

MESURER LA RÉUSSITE DE CARRIÈRE DES CADRES VERS UNE INTÉGRATION DE LA DIMENSION EXTRA-PROFESSIONNELLE

Bastid Fabienne¹

INTRODUCTION

La population des cadres a connu des changements profonds lors des dernières décennies. *La grande rupture* est annoncée (Bouffartigue *et al.*, 2001) entre cette figure sociale spécifiquement française et des organisations bouleversées.

En effet, face à la complexification et au durcissement de l'environnement économique, les structures organisationnelles ont été profondément modifiées, avec réduction des niveaux hiérarchiques, nouvelles formes de travail, de mobilités, offrant aux cadres de nouvelles formes de carrières, alternatives à la progression hiérarchique classique, verticale et intra-organisationnelle. La féminisation du monde des salariés en général et des cadres en particulier est un autre changement majeur auquel cette population fait face depuis le début des années 1960. La féminisation entraîne des modifications des parcours de carrière des cadres, qui peuvent apparaître différents et spécifiques selon que l'on est un homme ou une femme.

Enfin, et plus généralement, les attentes des cadres vis-à-vis de leur carrière professionnelle ont également évolué au cours des dernières années, dans le sens d'une volonté accrue d'équilibre entre travail et hors travail (Dares, 2004 ; Thevenet, 2001). Dans ce contexte, notre questionnement porte sur le concept de réussite de carrière des cadres et de sa mesure, classiquement fondée sur des instruments d'évaluation relatifs au salaire et au positionnement hiérarchique.

Dans un premier temps, nous questionnerons le concept de réussite de carrière des cadres à travers l'analyse de la théorie des carrières telle qu'elle a été écrite depuis environ 50 ans. Dans un second temps, nous présenterons les résultats d'une étude empirique réalisée auprès de cadres hommes et femmes, de la

¹ Doctorante - Allocataire de recherche, CEROG IAE Aix, en Provence.
Courriel : fabienne.bastid@iae-aix.com

fonction publique et d'entreprises privées, en vue de répondre à notre question centrale : Que signifie aujourd'hui réussir sa carrière pour des cadres hommes et femmes ?

1. LA RÉUSSITE DE CARRIÈRE DES CADRES : QUELS INSTRUMENTS DE MESURE ?

1.1 Mesurer la réussite de carrière des cadres : du salaire et/ou du positionnement hiérarchique au psychological success

La recherche en matière de carrière fut traditionnellement séparée en deux approches : les approches objectives, essentiellement sociologiques et économiques, qui observent les parcours professionnels, et les approches subjectives, essentiellement psychologiques et psychosociologiques, qui accordent une place centrale aux perceptions des individus dans la construction de leur propre parcours (Roger, 1992).

De même, selon le niveau d'analyse sur l'individu ou l'organisation, les chercheurs considèrent que la carrière résulte essentiellement de prises de décisions individuelles ou bien de structurations sociales, institutionnelles ou culturelles. C'est pour cela que sociologues, économistes, psychologues, psychosociologues ont tous porté des regards différents sur les carrières, cette diversité des regards mettant en évidence la complexité de leur construction (Bailly, 1998).

À la suite de cela, le recours à des approches pluridisciplinaires et la nécessité d'étudier les carrières dans leur contexte de travail, avec une approche dynamique qui prend en compte à la fois les aspects subjectifs et les contextes objectifs, ont été préconisés (Arthur *et al.*, 1989).

La théorie des étapes de carrière (Miller *et al.*, 1951)² a décrit la carrière comme la succession de différentes étapes qui se déroulent dans le temps, selon l'âge des individus, caractérisées par l'installation, la progression, la stabilisation puis le retrait. Selon cette approche, la réussite de carrière peut se mesurer à l'aune du salaire et de l'ascension des échelons hiérarchiques de l'organisation et renvoie à la vision « classique » de la carrière verticale intra-organisationnelle.

Dès 1971, Schein envisage la carrière comme résultat de l'interaction entre l'individu et l'organisation. Concernant l'aspect organisationnel, la carrière s'inscrit dans trois dimensions au sein du « cône de carrière ». Concernant l'aspect individuel, Schein envisage la carrière comme « gouvernée » par des ancrs de

²Miller et Form, 1951, cités par Roger (1992).

carrières propres à chaque individu, naissant des expériences successives et relativement stables tout au long de l'existence. L'introduction récente de l'ancre de carrière « style de vie » (Schein, 1996) est particulièrement intéressante en regard de notre problématique ; elle permet d'intégrer la notion d'équilibre travail-famille comme une orientation de carrière possible pour certains individus. Les ancres de carrières permettent de définir pour chaque individu les critères de réussite de carrière par lesquels chacun est amené à s'évaluer. C'est la congruence qui existe entre l'ancre de carrière et le déroulement de carrière qui permet d'atteindre la réussite de carrière à travers différents critères définis par l'auteur : performance, satisfaction, stabilité (Schein, 1971).

Van Maanen et Schein (1977), à travers le cube de carrière, mettent en évidence la nécessité de considérer la carrière en relation étroite avec deux autres aspects indissociables de l'individu : le soi et la famille. Ainsi, de l'interaction des trois dimensions du cube de carrière : le soi, le travail, la famille, résultent la satisfaction externe, c'est-à-dire, la performance, l'adaptation, la créativité et la satisfaction interne, c'est-à-dire, l'implication, la satisfaction vis-à-vis de soi, du travail, de la famille. Nous retiendrons de l'approche de Schein l'intégration travail/famille qu'elle opère et également l'établissement d'une dualité entre des critères internes et externes de réussite de carrière.

Hall, à travers son ouvrage *Careers in organizations*, ouvre la voie aux « nouvelles carrières » (Hall, 1976). L'auteur envisage la carrière du point de vue de la perception qu'en ont les individus au sein de l'organisation. Hall propose quatre critères pour définir la *career effectiveness* que l'on peut assimiler au concept de réussite de carrière. La performance financière ou hiérarchique est le critère le plus souvent retenu. Le second critère est la perception et l'évaluation par l'individu lui-même de sa propre carrière, encore appelées *career attitudes*. Les deux derniers critères évoqués par Hall, *career identity* et *career adaptability* font référence à l'accomplissement identitaire des individus à travers le travail et à la capacité d'adaptation que l'on peut rapprocher du concept récent d'employabilité.

Nous pouvons retenir de ces dernières approches que la carrière n'est plus seulement envisagée comme la progression verticale au cours du temps, mais comme la somme des perceptions de l'individu de ses propres attitudes et comportements. Ce qui devient important pour le chercheur est la compréhension du déroulement de carrière plutôt que son évaluation. La réussite ou l'échec sont évalués par l'individu lui-même, selon ses propres critères. Il existe ainsi une carrière dite objective, relative aux comportements et observable par les autres et une carrière dite subjective, relative aux attitudes des individus. Ces auteurs mettent en évidence la nécessité de tenir compte des deux aspects pour étudier et

évaluer les carrières. Nous pouvons également noter que la carrière est principalement envisagée dans le cadre de l'organisation et que les expériences hors travail, et notamment familiales, ne sont pas prises en compte.

Brousseau *et al.* (1996), à partir du modèle directionnel de carrières de Driver, proposent une typologie des différents types de carrières : - linéaire : il s'agit de la carrière organisationnelle verticale, caractérisée par la progression hiérarchique et le besoin de pouvoir ; - expert : il s'agit de la carrière spécialisée dans un domaine caractérisée par un besoin d'acquisition de compétences et la sécurité ; - spiral : il s'agit de la succession de cycles de carrière, qui s'enrichissent, les suivants des précédents, et qui se caractérise par le besoin de croissance personnelle et de créativité ; - enfin, transitoire : il s'agit de la succession de *jobs* sans nécessaire relation, qui se caractérise par le besoin de variété et d'indépendance. Selon cet auteur, la réussite de carrière se définit selon le modèle de carrière adopté par les individus.

Plus récemment, les bouleversements des organisations ont amené des chercheurs à questionner la pertinence de l'approche classique en matière de carrière et à proposer les « nouvelles carrières » à travers les concepts de *protean careers* (Hall, 1996, 1976) et plus récemment de *boundaryless career* (Arthur *et al.*, 1996), mettant l'accent sur le rôle central des individus dans la construction de leur carrière.

Dans les carrières protéennes, Hall passe de la notion d'âge chronologique et d'étapes de carrières, à celle de carrière comme succession de courts cycles d'apprentissage. La carrière est totalement managée par les individus, elle réunit toutes les expériences et intègre la dimension privée. La réussite de carrière est mesurée par le *psychological success*, « sentiment de fierté et d'accomplissement personnel qui vient de l'accomplissement des buts essentiels de l'individu, qu'il s'agisse de l'accomplissement professionnel, du bonheur familial, de la paix intérieure ou encore d'autres choses. » L'auteur met en évidence la nécessité de prendre en compte l'âge chronologique, les cycles de carrière, mais aussi les cycles de vie pour étudier les carrières (Hall, 1996).

Le courant des *boundaryless careers* (Arthur *et al.*, 1996), consacrant la vision « *eccentric* » de la carrière (Weick, 1976), souligne le changement de contrat psychologique entre les employés et les employeurs. Dans cette théorie, les individus gèrent et orientent leur carrière selon leur propre conception de la réussite de carrière qui se mesure dès lors à l'aune du *psychological success*.

Mesurer la réussite de carrière des cadres : les apports de la recherche empirique

Partant de ces théories, la recherche empirique a consacré de nombreux travaux au concept de réussite de carrière, se donnant pour objectif principal d'identifier et de mesurer les variables explicatives de la réussite de carrière objective, classiquement fondée sur des instruments d'évaluation relatifs au salaire, au positionnement hiérarchique et à leurs évolutions au cours du temps. Tharenou présente ainsi une revue très exhaustive de l'ensemble des travaux les plus récents (Tharenou, 1997).

À la suite des travaux de Korman (1980), montrant que les managers n'évaluent pas nécessairement leur carrière sur la seule base de données objectives tels le salaire ou le niveau hiérarchique (Gattiker *et al.*, 1988), voire même, que des managers peuvent se montrer insatisfaits de leur carrière malgré des salaires et des niveaux hiérarchiques élevés (Korman *et al.*, 1981), la nécessité de conceptualiser et d'étudier le succès de carrière subjectif a été avancée par de nombreux chercheurs (Eby *et al.*, 2003, Judge *et al.* 1995, Greenhaus *et al.*, 1990, Gattiker *et al.*, 1989, 1986).

Judge *et al.* (1995), dans une étude empirique consacrée à l'étude des facteurs prédictifs du succès de carrière à la fois objectif et subjectif, mettent notamment en évidence que les variables qui conduisent à la réussite de carrière objective sont le plus souvent différentes de celles qui conduisent à la réussite de carrière subjective.

Nous notons que plutôt que de s'attacher à la définition précise du concept de réussite de carrière, qu'il soit objectif ou subjectif, ces auteurs ont orienté leurs recherches sur l'étude des déterminants de la réussite de carrière. Nous pouvons néanmoins retenir qu'à la suite d'une recherche doctorale exploratoire consacrée à la définition du concept de réussite de carrière, Gattiker³ (1985) a pu mettre en évidence un chevauchement entre la perception de réussite de carrière et la perception de « réussite de vie » par les individus, sans que cette dimension ne soit retenue dans les critères de mesure élaborés à sa suite. Le tableau 1 présente les dimensions retenues par l'ensemble de ces auteurs pour mesurer la réussite de carrière subjective.

³ Gatticker, 1985, cité par Gatticker et Larwood (1986)

Tableau 1 :
les indicateurs de mesure de la réussite de carrière subjective

Gatticker <i>et al.</i> (1986)	- organizational success : job, interpersonal, financial, hierarchical success - non-organizational success : life success
Greenhaus <i>et al.</i> (1990)	Career satisfaction : - career success - overall career goals - goals for income - goals for advancement - goals for development of new skills
Judge <i>et al.</i> (1995)	- job satisfaction - career satisfaction (selon Greenhaus <i>et al.</i> 1990)
Eby <i>et al.</i> (2003)	Career success : - career success (selon Greenhaus <i>et al.</i> 1990) - internal marketability - external marketability

Nous intéressant à la recherche empirique relative au concept de réussite de carrière, nous devons signaler que parallèlement, depuis le début des années 1990, de nombreuses études empiriques ont été menées sur la réussite de carrière à la lumière de la variable genre, mettant en évidence l'existence de modèles spécifiques de carrière pour les femmes (Dann, 1995, Kirchemeyer, 1998, Lyness *et al.*, 1997, Tharenou *et al.*, 1994).

Les déterminants plus particulièrement étudiés par ces auteurs concernent les variables relatives à la situation familiale, au capital humain individuel (expérience professionnelle, interruptions de carrière), mais aussi au contexte organisationnel (environnement de travail en terme de genre, *mentoring*, etc.).

Si la plupart de ces recherches se sont concentrées sur l'étude de la réussite de carrière objective, certaines ont étudié simultanément la réussite de carrière subjective et objective mettant en évidence que des femmes pouvaient se montrer aussi satisfaites de leur carrière que des hommes à niveaux hiérarchique et de salaire moindres (Dann, 1995).

Dans un travail plus récent, Sturges (1999) s'est intéressée aux perceptions individuelles de la réussite de carrière d'un échantillon de managers hommes et femmes et a mis notamment en évidence que les femmes seraient moins enclines

que les hommes à définir la réussite de carrière en termes hiérarchique ou financier.

1.3. Mesurer la réussite de carrière des cadres : notre questionnaire

À la lumière des théories et des résultats empiriques évoqués jusque-là, nous pouvons retenir que :

La théorie des carrières a connu durant les cinquante dernières années une véritable révolution passant de la conception d'une carrière essentiellement organisationnelle, linéaire, ascensionnelle à une carrière individuelle, trans- et extra-organisationnelle, gérée par les individus eux-mêmes. Prenant en compte l'ensemble de ces éléments théoriques, nous pouvons retenir que si les carrières aujourd'hui, dites nouvelles, peuvent être nomades ou protéennes, les carrières organisationnelles existent toujours, sous une nouvelle forme qu'il nous semble particulièrement intéressant d'approcher. Ainsi, plutôt que de prendre position sur ce que sont devenues les carrières, notre questionnaire porte sur la perception et l'évaluation par des cadres évoluant de façon « traditionnelle », « protéenne » ou « nomade » dans des organisations, de leur propre réussite de carrière.

La théorie des carrières est une théorie essentiellement universelle, fondée principalement sur des modèles masculins, même si des auteurs comme Schein et Hall, très précocement, soulèvent la question du genre comme pouvant être un élément déterminant à la compréhension des carrières, notamment dans l'intégration de la dimension extra-professionnelle.

Les changements relatifs à la population des cadres (féminisation, relations travail/ hors travail) mais aussi les changements des contextes organisationnels conduisent à questionner le modèle d'évaluation classique des carrières des cadres hommes et femmes en vue d'enrichir la connaissance générale sur les carrières et les cheminements qui mène à une conception renouvelée de la réussite.

Dans ce contexte, notre postulat de base est que la réussite de carrière telle qu'elle est classiquement modélisée, mesurée et étudiée n'est plus nécessairement représentative de la conception actuelle des cadres femmes et hommes. Ainsi, notre question centrale est :

Que signifie aujourd'hui réussir sa carrière pour un cadre femme et pour un cadre homme, quels critères utilisent-ils pour s'auto évaluer ?

Cette question sous-tend deux aspects : elle pose d'une part la question de la définition de la réussite de carrière par des cadres femmes et hommes. Comment est-ce qu'ils l'évaluent, à partir de quels critères, quelles relations établissent-ils entre les critères habituellement utilisés (salaire, niveau hiérarchique, etc.) et leur propre perception, quelles sont leurs valeurs relatives à leur réussite, quelles relations établissent-ils entre leur réussite professionnelle et le reste de leur vie ?

Le second aspect soulevé par cette question concerne les similitudes ou les différences de position selon le genre : est-ce que réussir sa carrière représente la même chose pour les hommes et les femmes, utilisent-ils les mêmes critères pour s'auto-évaluer, est-il possible de les évaluer sur les mêmes critères ? Ce deuxième volet devrait apporter un éclairage supplémentaire au concept de réussite de carrière, intégrant un changement démographique majeur de la population des cadres.

2. LA RÉUSSITE DE CARRIÈRE DES CADRES : PREMIERS ÉCLAIRAGES EMPIRIQUES

2.1. Méthodologie de recherche

L'objectif général de notre recherche est d'explorer un concept, ce qui détermine le choix de la méthode utilisée : une approche qualitative et plus précisément une approche inductive à visée exploratoire, reposant sur des entretiens individuels semi-directifs. En effet, explorer les conceptions individuelles d'un construit peu exploré, la réussite de carrière, relève d'une approche clinique et donc préférentiellement d'une technique par entretiens. Notre choix s'est porté sur l'entretien semi-directif, car c'est le mode de recueil qui permet à la fois d'aborder des thèmes précis qui résultent de notre analyse de la littérature, tout en laissant aux interviewés la possibilité de s'exprimer dans un cadre non directif. Après réalisation d'un guide d'entretien⁴, 23 entretiens ont été menés à ce jour auprès de cadres hommes et femmes, appartenant à de grandes entreprises privées et à la fonction publique.

Nous devons préciser que notre échantillon (tableau 2) a été constitué non pas dans la perspective d'obtenir une représentativité au sens statistique du terme, mais plutôt d'obtenir la diversité, la richesse, la profondeur et la qualité du contenu. Les cadres interrogés peuvent être considérés comme cadres moyens et

⁴ Les principaux thèmes abordés dans ce guide d'entretien sont : - description du parcours professionnel, - signification de la réussite de carrière, - liens entre réussite de carrière et salaire, niveau hiérarchique, épanouissement personnel, réussite dans la vie privée, - influence du genre, de l'organisation, de l'appartenance à la fonction publique ou à une entreprise privée, sur la réussite de carrière.

supérieurs pour ce qui concerne les entreprises privées (responsables financiers, audit, de la communication, ressources humaines, chefs de projet, directeurs du marketing, médical, financier) et comme fonctionnaires de catégorie A et A+ pour ce qui concerne la fonction publique (chefs de bureau, chargés de recherche, secrétaires généraux, cadres administratifs, professeurs des universités, directeurs d'hôpital). Les hommes et les femmes occupent des fonctions comparables.

Tableau 2 :
Caractéristiques de l'échantillon

	FEMMES	HOMMES
Fonction publique (CNRS, Assistance Publique des Hôpitaux, Université, Corps préfectoral)	6	5
Entreprises privées (Nouvelles Technologies, Industrie Aéronautique, Industrie pharmaceutique, Services aux entreprises)	6	6
Age moyen	39.8	39.7
Expérience professionnelle (en années)	14.3	14.1
Mariés - vivant maritalement	8	9
Divorcés - Vivant éloigné géographiquement de leur conjoint	4	2
Avec enfants (nombre moyen d'enfants)	8 (1.6)	9 (2)
Sans enfants	4	2

Les entretiens se sont majoritairement déroulés sur le lieu d'exercice des interviewés, ils ont tous été enregistrés sur magnétophone, ont duré en moyenne 50 minutes, et ont fait l'objet d'une retranscription sur traitement de texte. Notre recherche étant orientée sur une construction théorique fondée sur la *Grounded Theory* le recours à une analyse des données qualitatives assistée par ordinateur est apparue dans un premier temps particulièrement adapté (Bournois *et al.*, 2002, Strauss *et al.*, 1998).

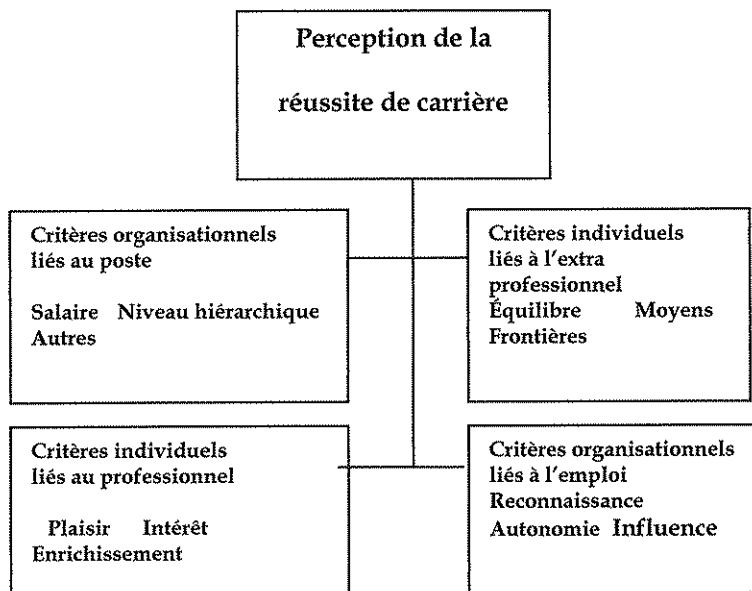
À l'aide du logiciel QSR NVIVO, après avoir procédé à la lecture flottante du corpus constitué de nos 23 entretiens, nous avons procédé à un codage évolutif en trois étapes (codages ouvert, axial et sélectif) permettant de générer les catégories finalement retenues (Savoie-Zacj, 2000 ; Strauss *et al.*, 1998). En effet, Le logiciel

QSR NVIVO permet au travers de l'outil informatique de faciliter les opérations de découpage de texte et de catégorisation (Bardin, 2003).

2.2. Résultats préliminaires

Les opérations de codage effectuées nous amènent à une présentation de nos résultats sous la forme d'un arbre hiérarchique (figure 1) relatif à la perception de la réussite de carrière autour de quatre grands ensembles catégoriels, eux-mêmes subdivisés en sous-catégories.

Figure 1 :
Les 4 dimensions relatives à la perception de réussite de carrière des cadres interrogés



En préalable à la présentation détaillée des résultats relatifs à ces catégories, nous souhaitons rappeler qu'ils concernent **LA PERCEPTION** de réussite de carrière des cadres interrogés. Il est également à souligner que la terminologie même de réussite de carrière, voire de carrière, fait l'objet d'un questionnement sur trois axes principaux :

Temporalité : la réussite de carrière est questionnée sur l'axe du temps ; il s'agit d'une notion qui évolue avec le temps, ce qu'elle représentait au début de la carrière n'est plus nécessairement en phase avec ce qu'elle représente aujourd'hui, et la projection dans l'avenir n'est pas toujours facile à opérer.

Caractère aléatoire : la carrière, et par extension la réussite de carrière, apparaît comme liée à des possibilités, des rencontres plus que comme le résultat d'une stratégie mise en œuvre par les interviewés, conduisant à une vision « opportuniste » « non linéaire » de la carrière.

... j'ai eu un certain nombre de rencontres clés à des moments donnés où les choses étaient assez importantes, mais on ne prévoit pas ça. Rien de ce que j'ai vécu n'a été programmé. J'ai fait une analyse qui était de dire qu'il fallait quitter Paris, pour la famille et puis pour moi, pour voir un peu le monde ça a été un choix, ensuite le reste n'est qu'un concours de circonstances, d'opportunités ...

Une certaine connotation négative de l'acceptation classique du terme carrière :

*...mais je ne conçois pas forcément une carrière comme quelque chose qui va toujours vers le haut, je conçois beaucoup plus comme quelque chose qui renouvelle en permanence l'intérêt dans lequel je travaille...
...je ne pense pas être quelqu'un de proprement carriériste en fait. Parcours professionnel, on pourrait dire ça. parce que dans le mot carrière, c'est vrai que j'y vois, ce côté bêtement d'ailleurs, négatif, du carriériste...*

2.2.1. Les critères organisationnels liés au poste

S'agissant des critères organisationnels liés au poste (salaire, niveau hiérarchique, autres), nous notons que seule la moitié des interviewés considèrent ces critères comme représentatifs de leur réussite de carrière,

...alors, c'est quelque chose d'important pour moi, alors je dois avoir encore l'esprit technicien ou je ne sais pas, j'ai une façon de voir les choses, euh tous mes collègues, que j'aime bien, ceux avec qui je parle, trouvent que je ne réagis pas de la bonne manière, vis à vis de ça, ce qui se passe c'est que pour moi, quand je fais un bon travail, j'attends sans avoir à le demander une reconnaissance, une augmentation de salaire...

même si souvent, le niveau hiérarchique ou le salaire apparaissent comme le moyen d'affirmer un pouvoir, une position, sont représentatifs d'une reconnaissance du travail effectué. Dans ce sens, il est également possible de relever l'évocation par certains d'autres critères de mesure de leur réussite professionnelle telles la voiture de fonction, la situation et la taille du bureau.

...Non, bien c'est à dire que j'ai entendu dire qu'il existait différentes positions et que bon, moi ce n'est pas tant la position qui m'intéresse, mais à un moment donné, c'est vraiment l'intérêt du boulot, mais dans la position où je suis aujourd'hui, en tant que responsable de la com interne, ce qui fonctionne dans la boîte c'est aussi le positionnement hiérarchique. Donc on vous accorde une importance plus ou moins forte en fonction du positionnement hiérarchique ...

Pour l'autre moitié des interviewés, lorsque ces critères sont évoqués, généralement à la suite d'une relance de la part de l'interviewer, ils n'apparaissent pas comme étant déterminants dans l'évaluation de la réussite de carrière, soit parce qu'ils sont satisfaits, soit parce que le système dans lequel l'interviewé évolue ne favorise pas ce type de reconnaissance (exemple de la rémunération dans la fonction publique).

2.2.2. Les critères organisationnels liés à l'emploi

Sous cette appellation, nous désignons un ensemble de critères, non directement mesurables, qui sont utilisés par les interviewés pour mesurer leur réussite de carrière relativement aux conditions dans lesquelles ils exercent leur emploi. L'ensemble des interviewés font référence de façon très spontanée à cette catégorie, dont émergent trois dimensions principales :

La reconnaissance : Il s'agit de la reconnaissance que les individus reçoivent en relation avec les performances réalisées, elle peut se manifester par la participation à des instances extérieures à l'organisation, par l'implication dans des formations, par la reconnaissance des hiérarchiques, des pairs.

...mais ça c'est totalement personnel, je vais dire, c'est très égocentrique, c'est le plaisir certain que j'éprouve quand des gens viennent me poser des questions parce que je suis la personne qui connaît, qui a développé telle chose, qu'on s'appuie sur moi, on écoute ce que je dis, euh, sans passer pour un expert, je suis quand même une référence ...

L'autonomie dont les interviewés disposent dans l'organisation de leur travail, dans la prise de décision, ce terme étant souvent associé à celui de liberté.

L'influence qu'il est possible d'exercer sur les décisions stratégiques de l'entreprise, de ne pas être « un exécutant de luxe », la proximité et l'influence que l'on peut avoir avec et sur les plus hautes instances de l'entreprise.

...je suis devenue un élément incontournable sur le sujet c'est à dire qu'alors qu'avant j'étais un maillon d'une chaîne, aujourd'hui, ils sont contraints et obligés de passer par moi. Alors parfois, cela atteint des extrêmes parce que, je citerai le cas de jeudi dernier, où le directeur des ressources humaines du groupe avait signé une facture, il avait besoin qu'on lui remette un chèque, et on lui a refusé d'émettre le chèque parce que je n'avais pas accepté et pas signé le papier, voilà. Et il est DRH. Donc là, en terme de carrière, c'est vrai que c'est quand même autre chose, qu'un poste je dirais d'exécutant...

2.2.3. Les critères individuels liés au professionnel

L'ensemble de ces critères sont relatifs à une évaluation très internalisée de la réussite de carrière proche de la notion d'accomplissement dans le travail et cela pour l'ensemble des cadres interviewés. Notre analyse fait ressortir trois thèmes dominants :

Le plaisir dans le travail est une notion qui revient très fréquemment, prendre du plaisir à venir au travail, à produire du travail de qualité, faire ce qui plaît, se sentir épanoui.

L'intérêt que l'on peut trouver dans le contenu de son travail, dans son environnement de travail, dans ses relations avec autrui.

...j'aime bien être dans un CHU parce que je pense que l'on est vraiment confronté à des tas de problèmes. Il y a la faculté de médecine, vous rencontrez des gens quand même extrêmement intéressants, vous vous frottez quand même aux innovations médicales, vous voyez quand même le progrès avancer...

L'enrichissement personnel qui passe par la diversité des missions, des expériences, des rencontres, des environnements auxquels on est confronté, qui se traduit par le fait d'apprendre toujours de nouvelles choses et par une progression individuelle sur le plan professionnel mais aussi personnel, relationnel, humain, intellectuel.

...et je dirais qu'un des critères que j'utilise beaucoup avec mes collaborateurs pour leur demander si ils sont contents et si leur carrière est intéressante, c'est de leur demander si euh, tout les jours ils apprennent quelque chose...Alors un des points également important sur lequel j'insiste, c'est qu'avant de concevoir une évolution verticale, qui est très française, euh, la grande richesse d'une carrière, c'est sa diversité...

2.2.4. Les critères individuels liés à l'extra-professionnel

La question de la relation entre réussite professionnelle et privée apparaît comme cruciale, complexe, sujette à de nombreux questionnements pour la très grande majorité des interviewés. Nous pouvons structurer l'ensemble des discours relatifs aux critères individuels liés à l'extra professionnel autour de trois thèmes.

Le nécessaire équilibre entre la sphère professionnelle et la sphère privée, de même que la considération qu'une carrière réussie qui ne s'accompagne pas d'une vie privée épanouie ne peut être considérée comme telle, apparaissent comme un postulat de base pour la très grande majorité des interviewés, hommes comme femmes. Ainsi,

*...j'ai connu de grands professionnels dans certains métiers, notamment dans l'audit, qui n'avaient aucune vie privée, qui étaient certainement de très bons techniciens, quelquefois de bons commerciaux, qui dans un certain sens avaient réussi leur carrière, mais dont beaucoup de gens y compris moi-même pensaient que ce n'était pas le cas...
... la première, c'est l'équilibre euh, de la vie de famille et de la vie professionnelle que je mets en 1. la réussite de la carrière se traduit par une famille qui est heureuse, par un développement de l'ensemble de ses membres qui se passe bien, qui fait que ceux sont des marqueurs objectifs que les choses se passent bien...
...ce que je voulais c'est m'épanouir aussi bien dans ma vie professionnelle au quotidien, pouvoir justement protéger ma vie privée, et puis là aujourd'hui, je peux dire que j'ai parfaitement réussi. Donc c'est ça au fond, à un moment donné, il faut savoir se dire je ne monte plus, parce que si je continue de progresser, je ne trouverai plus l'équilibre, là c'est un équilibre...*

Trouver les **moyens** d'assurer ou de maintenir cet équilibre devient dès lors un critère central pour les interviewés, et cela d'autant plus que la gestion de cet équilibre s'inscrit dans l'harmonie mais aussi dans la difficulté, les sacrifices, les choix professionnels déterminants, les priorités à définir à un moment donné et qui évoluent tout au long de la vie.

...il y a eu l'opportunité d'avoir chez ... ce job, il était tenu par un cadre supérieur, j'ai fait le choix de la prendre mais vraiment en connaissance de cause, et de dire que oui, j'allais beaucoup plus bosser, beaucoup plus m'investir, et bon je ne le regrette pas du tout mais c'est vrai que j'ai fait un choix, j'essaie d'associer les deux. La vie avec la famille et le job...

...ceux sont des sphères qui influent fatalement les unes sur les autres. Ceci dit personnellement, je veille à ce qu'elles soient le plus indépendantes possible. Donc qu'elles influent le moins possible l'une sur l'autre. C'est inévitable, les influences et les interactions sont inévitables, je suis souvent en déplacement, c'est autant de temps que je ne consacre pas à mon épouse, et à ma famille, bon à l'inverse j'arrive à un âge où je peux me permettre de lever un peu le pied sur les déplacements éventuellement, où je peux quand même me payer le luxe de dire non je ne viens pas ...

...donc il est clair qu'il faut que cela soit compatible. C'est pour cela que je vous indiquais que ... et que pour moi réussir sa carrière ça ne sera absolument pas devenir sous-préfet par exemple, parce qu'il y a des contraintes telles ...donc je pense que le poste de conseiller compte tenu de l'autonomie offerte et des compatibilités avec la vie privée correspondrait plus à une réussite telle que je l'entends...

À la suite de cela, la question de la nature des **frontières** entre les deux sphères est évoquée, avec une très forte ambiguïté naissant de l'évidence de la perméabilité et d'une volonté affirmée et protectrice d'imperméabilité.

... ...oui, il ne faut pas se leurrer, c'est très étroitement lié, comme je vous l'indiquais, on ne peut pas dire les problèmes privés, je vais les laisser à la maison, le dire, je crois, c'est se voiler la face, puisqu'il y a des répercussions même minimes, même si on ne le dit pas, même si ça n'apparaît pas, il y a une moindre écoute. Les répercussions elles sont inévitables...

...alors bien-sûr, il y a cet aspect-là, mais après dans mon cas personnel, j'ai quand même l'impression d'avoir un énorme boulet aux pieds, par rapport à ma carrière, qui est ma vie personnelle...Donc moi le fait que je sois attaché entre guillemets à la région ... parce que mes enfants sont ici et que mon ex-femme est enseignante et de toute façon elle restera ici, c'est pour moi un vrai boulet. Et je dirais que c'est, c'est, là on parle de choses très personnelles, mais je suis vraiment face à un gros dilemme de vie aujourd'hui, qui me dit ou je sacrifie ma vie familiale, et j'accepte de ne plus voir beaucoup mes enfants, mais par contre je fais une vraie carrière, ou bien je me dis non, je reste près de mes enfants, et j'essaie de jouer un rôle de père de famille, en ne perdant pas le contact avec eux et en les voyant vraiment toutes les semaines, même un petit peu mais en étant là quoi, et eux sachant que je suis là, c'est important pour eux, et auquel cas, je suis obligé de dépendre d'... pour évoluer. Et bon, mais c'est pas, je veux dire ce n'est pas une situation optimale...Alors ce n'était pas facile à vivre d'être loin de mes enfants quand j'étais à Paris, mais ce n'est pas facile à vivre d'être ici, et d'avoir l'impression vraiment d'être dans une phase de stagnation, voire de régression professionnelle...

2.3 Discussion et premières élaborations théoriques

Les premiers résultats de notre recherche confirment le questionnement du modèle traditionnel de réussite de carrière dans la perception des cadres interrogés. En effet, intégrant les changements environnementaux, les attentes des individus, conscients du caractère aléatoire et « opportuniste » de leur carrière, s'orientent vers la richesse et la diversité des expériences professionnelles plus que vers l'atteinte d'un niveau hiérarchique couronnant une carrière ascensionnelle linéaire. Pour autant, la réussite de carrière se réalise encore au sein d'une ou plusieurs organisations successives, la mobilité intra- ou extra-organisationnelle, verticale mais aussi horizontale étant un marqueur récurrent de cette progression. Ces résultats nous amènent à confirmer qu'entre la carrière dite « classique » et la carrière dite « nomade », un modèle de carrière organisationnelle d'un nouveau type émerge, qui alimente déjà le débat théorique (Falcoz, 2001 ; Cadin, 2001 ; Morin, 1995).

Reprenant notre questionnement initial sur les critères retenus par les individus pour évaluer leur propre réussite de carrière, nous nous orientons vers une modélisation de la perception de réussite de carrière telle que schématisée dans la figure 1. Plusieurs propositions émergent de cette modélisation :

- Les cadres interrogés, lorsqu'ils ont atteint un niveau salarial les satisfaisant, tendent à minimiser l'importance de ce critère dans l'évaluation de leur réussite, élément à mettre en relation avec le champs théorique reliant rémunération et motivation.
- Nous pouvons également retenir que plus que les titres et le positionnement hiérarchique, la proximité formelle ou informelle avec les instances dirigeantes, l'implication dans les décisions stratégiques, l'influence sont des indicateurs qui peuvent être retenus pour évaluer la réussite de carrière des cadres au sein de l'organisation.
- La dimension individuelle professionnelle, à travers un concept global proche de l'épanouissement ou de l'accomplissement dans le travail, apparaît comme centrale pour la très grande majorité de nos interviewés, aspect à rapprocher des concepts développés tout au long de l'ouvrage *Le plaisir de travailler* (Thevenet, 2001).
- Enfin, la question de la relation entre réussite professionnelle et réussite privée apparaît comme fondamentale et constitue un apport majeur de cette recherche. La question des relations entre sphères professionnelle et privée constitue un champ de plus en plus exploré de la recherche gestionnaire

faisant de l'harmonisation des deux sphères un véritable enjeu gestionnaire (Alis *et al.*, 2003, Belghiti-Mahut, 2003, St-Onge *et al.* 1993). Notre recherche tend à confirmer cet enjeu et au-delà, dans la lignée des résultats obtenus par Gatticker (1985), à faire de la dimension « équilibre vie privée / vie professionnelle » une dimension à part entière du concept de réussite de carrière. Plus précisément, les indicateurs d'équilibre, de moyens permettant une gestion harmonisée paraissent pouvoir être retenus comme des indicateurs de la réussite de carrière pour les interviewés. Ce résultat est à mettre en relation avec la faveur récente des auteurs pour les théories de l'entraînement, de la compensation et de l'instrumentalité dans la considération des relations entre sphères professionnelle et privée (St-Onge *et al.*, 1993). Cet aspect nous amène naturellement à questionner la nature et la perméabilité des frontières entre les deux sphères et à faire de *Challenging the Last Boundary : Reconnecting Work and Family* (Flechter *et al.*, 96) un axe central de questionnement du concept de réussite de carrière.

Concernant le second aspect de notre questionnement relatif à une approche de la réussite de carrière selon la variable genre, nous devons rappeler en préalable que nous nous situons dans une première phase de recherche exploratoire qui sera suivie par une seconde étape de recherche empirique, nécessitant au préalable l'étude d'un nouveau champ théorique relatif aux problématiques d'équilibre vie privée/ vie professionnelle et l'élaboration de pistes d'investigation précises quant à l'influence de la vie hors travail sur la réussite de carrière des cadres hommes et femmes.

À ce stade, nous pouvons retenir une certaine homogénéité dans les discours relativement à trois dimensions de la perception de la réussite de carrière : critères organisationnels liés au poste et à l'emploi, critères individuels liés au professionnel. Concernant les critères individuels liés à l'extra-professionnel, nous pouvons retenir que si cette problématique est évoquée aussi bien par les hommes que par les femmes, elles ne se posent pas dans les mêmes termes. En effet, il apparaît que les femmes interrogées inscrites dans une gestion évolutive des sphères privées et professionnelles (d'abord le professionnel, puis le privé et à nouveau le professionnel) **aient à gérer et à « subir » en quelque sorte l'influence de leur vie privée sur leur vie professionnelle.** *A contrario*, les hommes interrogés paraissent également très attachés au maintien de l'équilibre entre les deux sphères, mais dans le sens où ils **ont à gérer et à « subir » l'influence de leur vie professionnelle sur leur vie privée.** Il est particulièrement intéressant de noter que lorsque l'influence s'exerce dans le sens opposé pour un des interviewés divorcé, alors l'interaction devient particulièrement difficile à vivre.

Ce résultat est d'ores et déjà remarquable dans le sens où le critère d'équilibre entre réussite professionnelle et privée semble concerner les femmes (comme généralement admis) mais aussi les hommes même si les contraintes qui s'exercent sur eux sont différentes en référence à la notion de rôles sociaux de genre et à la difficulté exprimée par les individus à sortir de ces rôles sociaux.

Nous pouvons rapprocher ces résultats de ceux déjà mis en évidence par la recherche gestionnaire française (Belle, 1991 ; Bender *et al.*, 2003, 2001 ; Belghiti, 2003 ; Belghiti-Mahut, 2003 ; Landrieu-Kartochian, 2003 ; Neveu *et al.*, 2002 ; Peyrat-Guillard *et al.*, 1998 ; Pigeyre, 1999) mais aussi sociologique (Laufer *et al.*, 2001 ; Laufer, 1993 ; Laufer, 1982) montrant les spécificités et les difficultés des carrières féminines en mettant notamment l'accent sur les problématiques de la gestion vie privée/ vie professionnelle.

CONCLUSION

Reprenant notre question initiale de la signification et de la mesure de la réussite de carrière du point de vue des individus eux-mêmes, nous retiendrons que le concept de *psychological success* tel que défini initialement par Hall (1996) prend tout son sens à la lecture de nos résultats. En effet, et cela constitue vraisemblablement un apport majeur de notre recherche, lorsque nous interrogeons des cadres sur leur perception de la réussite de carrière, les dimensions d'épanouissement personnel et d'équilibre entre réussite professionnelle et réussite privée semblent jouer un rôle important à côté de critères plus classiquement retenus. Nous pouvons également noter que cet aspect n'apparaît pas dans notre recherche comme un élément différenciateur entre les hommes et les femmes même si les rapports établis entre les deux sphères peuvent eux apparaître différents.

À ce titre et plutôt que de conclure définitivement, nous souhaitons suggérer des développements possibles de recherche à la suite de ces résultats.

Afin de contribuer encore à la connaissance du concept de réussite de carrière, le recours à l'analyse « objective » des parcours professionnels, mettant notamment en évidence les interactions vie professionnelle / vie extra-professionnelle, la vitesse de progression, les interruptions de carrières, etc. pourrait constituer un développement riche d'enseignements.

De même, il pourrait être utile de quantifier et objectiver les différences et les rapprochements des conceptions de la réussite de carrière selon le genre pour enrichir encore la connaissance d'un concept, jusque-là très « universel » et

répondre à la nécessité théorique avancée par de nombreux auteurs de questionner, voire de réécrire, la théorie des carrières dès lors que l'on s'intéresse à la carrière des femmes (Fagenson, 1990 ; Gallos, 1989 ; Marshall, 1989).

Les apports de notre recherche se situent dans l'exploration d'un concept, la réussite de carrière, auprès d'une population, les cadres, qui a eu à faire face et fait toujours face à des changements environnementaux et organisationnels majeurs. L'étude d'une population constituée d'hommes et de femmes cadres permet d'enrichir la connaissance en mettant notamment en lumière l'aspect crucial de l'équilibre vie professionnelle / vie privée dans la conception de la réussite de carrière des cadres.

Comprendre ce que réussir signifie pour un cadre, connaître les critères qu'il utilise pour s'auto-évaluer devient central pour un gestionnaire des ressources humaines, qui face à des grilles de salaires ou de classification, dispose à l'heure de la « gestion des personnes » d'instruments de mesure limités pour décider ou arbitrer les orientations de carrières.

Dans un contexte de féminisation de la population des cadres, prenant en compte le nouveau cadre législatif sur l'égalité professionnel, mais au-delà de ça, la nécessité toujours plus aiguë de performance économique et donc sociale, les organisations sont contraintes de développer et de promouvoir l'ensemble de leur potentiel cadre. Pour cela, il est essentiel de connaître ses attentes en matière de carrière, d'équilibre vie professionnelle / vie privée afin d'imaginer et de créer des parcours de carrière alternatifs à la progression hiérarchique classique, où la réussite de carrière se mesurera à l'aune d'instruments de mesure ré-étalonnés !

RÉFÉRENCES

Alis, D. et M. Dumas, 2003. « 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale/vie professionnelle », *Actes du congrès de l'AGRH*.

Arthur, M.B., D.T. Hall et B.S. Lawrence, 1989. *Handbook of Career Theory*, New York, Cambridge University Press.

Arthur, M.B. et D.M. Rousseau, 1996. *The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a new Organizational Era*, New York, Oxford University Press.

Bailly, A.-F. 1998. « Les apports de la théorie de la structuration en GRH : l'exemple de la « gestion conjointe » des carrières et des mobilités », *Actes du congrès de l'AGRH*, p. 89-109.

Bardin, L. 2003. *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France.

Belle, F. 1991. *Être Femme et Cadre*, Paris, L'Harmattan.

Belghiti, S. 2003. *Une contribution à la compréhension des déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres*, Thèse de doctorat soutenue publiquement le 11 septembre 2003, Montpellier.

Belghiti-Mahut, S. 2003. « La relation entre le conflit vie professionnelle/vie familiale et la satisfaction au travail : une investigation empirique », *Actes du Congrès de l'AGRH*.

Bender, A.F. et F. Pigeyre, 2003. « L'égalité professionnelle hommes - femmes dans l'entreprise : Quelles innovations pour la fonction RH », *Actes du Congrès de l'AGRH*.

Bender, A.F., F. Pigeyre et V. De Saint-Giniez, 2001. « Les femmes dans la société de l'information : opportunités et risques des nouvelles carrières », *Actes du Congrès de l'AGRH*, p. 106-123.

Bouffartigue, P. (dir), 2001. *Cadres : La grande rupture*, Paris, La Découverte.

Bournois, F., S. Point et C. Voynet-Fourboul, 2002. « L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation », *Revue Française de Gestion*, vol.28/137, p. 71-84.

Brousseau, K.R. et al. 1996. "Career pandemonium : Realigning organizations and individuals", *The Academy of Management Executive*, vol. 10, n° 4, p. 52-66.

Cadin, L. 2001. « Pourquoi choisir ? Commentaire de l'article de Christophe Falcoz », *Gérer et Comprendre*, n° 64, p. 13.

Dann, S. 1995. "Gender differences in self-perceived success", *Women in Management Review*, vol. 10, n° 8, p. 11-18.

Dares, 2004. « La place du travail dans l'identité des personnes en emploi », *Premières synthèses - Informations*, n° 01.1.

Eby, L.T., M. Butts et A. Lockwood, 2003. "Predictors of success in the era of the boundaryless career", *Journal of Organizational Behavior*, n° 24, p. 689-708.

Fagenson, E.A. 1990. "At the Heart of Women in Management Research : Theoretical and Methodological Approaches and Their Biases", *Journal of Business Ethics*, vol. 9, p. 267-274.

Falcoz, C. 2001. « La carrière « classique » existe encore - Le cas des cadres à haut potentiel », *Gérer et Comprendre*, n° 64, p. 5-11.

Fletcher, J.K. et L. Bailyn, 1996. "Challenging the Last Boundary: Reconnecting Work and Family", in *The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a new Organizational Era*, M.B. Arthur et D.M. Rousseau, p.256-267, New York, Oxford University Press.

Gallos, J.V. 1989. "Exploring women's development: implications for career theory, practise and research", in *Handbook of Career Theory*, M.B. Arthur, D.T. Hall et B.S. Lawrence, p. 110-132, New York, Cambridge University Press.

Gattiker, U.E. 1985. *Organizational careers: Testing a model of career success*, unpublished Ph.D dissertation, Claremont Graduate School.

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, 1988. "Predictors for Managers' Career Mobility, Success, and Satisfaction", *Human Relations*, vol. 41, n° 8, p. 569-591.

Gattiker, U.E. et L. Larwood, 1989. "Career Success, Mobility and Extrinsic Satisfaction of Corporate Managers", *The Social Science Journal*, vol. 26, n° 1, p. 75-92.

- Greenhaus J.H., S. Parasuraman et W.M. Wormley**, 1990. "Effect of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 1, p. 64-86.
- Hall, D. T.** 1976. *Careers in organizations*, Californie, Goodyear, Pacific palisades.
- Hall, D.T.** 1996. "Protean careers of the 21st century", *The Academy of Management Executive*, vol. 10, n° 4, p.8-16.
- 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.
- Kirchmeyer, C.** 1998. "Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/ Female Differences", *Journal of Management*, vol. 24, n° 6, p.673-692.
- Korman, A.K. et R.W. Korman**, 1980. *Career success/personnal failure: Alienation in management*, Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall.
- Korman, A.K., U. Wittig-Berman et D. Lang**, 1981. "Career Success and Personal Failure : Alienation in Professionals and Managers", *Academy of Management Journal*, vol. 24, n° 2, pp. 342-360.
- Landrieu-Kartochian, S.** 2003. "La gestion des ressources humaines à l'épreuve de la féminisation, quelles innovations ?", *Actes du Congrès de l'AGRH*.
- Laufer, J.** 1982. *La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion.
- Laufer, J.** 1993. « Universalité, Contingence et Diversité : Le cas de la main-d'œuvre féminine », *Actes du congrès de l'AGRH*, p. 155-161.
- Laufer, J., C. Marry, C. et M. Maruani**, 2001. *Masculin-Féminin : questions pour les sciences de l'homme*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Lyness, K.S. et D.E. Thompson**, 1997. "Above the Glass Ceiling ? A Comparison of Matched Samples of Female and Male Executives", *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 3, p. 359-375.
- Marshall, J.** 1989. "Re-visioning career concepts : a feminist invitation", in *Handbook of Career Theory*, M.B. Arthur, D.T. Hall et B.S. Lawrence, p. 275-291, New York, Cambridge University Press.
- Miller, D.C. et W.H. Form**, 1951. *Industrial Sociology*, New-york, Harper.
- Morin, P.** 1995. « La notion de carrière dans une économie post-industrielle », *Gestion 2000*, n° 6, p. 85-95.
- Neveu, J.P et D. Peyrat-Guillard**, 2002. « L'implication au féminin », in *L'implication au travail*, Neveu, J.P et M. Thevenet, p.127-142, Paris, Vuibert.
- Peyrat-Guillard, D. et M. Merdji**, 1998. « Être cadre au féminin : une carrière inscrite dans une logique d'anticipation », *Gestion 2000*, vol. 15, n° 5, p. 93-107.
- Pigeyre, P.** 1999. « Les carrières des femmes cadres. Vers une gestion des ressources humaines sexuée ? », *Revue française de gestion*, p. 47-55.
- Roger, A.** 1992. « La gestion des carrières », Tome 1, *Encyclopédie du management*, Paris, Vuibert.
- Savoie-Zacj, L.** 2000. « L'analyse des données qualitatives : pratiques traditionnelles et assistées par le logiciel NUD.IST », *Recherches Qualitatives*, n° 21, p.99-123.

- Schein, E.H.** 1971. "The Individual, the Organization, and the Career : A conceptual Scheme", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 7, n° 4, p. 401-427.
- Schein, E. H.** 1996. "Career anchors revisited : Implications for career development in the 21st century", *Academy of Management Executive*, p. 80-85.
- St-Onge, S. et al.** 1993. « L'équilibre travail famille : un enjeu organisationnel », *Actes du congrès de l'AGRH*, p. 175-184.
- Strauss, A. et J. Corbin**, 1998. *Basics of Qualitative research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Thousand Oaks, Californie, Sage.
- 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*, vol. 10, p. 239-252.
- Tharenou, P.** 1997. "Managerial career advancement", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12, p. 39-93.
- Tharenou, P., S. Latimer et D. Conroy**, 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*, vol. 37, n° 4, p. 899-931.
- Thevenet, M.** 2001. *Le plaisir de travailler – Favoriser l'implication des personnes*, Paris, Editions d'Organisation.
- Van Maanen, J. et E.H. Schein**, 1977. "Career development", in *Improving Life at Work*, J.R. Hackman et J.L. Suttle, p. 30-95, Santa Monica, Californie, Goodyear Publishing Company.
- Weick, K.E.** 1976. "Careers as Eccentric Predicates", *Executive*, p. 6-10.