches de la carrière, cependant peu d'études empiriques qui peuvent donner une forme au débat. La littérature prend le point de vue des entreprises, elle s'intéresse beaucoup aux raisons de la demande de contractants, plutôt qu'à l'expérience de ces individus. De plus, les études qui se sont intéressées aux individus ont centré leur attention sur les travailleurs peu qualifiés. Nous nous intéresserons à des travailleurs qui ont un parcours professionnel non traditionnel, car non liés à une seule entreprise, en dépassant l'idée que toute forme atypique entretienne la précarité, et en montrant que l'on peut réussir en dehors du schéma de la carrière salariale.

Les solos sont des prestataires de service offrant des prestations intellectuelles aux entreprises. Nous nous intéresserons aux solos liés aux métiers de l'informatique. On peut se poser la question de la légitimité d'un questionnement sur cette population. C'est une population certes minoritaire mais dont le nombre augmente d'année en année², ce qui nous paraît suffisant pour nous interroger sur cette façon de travailler. De plus, l'informatique a particulièrement été touchée par le phénomène d'externalisation.

Nous avons alors pour objectif de définir à partir de la littérature et d'observations de terrain ce qu'est le succès de carrière pour ceux qui ont choisi un parcours professionnel atypique. Nous présenterons la définition et la mesure retenue du

² Le nombre d'entreprises sans salarié dans le secteur des services aux entreprises a progressé entre 1993 et 1999 d'environ 25% alors que le nombre global d'entreprises sans salariés a diminué. On estime à une vingtaine de milliers le nombre de structures spécialisées dans une activité informatique, soit dix fois plus qu'il y a 10 ans.

succès de carrière des solos. Dans une recherche plus globale, nous voulons comprendre pourquoi certains se sentent réussir et d'autres pas, quels sont les déterminants qui peuvent influencer la perception du succès, et quelles en sont les conséquences en ce qui concerne la formation des attitudes au travail. Ainsi, nous proposons une autre mesure du succès de carrière pour notre population spécifique.

Nous aborderons dans un premier temps le cadre théorique que nous avons mobilisé et qui nous a permis de retenir une définition du succès de carrière pour les *freelances*³, puis nous nous intéresserons à la méthodologie utilisée et notamment à l'opérationnalisation des critères du succès de carrière.

1. LE CADRE THÉORIQUE DU SUCCÈS DE CARRIÈRE CHEZ LES TRAVAILLEURS EN SOLO

Pour comprendre notre modèle de recherche, nous présenterons notre cadre théorique et la définition du succès de carrière retenue.

1.1. Le cadre conceptuel de la recherche

La notion de succès de carrière émerge de l'étude de la littérature sur les nouvelles formes de carrières, notamment du courant de la « carrière nomade », et des théories sur le succès de carrière.

1.1.1. Le courant des nouvelles formes de carrières

Les définitions de la carrière englobent les notions de progression hiérarchique, cependant l'aplatissement des hiérarchies et le phénomène d'externalisation rendent l'avancement de carrière difficile. Ainsi, les définitions traditionnelles de la carrière ne semblent plus appropriées pour le système de carrière contemporain (Arthur & Rousseau, 1996). Les entreprises ne peuvent plus offrir une carrière, mais plutôt des possibilités de carrière pour améliorer l'employabilité des salariés, dont la responsabilité du développement revient aux individus (Hall, 1996). La pertinence de l'approche classique des carrières est alors remise en cause et on propose de nouvelles formes de carrières à travers les concepts de « carrière protéenne » (Hall, 1976), plus récemment de « boundaryless career » (Arthur & Rousseau, 1996) ou encore de « post-corporate career » (Peiperl & Baruch, 1997).

³ Une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs nous a également permis en complément de la littérature de définir le succès de carrière des solos. Cette étude a déjà fait l'objet d'une communication, il ne sera donc pas question ici de la développer.

L'expression **carrière « protéenne »** est née des travaux de Hall (1976, 1996), c'est une carrière menée par l'individu et non par l'organisation, qui change au cours du temps et en fonction de l'environnement économique. Le but en est le « succès psychologique », l'accomplissement personnel ; on passe d'un besoin de récompenses extrinsèques à un besoin de récompenses intrinsèques. Cette approche subjective reflète des comportements individuels qui amènent les personnes à négocier des changements d'emploi. La relation avec l'entreprise est basée sur un échange ponctuel en fonction des possibilités d'acquisition de compétences.

Le courant de la « **boundaryless career** » (Arthur & Rousseau, 1996) est probablement l'un des plus mobilisés dans le contexte actuel des nouvelles formes de carrières, s'érigeant comme un paradigme alternatif à celui de la carrière traditionnelle. Cette notion de « carrière sans frontière » ou plutôt selon Cadin (1997) de « **carrière nomade** » repose sur l'idée que les carrières ne sont plus contraintes par les frontières des entreprises et s'inscrivent dans un paradigme de la compétence. Elle ne caractérise pas une seule forme de carrière, mais différents modèles qui défient le système d'emploi traditionnel. Les travaux de ce courant s'appuient sur la notion de mobilité inter-organisationnelle et géographique dans le but d'accumuler des connaissances.

De plus, Cadin, Bender et St Giniez (1999) proposent une typologie de parcours professionnels. Avec une comparaison d'histoires de carrières entre la France et la Nouvelle-Zélande, l'étude a permis de constater qu'un nombre important de personnes avait une carrière qui échappait au canon organisationnel :

- les sédentaires, qui ont une carrière organisationnelle classique, alternant des mobilités verticales et horizontales dans des domaines d'activités proches ;
- les migrants, qui naviguent dans un périmètre organisationnel et qui effectuent des changements de métier au sein d'une même organisation ;
- les itinérants, qui ont une logique de métier et dont la carrière est centrée autour d'un métier bien défini leur permettant d'effectuer de fréquent changement d'entreprise ;
- les frontaliers, qui font des allers-retours entre l'organisation et le marché, c'est-à-dire des personnes qui naviguent entre le statut de salarié et celui d'indépendant ;
- les nomades, qui constituent la catégorie la plus aboutie des carrières sans frontières dans le sens où ce sont des individus qui s'affranchissent des frontières organisationnelles soit en s'orientant vers l'auto emploi, soit en vivant l'expérience de changements radicaux. Leurs parcours professionnels s'effectuent en grande partie en marge des organisations.

L'accent est mis sur l'individu et sur les interactions entre l'individu et son environnement. Le parcours nomade nous semble bien refléter la situation de notre population.

Nous mobiliserons les concepts de carrière nomade et de carrière protéenne comme cadre d'analyse de notre recherche. En effet, les carrières nomades s'intéressent aux aspects objectifs (nombres de changements d'emplois, nombres d'organisations,...) et subjectifs (relations au travail, logiques de changements...) des nouvelles formes de carrières, ce qui nous paraît intéressant pour étudier notre population de travailleurs en solo. De plus, le contexte de la carrière protéenne semble bien s'appliquer également puisqu'elle redéfinit entièrement les éléments du succès de carrière des individus dans le nouveau contexte de travail.

1.1.2. Les théories sur le succès de carrière

Il existe très peu d'études qui s'intéressent à la réussite professionnelle des travailleurs atypiques, nous les verrons plus tard. Nous mobilisons donc la théorie sur le succès de carrière élaborée pour les salariés permanents. Nous voulons montrer que certains éléments ne pourront pas être retenus pour la définition de la réussite des solos (ex : le nombre de promotions comme critère de réussite), toutefois certains autres seront mobilisés, et nous justifierons pourquoi.

Le succès de carrière fait référence à l'évaluation des réalisations de l'individu dans le cadre de ses expériences de travail : « *The positive psychological or work-related outcomes or achievements one has accumulated as a result of one's experiences* » (Judge & et al. 1995).

Pour Jaskolka, Beyer et Trice (1985), le succès de carrière est un concept d'évaluation, et le jugement dépend de la personne qui le porte. Le succès de carrière comme jugement par les autres devient un critère observable et objectif. En effet, dans sa conception traditionnelle le succès de carrière se mesure comme la progression de l'individu dans la hiérarchie organisationnelle autour d'une relation d'emploi à long terme avec l'entreprise : « *We define objective career success as observable career accomplishments which can be measured st the metrics of pay and ascendancy* » (Judge & et al. 1995). **Le succès objectif** se définit comme le jugement porté par d'autres personnes sur les réalisations de carrière d'un individu à l'aide de critères observables comme le niveau de salaire, le nombre de promotions obtenues ou encore le poste occupé (Jaskolka & et al. 1985 ; Judge & et al. 1995). **Le succès subjectif**, quant à lui, fait référence au sentiment d'accomplissement et à la satisfaction qu'un individu peut éprouver face à son emploi et à sa carrière en général (Judge & et al. 1995).

On peut relever trois approches conceptuelles classiques du succès de carrière pour identifier ses déterminants :

- **Une approche « individuelle »** : elle dérive de la théorie du capital humain qui suggère que les individus se distinguent en fonction de la quantité et de la qualité d'actifs qu'ils possèdent, sur les plans des capacités, de l'éducation et de la formation. Différentes recherches soutiennent une relation positive entre le niveau d'éducation et le succès de carrière objectif (Jaskolka & *et al.* 1985).
- **Une approche « structurelle »** : cette approche s'intéresse au rôle de la structure organisationnelle qui peut influencer les possibilités de succès de carrière. La taille de l'entreprise est un déterminant important du succès de carrière objectif et subjectif (Judge & *et al.* 1995 ; Aryee & *et al.* 1994).
- **Une approche « comportementale »** : les individus peuvent exercer un certain contrôle sur la progression de leur carrière et peuvent s'engager dans des stratégies informelles pour faciliter leur succès de carrière : développer un réseau de contacts, se faire conseiller par un mentor, développer des compétences (Gould & Penley, 1984). Seibert, Crant, et Kraimer (1999) pensent également qu'aux cotés des variables organisationnelles et individuelles, on doit ajouter des variables de « caractère ». Ils étudient un trait de personnalité en particulier, la proactivité, qui aurait un impact sur les éléments du succès de carrière.

Ainsi, les résultats de carrière sont la conséquence d'efforts individuels et de forces externes sur lesquelles l'individu n'a pas un contrôle total.

Selon Gattiker et Larwood (1986) beaucoup d'études se sont intéressées aux aspects externes du succès de carrière tel que le revenu ou le niveau du poste occupé, alors que le jugement par la personne de son succès est fortement influencé par des aspects subjectifs. Il serait alors important d'étudier le succès de carrière subjectif dans le but de comprendre non seulement les perceptions individuelles, mais aussi leur impact sur le développement de carrière. Ils s'appuient sur le fait que dans leur perception du succès, les individus différencient bien le succès dans la vie en dehors du travail et le succès dans la carrière. Les résultats de l'étude montrent que le succès de carrière subjectif est influencé par **les caractéristiques de l'emploi**. De plus, l'étude fournit la preuve que la recherche sur le succès de carrière doit se placer dans le contexte plus large de la vie globale. Cette étude nous paraît donc intéressante à mobiliser pour notre étude, notamment parce qu'elle s'intéresse au succès de carrière subjectif.

Judge *et al.* (1995) proposent quant à eux un modèle du succès de carrière qui englobe des éléments objectifs et subjectifs. Ils définissent le succès de carrière

subjectif par la satisfaction de l'individu pour son emploi actuel et par la satisfaction de carrière qui, elle, se définit comme la satisfaction qui provient des aspects intrinsèques et extrinsèques de la carrière, englobant le salaire, l'avancement et le développement des possibilités (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990). Le succès de carrière objectif est conceptualisé par le nombre de promotions et le niveau de salaire atteint. De plus, certaines variables prédisent le succès de carrière objectif et subjectif. Des variables démographiques influencent les comportements et les résultats des membres de l'organisation comme les promotions ou le niveau de salaire : l'âge (Gattiker & Larwood, 1990 ; Jaskolka & *et al* 1985), la situation familiale (Judge & Bretz, 1994), le niveau d'éducation... Des variables de motivation : le nombre d'heures travaillées et la centralité du travail (Whitely, Dougherty, & Dreher, 1991). Enfin, des caractéristiques organisationnelles semblent également prédire le succès de carrière : la taille de l'organisation, le secteur d'activités ou encore la localisation géographique (Judge & *et al.* 1995). C'est une étude importante dans les travaux sur le succès de carrière, nous tenions donc à la souligner, toutefois nous ne la mobiliserons pas, car la définition qu'elle donne du succès de carrière ainsi que les déterminants retenus correspondent principalement à une carrière traditionnelle.

Pour Boudreau, Boswell et Judge (1999), le succès de carrière reflète l'interaction entre des variables individuelles, organisationnelles, des normes sociétales, des comportements et des pratiques de travail. Ils cherchent les antécédents du succès de carrière pour une population de cadres américains et européens. Aux variables de Judge *et al.* (1995), on ajoute ici notamment **l'employabilité** et la **satisfaction de la vie en général** comme critères du succès. Également, on fait l'hypothèse que les traits de personnalité qui sont des prédispositions stables sont directement associés au succès de carrière. L'employabilité est supposée être un indicateur important du succès de carrière notamment quand la personne a de multiples employeurs ou qu'elle évolue dans de multiples professions (Kissler, 1994). De même, la satisfaction de la vie est importante parce qu'atteindre la satisfaction dans son emploi ou sa carrière aux dépens de la vie en général peut limiter le succès de carrière (Judge & Bretz, 1994). C'est donc prendre en compte l'importance d'équilibrer sa vie professionnelle et sa vie privée (Greenhaus & Beutell, 1985). Cette étude nous intéresse particulièrement pour avoir pris en compte l'employabilité et la satisfaction dans la vie en général comme critère du succès de carrière. Sur ces questions, les résultats montrent que l'employabilité est un critère tout aussi important que la rémunération ou la promotion. Arthur et Rousseau (1996) insistent également sur la notion d'employabilité comme critère du succès. Avec le développement des emplois à court terme, les individus qui réussissent sont ceux qui apportent de la valeur aux organisations. De même que la satisfaction dans la vie en général est tout aussi importante que la satisfaction

au travail et dans la carrière, surtout pour des individus pour qui le travail, la carrière et la vie sont fortement imbriqués. Bien que menée sur des managers, cette étude sera retenue dans notre recherche pour la définition plus large qui est donnée du succès de carrière.

Seibert, Kraimer et Crant (2001) proposent une étude qui développe et teste un modèle liant **la personnalité proactive** au succès de carrière. La personnalité peut en effet affecter les résultats au-delà de toute influence de l'environnement. La tendance à construire son propre environnement offre à l'individu la possibilité d'avoir plus de contrôle sur la situation de travail. L'hypothèse posée est que les individus avec une personnalité proactive ont plus de succès de carrière subjectif et objectif parce qu'ils sélectionnent, créent et influencent les situations dans lesquelles ils travaillent. Cette hypothèse est vérifiée : la personnalité proactive est associée au niveau de salaire, au nombre de promotions et à la satisfaction dans la carrière. Les chercheurs sur la carrière ont constaté que les individus dans les nouvelles formes de carrières devaient être proactifs, car la personnalité proactive est liée au succès de carrière (Mirvis & Hall, 1996), nous choisissons, pour cette raison, de nous intéresser particulièrement à cette étude.

Le rapide exposé de notre cadre conceptuel, et particulièrement les théories sur les nouvelles formes de carrières et les théories sur le succès de carrière, nous permet de comprendre en quoi le passage de la carrière linéaire aux parcours professionnels atypiques conduit vers une évolution des critères du succès de carrière. En effet, la définition de la réussite professionnelle est forcément différente entre un salarié dont les possibilités d'avancement et de promotions sont envisageables, et un non-salarié, qui du fait de son statut a une gestion individualisée de son parcours professionnel, et pour qui les critères traditionnels ne peuvent s'appliquer. Il doit alors trouver d'autres sources de succès.

Tableau 1.1 :
Récapitulatif des théories sur le succès de carrière traditionnel

Auteurs	années	Définition du succès	Déterminants
Boudreau <i>et al.</i>	1999	Objectif (salaire, promotions, et employabilité) et subjectif (satisfaction au travail, dans la carrière, dans la vie en général)	Traits de personnalité
Gattiker et Larwood	1986	Subjectif (succès en emploi, relationnel, hiérarchique, financier, dans la vie)	Caractéristiques de l'emploi
Judge <i>et al.</i>	1995	Objectif et subjectif	Variables démographiques, de motivation et caractéristiques organisationnelles
Seibert <i>et al.</i>	2001	Objectif et subjectif	Personnalité proactive

1.2. La définition du succès de carrière pour les travailleurs en *freelance*

Une étude précédente expose les résultats d'entretiens exploratoires qui, en collaboration avec la littérature, ont permis de retenir une mesure du succès de carrière. Cette étude montre que la perception du succès de carrière est l'acceptation par l'individu de son statut d'*outsider*. Cette perception se traduit par différentes manifestations :

- la perception de la satisfaction au travail ;
- la perception de la satisfaction de la carrière
- la perception de la satisfaction dans la vie en général ;
- la perception de son employabilité.

On se demande : qu'est-ce que veut dire réussir sa carrière pour un professionnel autonome ? Quels sont les critères de succès, et quelles sont les conséquences en quant aux attitudes dans le travail ?

Ces manifestations seraient des éléments subjectifs correspondant au succès de carrière subjectif défini pour les salariés traditionnels. Ainsi, le *freelance* passerait d'un besoin de récompense extrinsèque à un besoin de récompense intrinsèque appelé le « **succès psychologique** » (Hall, 1976). Nous nous situons donc dans une approche centrée sur l'individu et non sur l'organisation. De plus, nous choisissons une approche subjective qui nous permettra de mieux comprendre les perceptions et les attitudes au travail. Certains aspects objectifs (comme le niveau

de revenu par exemple) ne pourront toutefois pas être occultés de l'analyse. Nous nous concentrons ici sur la perception de leur vie professionnelle par les individus.

Face aux bouleversements socio-économiques, la carrière des individus s'envisage beaucoup moins dans sa perspective traditionnelle, la notion de succès de carrière s'en trouve alors parfois redéfinie. Aux pratiques de gestion de carrière classiques s'ajoutent des pratiques « alternatives », ce qui contribue à changer les perceptions de l'individu dans ses attentes liées à la carrière, et ce qui implique la redéfinition du succès de carrière (Hall, 1996). On l'a vu, la représentation de la carrière traditionnelle ne peut plus constituer le paradigme dominant. Le paradigme « alternatif », celui des nouvelles carrières, implique des attitudes et des comportements nouveaux. Ce n'est pas seulement la représentation de la carrière qui change, c'est également les **critères du succès qui évoluent**. Pour expérimenter le succès psychologique il faut voir les capacités des individus à donner du sens à leur changement d'emploi et à intégrer leurs expériences de travail dans un cadre cohérent. Les facteurs qui supportent et renforcent le succès psychologique – tels que la sécurité de l'emploi, le revenu ou le statut – ne sont plus forcément les mêmes. Les individus doivent réexaminer leurs aspirations de carrière et chercher d'autres sources de succès psychologique (Mirvis & Hall, 1996).

Bien que la notion de « boundaryless career » génère un intérêt particulier pour les chercheurs en théorie des carrières (Mirvis & Hall, 1996), peu de recherches empiriques existent. Il y a une lacune importante dans la littérature en ce qui concerne l'examen des facteurs importants pour réussir dans une carrière sans frontières. Eby, Butts et Lockwood (2003) présentent une **étude des déterminants du succès pour une carrière nomade**. En s'appuyant sur les études dans ce domaine, ils utilisent une opérationnalisation tripartite du succès de carrière : un indicateur du succès psychologique, la perception de son employabilité à l'intérieur de l'entreprise pour laquelle on travaille, et la perception de son employabilité sur le marché externe du travail. Cette sélection a été effectuée grâce aux études existantes sur la « boundaryless career » qui donnent une place très importante aux domaines de compétences : le « knowing-why », le « knowing-whom » et le « knowing-how » (Arthur & *et al.* 1995).

Ainsi, l'étude de Eby *et al.* (2003) s'intéresse à l'importance de ces trois classes de déterminants sur les éléments qui fondent le succès de carrière dans une carrière atypique. On suggère ici que l'on peut étendre les études sur le succès de carrière au-delà de ce qui est traditionnellement étudié, à savoir les promotions et le niveau de salaire atteint en dépassant l'unique mesure du succès par une mesure

externe et objective. Par exemple, Mirvis et Hall (1996) discutent de l'importance du succès psychologique comme critère pour juger le succès de carrière. On pense ici que ce que la personne ressent sur ses réalisations dans sa carrière est plus important que des indicateurs externes comme la croissance du salaire. Le construit « succès de carrière perçu » capture ces sentiments de satisfaction et d'accomplissement (Seibert & *et al.* 1999). La définition que l'on retiendra donc du succès de carrière chez les *freelances* est une définition basée sur des éléments subjectifs, ou comment une personne ressent un accomplissement dans sa carrière et envisage les perspectives d'avenir (Gattiker & Larwood, 1990).

Feldman et Bolino (2000) utilisent la typologie des ancrs de carrière pour déterminer quelles constellations de buts de carrière, d'intérêts, de valeurs attirent les individus dans le « self-employment ». De plus, dans cette étude, les effets des ancrs de carrière sur les résultats de carrière (satisfaction de l'emploi, bien-être psychologique, l'utilisation des compétences et l'intention de rester indépendant) sont examinés. Les résultats suggèrent que les individus varient fortement dans leurs motivations, et que les **ancres de carrière influencent la satisfaction de l'emploi, de la carrière et de la vie en général**. La typologie de Schein (1978) présente ainsi un mécanisme intéressant pour lier les déterminants au succès de carrière.

Tableau 1.2 :
Récapitulatif des études sur la réussite professionnelle des travailleurs atypiques

Auteurs	années	Définition du succès	Déterminants
Eby <i>et al.</i>	2003	- Succès psychologique - Perception employabilité interne - Perception employabilité externe	- Domaines de compétences
Feldman et Bolino	2000	- Satisfaction dans l'emploi - Bien-être psychologique - Utilisation des compétences - Intention de rester	- Ancres de carrière

Comme la perception du succès de carrière pour les travailleurs en solo a été très peu étudiée dans la littérature sur les carrières, nous nous sommes donc aidée de notre étude qualitative. De plus, certaines études sur les « boundaryless career » nous ont permis de relever un certain nombre de déterminants du « career success ».

Enfin, nous nous sommes appuyés sur les théories du succès de carrière nous permettant de reprendre un certains nombres de déterminants. Le *challenge* est alors de voir en quoi une nouvelle définition du succès de carrière dans une optique de travail indépendant est problématique : peut-on parler de carrière, de réussite de carrière ? La définition retenue est-elle la bonne ? Existe-t-il une mesure ou faudra-t-il la créer ?

Une fois le succès de carrière défini nous pouvons tout d'abord exposer quelques points de la méthodologie, puis l'opérationnalisation des critères du succès de carrière.

2. LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'objet de cette partie est la présentation et la justification des choix en matière de recueil d'information. Nous exposons succinctement notre méthodologie de recherche, puis la construction du questionnaire d'enquête, notamment l'opérationnalisation de la variable à expliquer.

2.1. La collecte des données et l'échantillon

Nous avons choisi de nous concentrer sur les *freelances* liés au métier de l'informatique (ingénieurs, consultants, formateurs, développeurs, architectes réseaux,...) et cela pour différentes raisons. Tout d'abord, ils font partie des métiers les plus touchés par l'externalisation et renvoient à des univers différents. En effet, la dimension technique ne suffit pas à différencier les métiers de l'informatique, ils sont aujourd'hui également déterminés par des compétences non techniques comme le management, le *consulting*, la formation. De plus, ce sont des métiers qui sont en plein essor du fait de la montée de l'économie de l'immatériel.

Notre population de solos est par définition une population d'indépendants et ne dépend d'aucune organisation en particulier. Nous avons alors mobilisé plusieurs bases de données disponibles sur Internet qui recensent des *freelances*. Nous avons utilisé différents sites Internet (MOTAMOT, freelance-europe, la guilde des métiers du logiciel, w3workers Finder) diffusant les sites professionnels de *freelances* dans le but de diversifier les sources et d'éviter le plus possible le biais inhérent à l'utilisation d'une seule base de données. Nous avons effectué un long travail d'épuration, car les bases recensant les *freelances* n'ont pas pu être utilisées telles quelles. En effet, parfois les individus officient en Suisse, en Belgique et également au Canada, et notre objectif, dans un souci de cohérence, était de n'avoir que des individus inscrits en France. En effet, la question du statut est trop

différente d'un pays à l'autre pour permettre d'intégrer dans notre échantillon des *freelances* non inscrits en France. Nous avons analysé tous les sites des personnes à contacter pour voir si le site était toujours actif, ce qui n'était pas toujours le cas. Enfin, un certain nombre d'adresses électroniques ne furent pas utilisables. Ainsi, au total nous avons pu exploiter 1439 adresses Internet. Nous avons procédé en deux étapes : nous avons envoyé 400 questionnaires portant uniquement sur l'échelle de mesure de la réussite professionnelle. Nous avons eu 97 retours. Cette première collecte de données nous permettra d'effectuer l'analyse factorielle exploratoire. Puis nous avons envoyé 1039 questionnaires complets (186 items) ; nous en avons reçu 210 dont 202 exploitables, soit un taux de retour de 19,5%. Ce taux est acceptable d'une part compte tenu du mode d'administration, et d'autre part car aucune organisation n'a accompagné le travail pour éventuellement relancer les individus.

Les options choisies de la méthode d'analyse et du recueil des données reposent sur les caractéristiques du terrain d'application. Ainsi, le choix d'une méthode dépend de la problématique ainsi que des résultats attendus, et le mode de recueil doit alors être en concordance avec la méthode et les données disponibles. L'outil Internet, même s'il a changé notre façon de travailler n'est encore que très peu utilisé comme moyen de recueil de données dans les recherches en France ; quelques thèses commencent à populariser le phénomène (Belghiti, 2003), alors même que c'est un mode de recueil très répandu aux États-Unis. Nous avons utilisé cette méthode parce que les bases de données nous fournissaient les adresses électroniques des éventuels répondants. De plus, les informaticiens sont particulièrement utilisateurs de la messagerie Internet étant donné que c'est un outil important dans leur activité de *freelance*. Nous avons envoyé un courrier électronique pour expliquer le but de l'enquête avec le questionnaire en fichier attaché, que les personnes pouvaient remplir directement à l'écran. Nous avons tout de même laissé la possibilité aux répondants de renvoyer le questionnaire par courrier postal.

La recherche dans cette thèse repose en grande partie sur une méthodologie quantitative. Le caractère exploratoire d'une recherche sur une forme de travail en particulier qu'est le travail en solo nous semblait appeler une méthodologie quantitative, du fait qu'à notre connaissance aucune recherche de ce type auprès d'informaticiens en *freelance* n'a été faite. Le but est de valider un modèle théorique en le confrontant à la réalité. Notre démarche est hypothético-déductive. C'est l'analyse de la littérature et les résultats de notre étude qualitative qui nous ont permis de formuler notre problématique et de construire notre modèle conceptuel. Il s'agit alors d'opérationnaliser, c'est-à-dire de transformer en variables mesurables, les différents concepts mobilisés.

2.2. L'opérationnalisation des critères du succès de carrière

Ce travail a pour but d'apporter des données relatives aux comportements des individus vis-à-vis de l'auto-emploi. Il s'agit d'apporter un éclairage sur une problématique qui concerne les cheminements et choix de carrière qui conduisent au *freelance*. Quels sont ces différents cheminements? Sont-ils liés à des déterminants particuliers, lesquels auraient une influence sur les comportements développés vis-à-vis du travail et de la carrière? Répondre à ces questions s'envisage par l'identification des caractéristiques qui exercent une influence sur la réussite professionnelle. Que veut dire réussir sa carrière quand on est solo? Qu'est-ce qui influence la réussite professionnelle? La réussite professionnelle a-t-elle des impacts sur la formation des attitudes au travail?

La problématique s'articule alors autour de deux questions :

- Peut-on identifier et mesurer le succès de carrière des solos ainsi que ses déterminants?
- Peut-on questionner le processus de formation des attitudes au travail des solos?

Ainsi, nous voulons proposer un modèle exploratoire de la réussite professionnelle des *freelances* liés aux métiers de l'informatique.

Notre cadre théorique sur la réussite professionnelle des informaticiens en solo est basé, comme nous l'avons vu, à la fois sur les modèles traditionnels du succès de carrière et sur la théorie des carrières nomades. Le croisement de ces deux champs théoriques complémentaires, plus les apports de notre étude qualitative nous permettent de proposer le modèle suivant. Il contient deux blocs de variables explicatives qui influencent le succès de carrière. Ce succès de carrière influence à son tour la formation des attitudes envers le travail, et notamment envers l'implication au travail. Le succès de carrière est mesuré par des éléments subjectifs relevés à la fois dans la littérature sur le succès de carrière (Boudreau *et al.* 1999 ; Seibert & *et al.* 2001), et les études sur les « carrières sans frontières (Eby & *et al.* 2003).

Figure 2.1 :
Le modèle conceptuel : le succès de carrière des solos

Variables explicatives	Variable à expliquer	Variables de conséquences
<u>Caractéristiques personnelles et de motivations</u>	<u>Succès de carrière</u>	<u>Attitudes liées au travail</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Domaines de compétences - Ancres de carrière - Désirabilité du statut - Conflit vie professionnelle/vie privée 	<ul style="list-style-type: none"> - Perception de son employabilité - Satisfaction au travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Implication au travail <i>Missions occupées</i> <i>Carrière</i> <i>Organisation (entreprises clientes)</i>
<u>Perception de l'environnement de travail</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction dans la carrière 	
<ul style="list-style-type: none"> - Perception des caractéristiques du travail - Soutien organisationnel perçu - Relations développées 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction dans la vie en général 	

Dans ce travail nous présentons l'opérationnalisation de la variable à expliquer. Le succès de carrière sera mesuré par quatre indicateurs si on retient les recommandations de Eby *et al.* (2003) ainsi que de Boudreau *et al.* (1999) : la satisfaction dans la carrière, la satisfaction au travail, la satisfaction dans la vie en général et la perception de son employabilité. La combinaison de ces quatre indicateurs estime le succès de carrière des solos liés au métier de l'informatique. Par exemple, un solo satisfait de sa carrière et percevant son employabilité peut être considéré comme réussissant mieux qu'un solo non satisfait de sa carrière et ne percevant pas son employabilité. La deuxième partie de notre recherche doctorale s'attachera à se demander si ce sentiment de réussite professionnelle peut avoir des impacts sur l'implication au travail.

Les quatre critères du succès de carrière ont été abordés dans l'étude qualitative par les *freelances* interrogés, toutefois les items ont été listés sur la base de la revue de littérature ; nous avons en effet mobilisé des échelles existantes. Nous avons ensuite testé l'échelle de la réussite professionnelle (les quatre manifestations déclinées en 19 items) sur trois experts en gestion des ressources humaines (un doctorant et deux professeurs en gestion des ressources humaines) et nous l'avons soumis à six *freelances* liés aux métiers de l'informatique. Ces interviews en face à face ont conduit à la modification de certains items que nous allons exposer.

► L'opérationnalisation de la satisfaction dans la carrière : la satisfaction dans la carrière est opérationnalisée à l'aide de l'échelle de Greenhaus, Parasuraman et Wormley (1990) en cinq items. Cette échelle est utilisée dans toutes les recherches cherchant à mesurer le succès dans la carrière. Les cohérences internes sont très satisfaites dans plusieurs études différentes. Cette échelle n'a pas subi de modifications.

Tableau 2.1 :
Cohérences internes obtenues dans les études sur la « career satisfaction »

Auteurs	Année	sujets	Echantillon	Alpha de Cronbach (α)
Eby <i>et al.</i>	2003	« boundaryless workers »	458 questionnaires	$\alpha = 0.91$
Igbaria, Kassicieh et Silver	1999	Ingénieurs et professionnels en recherche-développement	78 questionnaires	$\alpha = 0.87$
Lemire et Saba	2002	Cadres des secteurs publics et parapublics Québécois	192 questionnaires	$\alpha = 0.84$

Tableau 2.2 :
Echelle « career satisfaction » de Greenhaus *et al.* 1990 :

Item	Enoncé
SATC1-	Je suis satisfait(e) du succès que j'ai atteint dans ma carrière
SATC2-	Je suis satisfait(e) du progrès que j'ai accompli dans l'atteinte de mes objectifs globaux de carrière
SATC3-	Je suis satisfait(e) du progrès que j'ai accompli dans l'atteinte de mes objectifs de revenu
SATC4-	Je suis satisfait(e) du progrès que j'ai accompli dans l'atteinte de mes objectifs d'avancement
SATC5-	Je suis satisfait(e) du progrès que j'ai accompli dans l'atteinte de mes objectifs de développement de nouvelles compétences.

► La satisfaction au travail : nous avons retenu la mesure de la satisfaction au travail général développée par Mottaz (1985) avec un alpha de 0.77. Cette échelle a été validée en France notamment par Belghiti (2003) avec une cohérence interne de 0.74 sur une population de cadres. L'échelle a été utilisée telle quelle.

Tableau 2.3 :
Échelle « satisfaction au travail » de Mottaz (1985)

Item	Enoncé
SATT1-	D'une façon générale vous êtes satisfait(e) au travail
SATT2-	Si vous aviez l'opportunité de recommencer vous choisirez le même type de travail que celui que vous avez actuellement
SATT3-	Si l'on tient compte de toutes les données relatives à votre travail vous êtes satisfait(e)

► La satisfaction dans la vie en général : nous utilisons l'échelle en cinq items de Diener *et al.* (1985) qui présente un alpha de 0.87. Cette échelle a été validée par Boudreau *et al.* (1999) qui obtiennent un alpha de 0.88 sur un échantillon de cadres américains et un alpha de 0.80 sur des cadres européens. L'échelle n'a pas subi de modification.

Tableau 2.4 :
Échelle « life satisfaction » de Diener *et al.* (1985)

Item	Enoncé
SATV1-	La plupart du temps ma vie est proche de mon idéal
SATV2-	Les conditions de ma vie sont excellentes
SATV3-	Je suis satisfait(e) de ma vie
SATV4-	Jusqu'ici j'ai obtenu ce que je voulais d'important de la vie
SATV5-	Si je pouvais refaire ma vie je ne changerais presque rien

► La perception de son employabilité : nous mobilisons les échelles de Eby *et al.* (2003). Après avoir soumis l'échelle en face à face aux individus, nous avons dû changer les termes utilisés dans les échelles originales. Le mot « client » remplace celui « d'entreprise » et le mot « mission » vient en remplacement du mot « emploi ». Cette modification d'échelle nous a conduite à effectuer un travail de pré-test pour nous assurer de la compréhension des termes employés. Nous retenons une échelle pour mesurer la perception de son employabilité interne ($\alpha = 0.73$) et une autre pour la perception de son employabilité externe ($\alpha = 0.74$).

Tableau 2.5 :
Échelle de « l'employabilité interne » de Eby *et al.* (2003)

Item	Énoncé
EMPI1-	Mes clients me perçoivent comme un atout pour leurs organisations
EMPI2-	Étant donné mes compétences et mes expériences, les entreprises pour lesquelles je travaille me perçoivent comme une valeur ajoutée
EMPI3-	Il y a beaucoup d'opportunités qui me sont ouvertes dans mes entreprises clientes

Tableau 2.6 :
Échelle de « l'employabilité externe » de Eby *et al.* (2003)

Item	Énoncé
EMPE1-	Je pourrais obtenir une mission comparable à ma mission actuelle dans une nouvelle entreprise cliente
EMPE2-	Il y a beaucoup de missions qui me sont ouvertes étant donné mes compétences et mon expérience
EMPE3-	Étant donné mes compétences et mes expériences, d'autres entreprises clientes pourraient me percevoir comme une valeur ajoutée

Il nous semblait intéressant d'essayer d'identifier le succès de carrière dans un parcours professionnel atypique avec l'ambition de mieux comprendre la formation des attitudes au travail. Notre étude qualitative et les apports de la littérature nous ont permis de définir le succès de carrière et d'en proposer une mesure. Cette phase d'opérationnalisation de la variable dépendante effectuée nous permet de mieux cerner ce que nous entendons par succès de carrière et nous conduit à envisager le test de l'échelle. Nous nous posons la question de la pertinence de nos choix d'échelles, car c'est un travail exploratoire, nous espérons que des réponses nous seront apportées dans la suite de nos analyses.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Ce travail nous permet de développer l'idée que la définition même du succès de carrière pour les travailleurs en solo pose un certain nombre de défis, et nous conduit alors vers une réflexion critique sur la définition et la mesure du succès pour cette population. Les nouvelles logiques de carrière, comme c'est le cas notamment pour le travailleur en solo, conduisent effectivement à s'interroger sur les critères du succès de carrière. La définition et la mesure sont forcément différentes de celles des salariés permanents des entreprises. Cela pose la question

d'une part de la pertinence de la théorie de la carrière, et d'autre part de la mobilisation d'un nouveau paradigme en théorie des carrières. Le but n'est évidemment pas de remettre en cause la définition traditionnelle du succès de carrière. Nous voulons montrer qu'il existe peut-être une alternative pour ceux qui ne suivent pas une carrière traditionnelle. Nous avons mobilisé différents champs théoriques, à savoir les théories sur le succès de carrière et les théories sur les nouvelles formes de carrières pour essayer d'avoir un éventail complet d'études portant sur le sujet de la réussite professionnelle. À la suite de cette revue de littérature et d'une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, nous avons choisi une définition et une mesure de la réussite professionnelle pour le travail en solo. Notre travail n'est qu'à son état embryonnaire, il nous restera à confirmer par le test de l'échelle la validité et la fiabilité de la mesure retenue.

Nous nous demanderons par la suite comment des partenaires extérieurs développent des attitudes positives à l'intérieur d'entreprises clientes, et nous verrons en quoi cela peut contribuer au succès organisationnel.

Essayer de construire un modèle cherchant à identifier et à mesurer le succès de carrière des solos se fera dans l'espoir que les cheminements professionnels individuels nous éclairent sur le rôle des organisations. Est-ce que ces nouvelles relations individu/ organisation ne sont que des relations de marché, ou peut-on parler de réel partenariat que l'on essaie de pérenniser ? Existe-t-il de nouvelles logiques d'acteurs quant à la gestion de la carrière en collaboration avec les entreprises clientes, mais également avec d'autres parties prenantes du marché du travail (ex : les sociétés de portage) ?

Ainsi, peut-être que l'étude de ces nouveaux travailleurs à l'intersection entre le salariat et le travail indépendant peut nous éclairer sur le développement d'une GRH renouvelée. Il nous semble en effet que cette population ne doit pas être considérée comme un groupe périphérique de deuxième rang, mais bien comme un ensemble de partenaires éventuels dans une relation où chacun peut trouver un avantage.

RÉFÉRENCES

Arthur, M.B. et al. 1995. «Intelligent enterprise, intelligent careers», *Academy of management executive*, vol.9, n°4, p.7-17.

Arthur, M.B. et D. Rousseau, 1996. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, New York, Oxford university press, 394 p.

Aryee, S., Y.W. Chay, et H.H. Tan, 1994. «An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore», *Human relations*, vol.47, n°5, p.487-498.

- Belghiti, S.** 2003. *Une contribution à la compréhension des déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres*, Thèse de doctorat en gestion, Université Montpellier 2.
- Boudreau, J.W., W.R. Boswell, et T.A. Judge,** 1999. «Effects of personality on executive career success in the U.S. and Europe», *W.P.* 99-12, Cornell university, 45p.
- Cadin, L.** 1997. «Faut-il sortir la GRH de ses frontières ?», in *Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, (sous la dir. de) P. Besson, Paris, Vuibert, 216 p.
- Cadin, L., A.F. Bender et V. ST Giniez,** 1999. «Les carrières nomades, facteur d'innovation», *Revue française de gestion*, n°126, p.58-67.
- Diener, E. et al.** 1985. «The satisfaction with life scale», *Journal of personality assessment*, vol.49, n°1, p.71-75.
- Eby, L.T., M. Butts, et A. Lockwood,** 2003. « Predictors of success in the era of the boundaryless career », *Journal of organizational behavior*, vol.24, n°6, p.689-708.
- Feldman, D., et M. Bolino,** 2000. «Career patterns of self-employed: career motivations and career outcomes», *Journal of small business management*, vol. 38, n°8, p.53-67.
- Gattiker, U.E. et L. Larwood,** 1986. «Subjective career success: a study of managers and support personnel», *Journal of business and psychology*, vol.1, n°2, p.78-94.
- Gattiker, U.E. et L. Larwood,** 1990. «Predictors for career achievement in the corporate hierarchy», *Human relations*, vol.43, n°8, p.703-726.
- Gould, G. et L.E. Penley,** 1984. «Career strategies and salary progression: a study of their relationships in a municipal bureaucraties» *Organizational behavior and human performance*, vol.34, p.244-265.
- Greenhaus, J.H. et N.J. Beutell,** 1985. «Sources of conflict between work and family roles», *Academy of management review*, vol.10, n°1, p.76-88.
- Greenhaus, J.H., S. Parasuraman, et W.M. Wormley,** 1990. «Effects of race on organizational experiences, job performance evaluation, and career outcomes», *Academy of management journal*, vol.33, n°1, p.64-86.
- Hall, D.T.** 1976. *Careers in organizations*, Glenview, Scott Foresman.
- Hall, D.T.** 1996. «Protean careers of 21 st century», *The academy of management executive*, 1996, vol.10, n°4, p.8-16.
- Igbaria, M., S.K. Kassieh et M. Silver,** 1999. «Career orientations and career success among research and development and engineering professionals», *Journal of engineering and technology management*, vol.16, n°1, p.29-54.
- INSEE PREMIERE,** 2002. «Enquête sur l'emploi de mars 2002. Chômage et emploi en hausse », n°857, 4p.
- Jaskolka, G., J.M. Beyer, et H.M. Trice,** 1985. «Measuring and predicting managerial success», *Journal of vocational behavior*, vol.26, p. 189-205.
- Judge, T.A. et R.D. Bretz,** 1994. «Political influence behavior and career success», *Journal of management*, vol.20, n°1, p.43-65.
- Judge, T.A. et al.** 1995. «An empirical investigation of the predictors of executive career success», *Personnel psychology*, vol.48, n°3, p. 485-519.

Kissler, G.D. 1994. «The new employment contract», *Human resource management*, vol.33, p.335-352

Lemire, L. et T. Saba, 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*, n°43, p.50-67.

Mirvis, P.H. et D.T. Hall, 1996 «Psychological success and the boundaryless career», in *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, (sous la dir. de) M.B. Arthur; D. Rousseau, New York, Oxford university press, p.237-255.

Mottaz, C.J. 1985. «The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction», *The sociological quarterly*, vol.26, n°3, p.365-385.

Peiperl, M. et Y. Baruch, 1997. «Back to square zero: the post-corporate career», *Organizational dynamics*, vol.25, n°4, p.6-22.

Schein, E.D. 1978. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Boston, Addison-Wesley, 276 p.

Seibert, S.E., J.M. Crant et M.L. Kraimer, 1999. «Proactive personality and career success», *Journal of applied psychology*, vol. 84, n°3, p.416-427.

Seibert, S.E., M.L. Kraimer et J.M. Crant, 2001. «What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success», *Personnel psychology*, vol.54, n°4, p.845-874.

Whitely, W., T. Dougherty et G. Dreher, 1991. «Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress», *Academy of management journal*, 1991, vol.34, n°2, p.331-351.

