

UNE VIE AU TRAVAIL : COMPRENDRE CE QUE SIGNIFIE AUJOURD'HUI REUSSIR SA CARRIERE POUR LES OUVRIERS

Emilie HENNEQUIN
CERGORS – Université Paris 1
1, rue Victor Cousin
75005 PARIS
ehennequin@wanadoo.fr

Résumé :

La main d'œuvre ouvrière compétente et qualifiée vient à manquer dans certains secteurs et les entreprises ressentent le besoin de comprendre cette population afin de mieux recruter et de conserver ce type de salariés. De plus, l'automatisation et le transfert des responsabilités vers le bas requièrent des personnes différentes. L'entreprise demande aujourd'hui à l'ouvrier d'être plus qualifié et plus polyvalent. De son côté, l'ouvrier souhaite peut-être un autre avenir que ses prédécesseurs.

Il est vrai que la plupart des ouvrages sont surtout utiles pour les individus poursuivant des carrières traditionnelles de « cols blancs ». Ainsi, les idées de pouvoir et d'accumulation sont toujours au cœur des débats. Clairement, les hypothèses retenues sont problématiques pour l'étude des ouvriers car elles placent les individus dans une position où le succès est inaccessible, voire rendu invisible. En effet, la théorie traditionnelle de la carrière a développé des modèles qui considèrent que tous les salariés sont guidés par les mêmes systèmes de valeurs (statut, pouvoir, salaire). Ces critères traditionnels semblent inefficaces pour évaluer le succès dans les occupations ouvrières.

Le succès de carrière tel qu'il est classiquement modélisé et mesuré n'est donc pas nécessairement représentatif de la conception actuelle des ouvriers. Notre but est donc de comprendre ce que signifie réussir sa carrière quand on occupe un poste d'ouvrier. Parallèlement, peu d'études sur le succès de carrière ont été menées qualitativement et donc aucune n'implique d'écouter directement les sujets de recherche pour leur permettre d'élaborer leurs propres critères de réussite. Or, disposer d'une définition subjective est un point de départ utile pour comprendre l'auto-évaluation du succès de carrière chez les individus et analyser les comportements qui en découlent.

Après une revue de littérature expliquant le cadre théorique de notre recherche, nous présentons ici les résultats préliminaires d'une série d'entretiens exploratoires menés auprès d'ouvriers afin d'obtenir leurs propres définitions et critères du succès de carrière.

Permettre aux ouvriers de s'exprimer peut ainsi offrir des visions alternatives aux conceptualisations des cadres et leur définition du succès pourrait ainsi être utilisée pour développer des programmes d'emploi répondant à leurs attentes et pour, éventuellement, attirer de nouveaux venus dans ce type d'occupation. Plus généralement, face à l'aplatissement des organisations, il est nécessaire de réévaluer la notion de succès pour faire accepter aux salariés l'idée de la disparition des progressions verticales et pour mettre en place des politiques accompagnant ce mouvement.

Mots-clés : carrière, succès de carrière, ouvriers

Le concept de carrière a été très longuement étudié par les chercheurs, notamment en gestion. Cependant, nous pouvons noter que ces études concernent principalement certaines populations. A cet égard, les cadres et les seniors apparaissent actuellement comme des sujets privilégiés. Or, ils ne constituent pas l'essentiel de la population active. D'autres groupes mériteraient plus d'attention. C'est en particulier le cas des ouvriers, qui, bien que représentant presque 25 % de la population active, sont très rarement l'objet d'études sur la carrière.

Au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, les conditions de travail très pénibles des ouvriers (notamment avec le développement du travail à la chaîne) avaient encouragé les travaux sur ce type d'emploi [Roy, 1952]. La sociologie s'est donc particulièrement intéressée à cette catégorie au détriment des employés et des cadres qui sont devenus progressivement des centres d'intérêt pour la gestion [De Coster, 1999]. Le développement de la nouvelle économie, les changements de structures au sein des organisations et la tertiarisation ont encouragé les sociologues à s'intéresser à d'autres classes sociales, tandis que la gestion se consacrait de plus en plus à la population des cadres et des femmes. Les ouvriers ont donc ainsi été délaissés ces dernières années, notamment en gestion, et sont désormais principalement étudiés pour leur histoire sociale et leur vote politique [Beaud et Pialoux, 1997]. La question ouvrière est pourtant un sujet d'actualité en gestion. En effet, une meilleure gestion des carrières ouvrières semble nécessaire afin d'obtenir une meilleure implication des ouvriers au travail et afin d'éviter également des taux de turn-over trop importants, principalement dans les métiers où la main d'œuvre qualifiée vient à manquer.

Les théories traditionnelles ont développé des modèles qui considèrent que tous les salariés sont guidés par les mêmes attentes. Sur cette base, le succès de carrière est principalement mesuré par le statut, le nombre de promotions et le salaire. Cependant, ces critères traditionnels de réussite ne semblent pas pertinents pour évaluer le succès dans les occupations ouvrières. Dans des structures souvent plates et homogènes, la comparaison de salaire et de promotion entre ouvriers est difficile.

Dans ce contexte, le succès tel qu'il est classiquement défini, étudié et mesuré par les chercheurs ne nous semble pas représentatif de la conception actuelle des ouvriers et ne permet pas de mettre en place des politiques de gestion de carrière adaptées à cette population. Or, si les ouvriers considèrent que leur carrière comporte des éléments de réussite, nous pouvons nous attendre à des attitudes et comportements au travail plus favorables pour l'organisation.

Notre questionnaire porte donc sur les ouvriers et leurs perceptions du succès de carrière. Que signifie réussir sa carrière lorsqu'on est ouvrier à l'heure actuelle ? Quel est l'impact de cette perception sur leurs attitudes et comportements au travail ? La phase exploratoire dont les premiers résultats sont exposés ici vise à obtenir une définition du succès de carrière par les ouvriers ainsi que les critères influençant leurs perceptions.

Après être revenu brièvement sur le cadre théorique de la carrière ouvrière, nous aborderons la définition et les mesures traditionnelles du succès ainsi que la problématique retenue. Nous présenterons ensuite les résultats préliminaires de l'étude qualitative exploratoire.

1. Le cadre théorique du succès de carrière des ouvriers

Le terme de « carrière » implique une notion de réalisation personnelle (« faire carrière ») mais il peut aussi être accompagné d'une connotation d'arrivisme (« carriériste »). Dans les entreprises, les DRH utilisent désormais davantage le terme de mobilité, principalement auprès des populations peu susceptibles d'avancement vertical. En effet, le terme de carrière

implique souvent une ascension qui est désormais de moins en moins possible dans des structures organisationnelles souvent aplaties. Depuis 40 ans, les études sur les carrières se sont multipliées. Quels ont été leurs apports pour la population ouvrière ?

1.1. La carrière des ouvriers

1.1.1. Les théories traditionnelles et la carrière ouvrière

Si la plupart des entreprises ont mis en place une gestion de carrière pour les cadres, très peu ont jusqu'à présent développé des systèmes adaptés aux non-cadres et plus précisément aux ouvriers. Martory et al. [1984] expliquent ce phénomène à la fois par le grand nombre d'individus à gérer dans le cas des ouvriers et par la faible volonté de mobilité de cette population qui, bien souvent, nécessite en plus une formation longue. Un plan de gestion de carrière des ouvriers ne peut donc être la simple copie d'un plan pour les cadres. Cependant, peut-on réellement nier l'existence de carrière ouvrière ?

Les carrières ouvrières ont principalement été étudiées par le biais de la mobilité sociale [Bertaux-Wiame, 1982]. Sans sous-entendre l'existence d'un âge d'or ouvrier, dans les années 1960 et 1970, il existait une forme basique de promotion pour eux. Les travaux de Sainsaulieu [1977] ont toutefois montré l'inégalité d'accès aux carrières ascendantes dès cette époque. Ses recherches sur les identités professionnelles ont permis, entre autre, de distinguer deux catégories d'ouvriers : les ouvriers spécialisés (que nous pouvons rapprocher aujourd'hui des ouvriers non qualifiés) et les ouvriers professionnels (ouvriers qualifiés). L'appartenance à l'un ou l'autre de ces groupes implique un rapport au travail et un avenir différents, le métier conférant une certaine indépendance par rapport à l'entreprise. Cependant, la gestion de l'avenir de ces populations s'est souvent faite et se fait encore souvent au cas par cas.

L'idée même que les bas niveaux de qualification ont ou même souhaitent des carrières est peu répandue. Thomas [1989] reconnaît que certains chercheurs considèrent que les ouvriers sans rôle de supervision n'ont pas et ne veulent pas de carrière. De plus, les ouvriers seraient insatisfaits par leur travail, « le feraient simplement pour gagner leur vie » [Torlina, 2003] et donc il ne serait pas nécessaire de se pencher sur leur carrière.

L'image véhiculée par le terme ouvrier est en fait remplie de stéréotypes. Le travail apparaît comme très supervisé et routinier, désignant la ligne d'assemblage comme l'élément représentatif du travail ouvrier. En fait, moins de la moitié des occupations ouvrières se réalisent effectivement dans des usines. De plus, une approche ethnographique du travail à la chaîne [Beaud et Pialoux, 1999] montre que ce dernier est complexe, nécessitant un apprentissage parfois long, une initiative particulière ainsi que des savoir-faire. Il est donc nécessaire de passer de l'image de l'Homo Laborans (travail pénible, monotone) à celle de l'Homo Elaborans (opérateur devant mener à bien son projet) [Verret, 1999]. Les ouvriers ont changé et souhaitent désormais un autre avenir.

Il n'est pas question de tomber dans l'excès inverse et de dire que les ouvriers connaissent des carrières nomades. Selon cette perspective, l'individu est au premier plan et utilise l'organisation pour satisfaire ses aspirations [Hall, 1976]. Or, les ouvriers sont rarement maîtres de leur carrière (même si cela peut être le cas, notamment chez les ouvriers de l'artisanat). Ils ont encore souvent une carrière traditionnelle, dans la mesure où elles sont essentiellement gérées par l'organisation. Cependant, les théories développées sont-elles représentatives de cette population ?

Dans leur ouvrage *Handbook of career theory*, Arthur et al. [1989] s'appuient sur la conception dominante de la carrière sous forme de modèles linéaires. Même si les chercheurs essaient d'aboutir à une définition non restrictive (« chaque personne qui travaille a une carrière », p.9) et s'ils incluent un chapitre spécifique sur les carrières ouvrières [Thomas,

1989], leurs recherches restent principalement guidées par des hypothèses normatives. Les idées de pouvoir et d'accumulation sont toujours au cœur des débats. Par exemple, les trois formes de carrière retenues par Kanter dans cet ouvrage (carrière bureaucratique, professionnelle et entrepreneuriale) connotent l'idée de progression, de trajectoire ascendante. Les carrières ouvrières n'entrent pas dans cette typologie.

Concernant les carrières bureaucratiques, la logique est celle de l'avancement où l'évolution et le progrès sont valorisés. Même s'il peut y avoir des distinctions entre les différents ateliers ou les différents emplois, ces métiers et la hiérarchie à laquelle ils appartiennent n'offrent généralement pas de chemins de carrière permettant de progresser vers le haut.

La carrière professionnelle met en avant le métier et les compétences. Les standards permettant la mesure du succès sont le statut, la réputation et les opportunités de mobilité ascendante, offrant plus de challenge et de récompenses. Les ouvriers peuvent être capables de développer des compétences spécifiques au métier et de gagner une réputation en matière d'expertise auprès de leurs pairs. Ils peuvent aussi avoir des opportunités d'emplois offrant du challenge mais les récompenses extrinsèques sont rares. De plus, leur travail n'est généralement pas reconnu en dehors du groupe de travail et donc encore moins en dehors de l'organisation. Leurs opportunités et leur statut sont limités par le peu de choix d'emplois au sein de l'entreprise. Même quand les ouvriers cherchent de nouveaux challenges en terme de travail, leurs nouveaux postes signifient souvent qu'ils doivent sacrifier leur statut informel en tant qu'expert sur un emploi pour devenir novice dans un autre.

Enfin, les carrières ouvrières n'entrent pas non plus dans le modèle des carrières entrepreneuriales. Ces dernières génèrent la croissance à travers la création de valeurs nouvelles ou de nouvelles capacités organisationnelles. Le succès est alors marqué par la capacité à déléguer ou à étendre son influence. Or, les structures organisationnelles de beaucoup d'organisations ouvrières éliminent la possibilité pour les salariés de déléguer leur emploi à un autre ou de pouvoir sous-traiter une partie de leur travail. De plus, seule une infime partie des ouvriers pourront devenir leur propre employeur en devenant chef d'entreprise [Lucas, 2002].

Clairement, les hypothèses retenues sont problématiques pour l'étude des carrières ouvrières.

1.1.2. Une carrière ouvrière contrainte

Thomas [1989] explique justement que, parce que les occupations ouvrières ne sont généralement pas liées à une échelle de développement de carrière ascendante qui forme « le modèle de carrière normatif », les salariés qui occupent ces positions sont souvent considérés comme ayant des emplois plutôt que des carrières.

Thomas entreprend donc d'établir les contours d'une théorie sur la carrière ouvrière en expliquant que cette dernière existe mais quelle est contrainte principalement par trois variables : le milieu social, l'ordre des emplois occupés au sein de l'organisation et la segmentation du marché du travail.

Concernant le milieu, Perruci et al. [2003] expliquent que leurs choix sont plus faibles et la préparation au travail différente. Les élèves, enfants d'ouvriers, sont plus dirigés (et souvent se dirigent d'eux-mêmes) vers des écoles de métier ou sont plus encouragés à ne pas faire d'études longues pour rejoindre la force de travail, principalement sur des emplois peu payés et peu qualifiés.

Les opportunités de carrière sont également limitées par la façon dont les entreprises construisent et lient les différentes occupations. Pour rester compétitives, les organisations ont déqualifié certains métiers en sous occupations. Les évolutions sont donc plus difficiles.

Enfin, la segmentation du marché du travail par les compétences clés et la division des emplois « cœur de métier » et périphériques a réduit les perspectives. Pour les populations stables, les possibilités de promotion se raréfient et pour les salariés des entreprises périphériques, l'avenir est très rarement dans l'entreprise qui les emploie.

Cependant, malgré ces contraintes en termes de choix et de mobilité verticale, les carrières ouvrières sont en fait des carrières [Thomas, 1989, p.365]. Soulignons tout de même que Thomas, lui-même défenseur de la notion de carrière ouvrière, a également une vision de « col blanc » puisque ce qui compte, selon lui, est l'avancement vertical et que donc toute stagnation est nécessairement due à un manque d'opportunités.

Pourtant, les ouvriers ont des expériences de travail significatives et accumulent des compétences au cours du temps, rejoignant ainsi la définition de la carrière d'Arthur et al. [1989] : « séquences en évolution des expériences de travail d'une personne au cours du temps ». Si nous nous plaçons dans cette optique, même sans progression ascendante, les ouvriers ont également une carrière.

Les définitions modernes aboutissent donc à l'idée qu'une personne peut demeurer au même emploi, acquérir et développer de nouvelles habiletés, et considérer que sa carrière est satisfaisante sans même avoir obtenu de promotion. Ainsi, la compréhension de la carrière d'un individu, qu'il soit ou non ouvrier, nécessite de prendre en compte à la fois les aspects objectifs et subjectifs et l'évaluation du succès de la carrière doit également considérer ces deux aspects.

1.2. Définition et mesure du succès de carrière : le cas de la population ouvrière

1.2.1. Définition du succès de carrière

Le concept de succès de carrière semble un thème de recherche de plus en plus répandu. Dans un numéro spécial du Journal of Organizational Behavior consacré à ce thème, Gunz et al. [2005] ont recensé que sur l'ensemble des articles publiés en sciences sociales, 1000 résultats sont obtenus en combinant les termes de carrière et de succès. Revenons sur la définition du succès de carrière.

Bien que la métaphore de l'« échelle » de carrière provienne du travail ouvrier (dans les mines), évoluer vers le haut de cette échelle signifie aujourd'hui le succès chez l'ensemble des salariés que ce soit par une promotion dans la hiérarchie organisationnelle, une augmentation de salaire ou une augmentation du pouvoir détenu. Ainsi, tous les salariés jugeraient leur succès personnel par rapport au statut financier, au pouvoir et à la réputation.

Il semble dès lors nécessaire de revenir sur la notion même de succès. Le débat a commencé dès le début des années 1930 chez les psychologues industriels [Stott, 1939 ; Thorndike, 1934]. Selon Stott, le but est d'incorporer la satisfaction du salarié dans la définition du succès occupationnel. En 1950, cette vision est critiquée par Davies pour qui le construit même de satisfaction repose sur les intérêts individuels et donc ne possède pas de données valides pour mesurer véritablement le succès.

Depuis, le succès de carrière est devenu un construit distinct [Judge et al., 1994]. Ainsi, la distinction entre satisfaction et succès permet à la définition de ce dernier de retourner à des règles managériales. Le succès de carrière peut être défini comme l'évaluation des réalisations

de l'individu dans le cadre de ses expériences de travail [Gattiker et al., 1990; Judge et al., 1994]. Dans sa conception traditionnelle, le succès de carrière a longtemps été mesuré comme la progression de l'individu dans la hiérarchie organisationnelle et ceci sur la base d'une relation de long terme avec l'entreprise [Judge et al., 1995]. C'est pourquoi, dans de nombreuses recherches académiques [O'Reilly et al., 1994], le concept apparaît comme objectivement déterminable grâce à des mesures reposant sur des critères externes. Or, des évidences ont montré que les salariés n'établissent pas leur succès de carrière à partir de ces seuls critères [Korman et al., 1980 ; Korman et al., 1981].

Ainsi, comme la carrière qui relève à la fois d'une dimension objective et subjective [Schein, 1978], le succès de carrière consiste en une dimension interne subjective et en une perspective externe à partir de laquelle on le conçoit souvent [Gattiker et al., 1986 ; Nicholson et al., 2005].

Nous pouvons alors définir plus précisément le succès de carrière comme « l'accomplissement réel ou perçu que les individus ont accumulé comme résultat de leurs expériences de travail » [Judge et al., 1999].

Il faut dès lors appréhender la distinction entre succès objectif et subjectif.

1.2.2. Succès de carrière objectif versus subjectif

Comme le démontrent Jaskolka et al. [1985], le succès est un concept d'évaluation relatif et le jugement dépend de la personne qui le porte. Les personnes extérieures le jugent selon des critères objectifs et visibles tandis que les perceptions individuelles de réussite tendent à être basées sur des critères moins visibles et plus subjectifs.

Autrement dit, le succès de carrière objectif se réfère à ce que la Société considère comme la réussite. Il s'agit du jugement porté par d'autres personnes sur les réalisations de carrière d'un individu [Gattiker et al., 1988 ; Judge et al., 1994] à l'aide de différents critères observables (salaire, poste occupé). L'intérêt historique s'est principalement porté sur ce type de succès de carrière. Ceux qui gagnent des salaires plus importants et sont promus plus vite sont généralement considérés comme ayant mieux réussi dans leur carrière. Ce type de succès est publiquement accessible et concerne le rôle social et la position officielle.

Beaucoup d'études ont été réalisées sur des critères objectifs [Gould et al., 1984]. Or, des chercheurs ont montré les limites de cette approche. A la suite des travaux de Korman et al. [1980] qui montraient que les managers n'évaluaient pas seulement leur carrière sur la base seule de données objectives, certaines recherches ont montré que les cadres pouvaient se montrer insatisfaits de leur carrière malgré des salaires et des niveaux hiérarchiques qui laissaient supposer pour la Société une réussite a priori incontestable [Gattiker et al., 1988 ; Korman et al., 1981].

Les chercheurs ont alors insisté sur la nécessité de conceptualiser et d'étudier le succès de carrière subjectif [Eby et al., 2003 ; Gattiker et al., 1989 ; Greenhaus et al., 1990]. Dans ce cas, le succès de carrière est jugé par l'individu. Il est dès lors défini comme le sentiment d'accomplissement et de satisfaction qu'un individu peut éprouver face à son emploi et sa carrière [Judge et al., 1995]. Cela permet de mesurer le sentiment de succès par rapport aux buts et attentes de l'individu. Les perceptions de réussite de carrière se réfèrent aux standards personnels et subjectifs.

Cependant, dès 1995, Judge et al. soulignent que les recherches menées sont souvent incomplètes car elles ne prennent pas en compte à la fois les aspects subjectifs et objectifs. En effet, le succès n'est véritablement rendu opérationnel qu'à travers une combinaison de ces

deux types de mesures [Judiesch et al., 1999]. Ceci est nécessaire afin de pouvoir obtenir une compréhension globale du concept. Celui-ci doit refléter le succès en comparaison aux standards existants dans la Société et également le sentiment de succès de l'individu [Judge et al., 1994].

Le sentiment réel ou perçu de ne pas réussir peut mener à l'adoption d'attitudes ou de comportements contreproductifs [Raelin, 1984]. Dolan et al. [2002] ont montré que cela pouvait notamment réduire l'engagement envers l'organisation et parfois aller jusqu'à l'expression de leur intention de quitter leur emploi et donc leur organisation. Le sentiment d'échec peut mener à des comportements moins radicaux. Certains individus vont chercher d'autres centres d'intérêt en dehors de l'organisation, d'autres vont utiliser leur travail dans une vision plus instrumentale.

Il semble donc nécessaire de pouvoir mesurer le succès de carrière afin de prévenir de tels comportements et c'est notamment le cas pour la population ouvrière.

1.2.3. Le succès de carrière : une application possible aux ouvriers ?

Les modèles de succès de carrière reposent sur des caractéristiques de « cols blancs ». Les critères traditionnels d'augmentation du salaire, de promotion, de prestige semblent inefficaces pour évaluer le succès dans les occupations ouvrières. En effet, il existe peu d'opportunités de se distinguer de ses collègues. De plus, leurs positions étant souvent au plus bas de l'échelle, pour un regard extérieur à l'organisation ou à l'occupation, un avancement peut paraître imperceptible. Les carrières ouvrières ne montrent donc pas les signes traditionnels de succès.

Les critères définis précédemment ne sont pas forcément importants pour les ouvriers puisqu'ils sont souvent inaccessibles au sein de la structure organisationnelle dans laquelle ils sont basés ou bien encore parce que ce sont des valeurs que les ouvriers ne poursuivent pas [Lucas, 2002]. Il semble donc indispensable de donner la parole à ces derniers. En effet, les carrières ne peuvent être mieux décrites et évaluées que par ceux qui les vivent.

Lucas et al. [2004] ont mené, par exemple, une étude auprès de mineurs pour connaître leur perception du succès. Il en ressort que les ouvriers interrogés ont construit une culture occupationnelle forte afin d'expliquer leur dignité et leur plaisir au travail bien que les personnes extérieures considèrent qu'ils n'ont pas réussi. Thomas [1989] explique que les ouvriers imaginent leur propre définition du succès occupationnel à travers des variables comme l'ancienneté, le savoir-faire d'un métier ou le danger dans certains emplois.

Cependant, aucune définition du succès de carrière ni aucun outil de mesure adapté n'ont été mis en place pour les ouvriers.

Notre questionnement repose sur cette absence d'études sur la réussite ouvrière. Notre problématique centrale consiste à nous demander ce que signifie aujourd'hui réussir sa carrière pour un ouvrier et quel est l'impact de ce sentiment de succès sur ses attitudes et comportements au travail.

Cette question pose tout d'abord la question de la définition du succès de carrière par les ouvriers selon leurs propres termes. Quels critères utilisent-ils pour l'évaluer ? Ces critères sont-ils différents de ceux traditionnellement utilisés ?

Les études sur ce thème ont été principalement menées sur les cadres. Or, les chercheurs s'accordent sur la nécessité d'examiner d'autres populations [Lemire et al., 2002]. Le but ici

est donc de continuer à explorer la signification du succès de carrière afin qu'elle corresponde aux expériences vécues par les individus.

Dès lors se pose la question de la méthodologie retenue.

2. Le succès de carrière des ouvriers : premiers résultats empiriques

2.1 . Positionnement du chercheur

Si un chercheur demande à l'individu de noter sur une échelle le degré auquel il estime avoir réussi sa carrière, il pose alors des hypothèses importantes. En effet, il présume que sa façon de définir le « succès » et la « carrière » est valide et permet de donner le sens des expériences des individus interrogés [Gunz et al., 2005]. Cette approche est la plus couramment retenue. Le chercheur définit le construit avec des termes qu'il considère comme valides et applicables pour les personnes faisant l'objet de son étude. Cette approche implique principalement de poser des questions sur les conséquences du succès de carrière comme l'intention de partir ou l'implication dans l'emploi.

Le chercheur peut adopter une position alternative consistant à demander aux sujets étudiés de définir auparavant ce que les termes de succès et de carrière signifient pour eux. Ce n'est qu'ensuite qu'il pourra procéder à d'autres analyses qualitatives ou quantitatives [Juntunen et al., 2001]. Il est en effet intéressant de comprendre comment les individus sélectionnent les critères de succès. Le chercheur peut alors vérifier si l'individu utilise plutôt des standards internes ou des standards obtenus par comparaison avec les autres individus [Festinger, 1954].

Notre position est donc de souligner qu'il faut essayer de comprendre le succès de carrière mais ceci dans les termes de l'individu interrogé. Les organisations ont beaucoup à gagner avec une meilleure compréhension de la façon dont le succès de carrière est appréhendé par les salariés. Ceci permet de construire des chemins de carrière différents dans un environnement où l'évolution verticale est limitée. C'est aussi un moyen d'agir sur l'implication et la motivation des salariés [Mirvis et al., 1994] en comprenant mieux ce que ces derniers attendent.

L'objectif général est d'explorer un concept, ce qui détermine le choix de la méthode utilisée, à savoir une approche qualitative. De plus, dernièrement, les chercheurs [Heslin, 2005] ont insisté sur la nécessité de conceptualiser et d'étudier le succès de carrière subjectif en essayant :

- de comprendre ce que les salariés souhaitent
- de s'intéresser à ce que des personnes dans des contextes différents envisagent en parlant du succès de carrière
- d'utiliser plus de méthodologie qualitative.

Parmi les différentes recherches effectuées qualitativement [Bravo, 2003 ; Juntunen et al., 2001], nous pouvons observer des variations en fonction des populations étudiées. C'est par exemple le cas de l'argent qui n'a pas la même influence selon les individus concernés. De telles études illustrent la façon dont la recherche qualitative peut révéler des facettes largement négligées du succès de carrière subjectif.

De plus, Arthur et al.[2005] remarquent que, dans les articles recensés sur le succès de carrière, aucun n'implique d'écouter directement les sujets de recherche pour leur permettre d'élaborer leurs propres critères de succès.

Il nous semblait donc important de demander dans un premier temps aux salariés de définir les différents concepts et de donner leurs propres critères de réussite avant d'envisager une phase quantitative pour analyser les conséquences de leurs perceptions du succès sur les comportements au travail.

2.2 . Méthodologie retenue

Explorer ainsi les conceptions individuelles d'un construit peu exploré, le succès de carrière, relève d'une technique par entretiens. Nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs afin de pouvoir aborder des thèmes précis résultants de notre revue de la littérature, tout en laissant aux ouvriers la possibilité de s'exprimer dans un cadre non-directif. Un guide d'entretien a été réalisé abordant différents sujets : le parcours professionnel du répondant, ses sentiments par rapport à son travail, sa carrière et son statut, sa conception du succès et ses relations avec l'entreprise dans laquelle il travaille. Il leur était également demandé de définir les termes de carrière et de succès

18 entretiens ont été menés jusqu'à présent. Dans cette phase exploratoire, cinq secteurs ont été retenus. Le choix des secteurs est en fait lié aux différents problèmes rencontrés dans le milieu industriel : retenir la main d'oeuvre dans les secteurs où celle-ci se fait rare (BTP, aéronautique), motiver et impliquer des salariés qui ont le sentiment d'être une variable d'ajustement dans les périodes difficiles (textile, automobile et agroalimentaire), attirer des populations jeunes dans des emplois souvent déficitaires. De plus, il s'agissait d'obtenir une diversité et une qualité des contenus. Les profils sont donc très variés, allant de l'ouvrier non qualifié à l'ouvrier de métier. Nous avons rencontré 7 femmes et 11 hommes, dont l'âge moyen est de 43 ans et l'ancienneté moyenne de 14,5 ans.

Les entretiens se sont majoritairement déroulés en dehors du lieu de travail. La durée moyenne de ces entretiens, enregistrés sur magnétophone, est de 45 minutes. Ils ont ensuite été retranscrits puis leur contenu a été analysé à l'aide du logiciel Modalisa pour le découpage et la catégorisation. Le but de l'analyse était d'aboutir à une construction théorique à partir des données obtenues au cours des entretiens, nous fondant ainsi sur la théorie enracinée de Glaser et Strauss [Strauss et al., 1990]. Le codage des données a été effectué a posteriori. Nous avons ensuite procédé à une analyse lexicale, puis thématique.

2.3 . Résultats préliminaires

Au préalable de l'analyse des critères expliquant la perception ou non du succès, il nous semble important de revenir sur la définition donnée par les individus des concepts de carrière, de succès et d'expliquer leur vision du statut d'ouvrier.

Concernant la carrière, la majorité des ouvriers reprennent la définition traditionnelle d'une évolution ascendante, particulièrement pour les salariés les plus âgés. « La carrière optimale pour un ouvrier, je dirai vraiment une bonne carrière c'est de se retrouver un peu plus responsable. Là le gars aura eu une très bonne carrière il faut devenir responsable d'un secteur ou d'une équipe ce n'est pas possible pour tout le monde c'est l'effet pyramide mais quand on a la volonté et les capacités heu je pense que pour un bon ouvrier il peut arriver à ça sans difficulté ». « Bah, de toute façon, comme toute personne normalement constituée on veut aller le plus loin possible, le plus haut possible ».

Cependant, certains salariés se démarquent en évoquant la carrière comme l'ensemble des expériences acquises au cours de leur histoire professionnelle. « Pour moi, une carrière, c'est beaucoup apprendre, avoir de nombreuses expériences et évoluer dans le contenu de ce que je fais. Le parcours est long alors il faut accumuler le maximum d'expériences».

Concernant le succès de carrière, les ouvriers sont peu nombreux à parler vraiment d'un sentiment de réussite. Ils ont une certaine fierté à propos de leur travail mais considèrent le terme de succès comme trop fort. Pour eux, le succès vient principalement d'un parcours « exceptionnel » (sportif, personnes célèbres). La plupart d'entre eux reconnaissent toutefois avoir une réussite à leur niveau. « Je fais un métier que j'aime, qui me fait plaisir et en ça c'est une réussite ». « Le succès dans ma carrière...oui je le ressens... je fais un métier dans lequel je me sens bien, dans lequel j'ai beaucoup appris, oui on peut dire que j'ai réussi ».

Le statut d'ouvrier n'entre pas dans leur conception du succès. Ils ne considèrent pas avoir une appellation dont ils devraient avoir honte. « Ce n'est pas le statut qui compte, il faut se sentir bien dans sa peau aimer ce qu'on fait. Cadre ou ouvrier, ça n'a pas d'importance ». « Tout le monde ne peut pas être cadre. Où est le soucis ? On a besoin d'ouvriers. S'il n'y avait pas d'ouvriers, il n'y aurait pas d'usine on sert bien à quelque chose donc ».

Si chaque salarié donne sa propre définition du concept de succès de carrière, de nombreux critères communs apparaissent au sein de cette population. Nous pouvons regrouper ces critères en quatre catégories : les critères de succès objectifs matériels, les critères de succès objectifs intangibles, les critères subjectifs professionnels et les critères subjectifs extraprofessionnels.

2.3.1. Les critères de succès objectifs matériels

Sous ce terme, nous incluons des critères qui sont objectivement mesurables par une personne extérieure. Quatre dimensions principales peuvent être relevées :

- **le salaire** : toutes les personnes ne lui accordent pas la même importance et il n'est pas le principal critère retenu par les ouvriers. Cependant, il faut noter que la majorité explique que « tout travail mérite salaire » et qu' « on ne travaille pas que pour le plaisir ». « La réussite heu en priorité déjà c'est travailler pour vivre, pour l'argent comme tout le monde mais il faut qu'il y ait du plaisir dans le travail aussi quand il n'y en a pas on n'a pas vraiment réussi ».

- **les avantages accessoires** : à côté du salaire, certains ouvriers reconnaissent avoir certains privilèges qui sont pour eux une forme de reconnaissance de leur travail. « C'est vrai que sur le plan salarial, on n'est pas le plus à plaindre. Il y a l'intéressement, la participation, on touche treize mois de salaire, c'est bien sans compter les primes qui peuvent arriver et les avantages du CE, non ils savent nous récompenser ». Toutefois, il faut noter que ces avantages accessoires ne sont cités que par certains salariés et uniquement dans les grandes entreprises puisque les conditions de travail sont très différentes pour les ouvriers des PME.

- **la position hiérarchique** : moins du quart des salariés interrogés ont abordé ce sujet. Alors que ce critère pourrait sembler déterminant pour percevoir une réussite ou non, très peu nous ont parlé du niveau de leur poste ou de leur statut. Comme nous l'avons vu précédemment, le statut d'ouvrier est plutôt bien vécu, à l'exception de ceux qui ont un métier leur permettant d'envisager de devenir leur propre patron. « Je ne peux pas dire que j'ai réussi tout de suite. Je n'ai rien du tout, je ne vois pas pourquoi j'aurai réussi. Il faudrait que je passe à un autre statut, que j'ai ma propre boutique et que je m'installe, là j'aurai fait quelque chose ». Les ouvriers, heureux de leur position, comprennent que ceci n'est peut-être pas compréhensible pour les personnes extérieures : « Pour moi j'ai réussi ; pour quelqu'un de l'extérieur je sais pas. Il dira peut-être : attends t'es qu'une simple ouvrière, tu travailles en usine. Moi, je me plais dans mon métier en fait donc fatalement pour moi c'est quelque chose de gratifiant même si au niveau des positions je n'ai pas spécialement évolué ».

- **la réputation de l'entreprise ou de la production** : les ouvriers se sentent mieux considérés lorsque l'entreprise est connue ou lorsque le produit est reconnu pour la qualité de travail qu'il demande. Certains admettent qu'être ouvrier dans une certaine entreprise apporte un prestige à leur travail. « Ici on est couvert par le mythe. Du moment qu'on travaille ici, même si on travaille

simple ouvrier, même si on travaille à la tuyauterie, si notre boulot sert simplement à tordre des bouts de tuyaux, les gens même quand on leur parle et qu'on leur dit qu'on travaille ici, les gens ils pensent déjà à l'avion (...). Ils se disent que c'est super important, c'est quand même des avions, ils rêvent là-dessus ». Pour d'autres, c'est lorsque la qualité de leur travail est reconnue par les personnes extérieures qu'ils ont un sentiment de réussite. « C'est vrai que notre travail est un travail de qualité. C'est assez prestigieux. Pour quelqu'un qui ne sait pas ce que nous faisons, voir la pièce montée de A à Z c'est étonnant et c'est difficile. Dire que l'on travaille pour faire ça, les gens sont souvent admiratifs ».

Il faut souligner que les critères d'avantages accessoires et de position hiérarchique sont surtout évoqués après relance. Ils n'apparaissent pas comme les critères déterminants de la réussite pour la majeure partie des salariés interrogés. Si le salaire apparaît comme un élément de motivation majeur, il est rarement repris comme critère clé de réussite chez les individus.

2.3.2. Les critères de succès objectifs intangibles

Nous pouvons les définir comme un ensemble de critères qui ne sont pas directement mesurables mais qui résultent des conditions dans lesquelles les ouvriers occupent leur emploi. Ces critères sont très importants pour les salariés qui portent un grand intérêt à la façon dont ils peuvent exercer leur travail.

- **la reconnaissance** : le sentiment que l'organisation se rend compte de la qualité de leur travail a une grande importance pour les ouvriers et tous les individus interrogés sont unanimes sur ce fait. « La réussite pour moi, ce serait qu'on reconnaisse que j'ai des qualités avec mes mains certes mais que j'ai des qualités avec ma tête aussi que je ne suis pas la terminaison de la machine. Il y a aussi une partie de réflexion, on ne reconnaît souvent que la partie manuelle ». Le manque de reconnaissance est très mal vécu. « Nous à notre niveau c'est vrai qu'on n'a pas de reconnaissance, vous voyez c'est pas assez bien on va pas assez vite, heu ben oui mais qu'ils viennent sur les machines et puis qu'ils fassent, qu'ils nous montrent, après ils verront que c'est un métier ». La reconnaissance passe aussi par le regard des clients et des personnes de l'extérieur sur le produit fini. « Le plus important pour moi c'est de sortir une marchandise qui soit bien, impeccable quand je sors dans la rue et qu'on me dit ah tiens le boulanger votre pain c'est le meilleur et tout voilà ça c'est la reconnaissance du client ».

- **l'autonomie** : ce terme décrit le degré de liberté des individus dans leur travail. Contrairement à certains a priori, les ouvriers disposent d'une certaine autonomie et ils évaluent souvent la qualité de leur poste par rapport à la possibilité de gérer leur travail. « Je m'autogère donc ce n'est pas eux qui viennent me dire ce que je dois faire c'est à moi de me débrouiller au niveau des délais. Ils me donnent des délais des fois je me dis ah non ce n'est pas possible ou je leur dis c'est possible en règle générale c'est plus souvent possible que pas possible je donne un bon coup pour que ça avance. Sinon, non, au niveau de ma hiérarchie par rapport à mon travail, ils sont contents, je suis pas embêté, je suis autonome. »

- **l'expertise** : ce critère décrit le niveau du travail produit par les ouvriers. Il regroupe les connaissances et les compétences mises au service de l'entreprise. Beaucoup expliquent qu'ils sont connaisseurs de leur travail suite à une longue pratique. « La réussite c'est pouvoir réparer une chaufferie sans l'aide de qui que ce soit et de me dire voilà elle est dépannée, tu as réussi. Je suis expert sur les machines sur lesquelles on travaille c'est vrai qu'il y a toujours de nouvelles machines sur lesquelles il faut qu'on apprenne d'autres méthodes. Mais on devient des experts sur les installations chauffage et climatisation ».

2.3.3. Les critères subjectifs professionnels

Ces critères sont relatifs à la perception des salariés de leur profession et de leur carrière. Ce sont les éléments principaux qui ont émergé de nos entretiens afin de parler de réussite et de succès.

- **le plaisir** : pour beaucoup d'ouvriers, réussir sa carrière c'est avant tout faire un métier qui vous plaît. « Je dis toujours il faut aimer son métier, toujours aimer son métier parce qu'il y en a ça marche quelques années puis après ils sont dégoûtés mais je trouve que de toujours l'aimer c'est une harmonie. C'est bien pour soi ». Ce plaisir passe par différents éléments : apprécier son emploi, aimer venir au travail, interagir avec ses collègues.

- **l'intérêt** : les ouvriers peuvent le trouver dans le contenu de leur travail, la diversité des opérations à effectuer, la responsabilité qui peut leur être confiée. « En qualité contrôle, on a des responsabilités donc c'est assez reconnu. On fait quand même des rapports de non conformité. S'il y a un soucis, j'ai quand même mon poinçon personnel. Si je mets mon poinçon dessus, il ne faut pas qu'il y ait un problème après c'est moi qui prends donc il y a quand même une responsabilité et c'est très intéressant de contrôler car il y a de la recherche ».

- **l'enrichissement** : les salariés interrogés accordent une très grande importance à un apprentissage continu. L'évolution dont ils parlent concerne principalement le fait d'apprendre de nouvelles choses que ce soit professionnel (apprendre à effectuer un nouveau geste, une nouvelle tâche), relationnel ou intellectuel. Les ouvriers privilégient donc la richesse des expériences et des rencontres. « La réussite c'est ça évoluer au niveau de son travail, ne pas rester à toujours faire la même chose, avancer, progresser, apprendre, toujours en apprendre plus ». Certains vont même jusqu'à enrichir leurs connaissances en dehors de leur lieu de travail pour approfondir leurs connaissances dans leur domaine. « Je me renseigne sur les nouveaux produits, sur les technologies. En plus, c'est un métier qui bouge beaucoup à l'heure actuelle car les peintures qu'on avait avant étaient cancérigènes donc de nouveaux produits arrivent et d'ici dix ans on devrait tous les appliquer donc faut se mettre au goût du jour sinon vous êtes paumés ».

- **la fierté** : ce sentiment de fierté ne provient pas de la carrière effectuée mais plutôt de toutes les connaissances acquises et du savoir-faire. L'aboutissement de la tâche est presque toujours pour les ouvriers un élément observable. La fierté du travail bien fait, dont la hiérarchie est satisfaite et qui peut être présenté à l'extérieur, est un élément primordial du sentiment de succès des personnes interrogées. « On travaille quelques semaines à une collection et à la fin on va voir le show, on va voir la récompense et là on a participé à quelque chose on peut quand même être satisfait de ce que l'on a fait, c'est ce à quoi on a participé même si ce n'est qu'un tout petit détail (...) je pense qu'à ce moment là on est fier ». « J'ai travaillé sur les plus beaux ouvrages : le pont de Normandie, la BNF, j'ai mon nom là-bas car ils font signer des parchemins, j'ai mon nom. C'est une reconnaissance pour moi : je serai fier plus tard de dire à mon enfant que j'ai participé à cette construction ».

- **l'intégration dans une équipe de travail** : la communauté ou l'équipe dans laquelle évolue le salarié et les liens qu'il noue avec elle sont très importants. En effet, le fait d'être reconnu par ses collègues aussi bien pour la qualité de son travail que pour sa coopération permet à l'individu de développer une vision plus positive de sa carrière, de ses expériences dans la mesure où il peut être un soutien mais peut aussi recevoir l'aide de ses collègues. « Ce qui est bien c'est qu'on s'aide entre collègues. Au début, j'avais besoin d'aide, je pouvais les appeler pour leur demander comment il fallait faire ... Et puis maintenant, ils savent que je sais et qu'à mon tour je peux les aider. On forme une bonne équipe et ça fait plaisir ».

2.3.4. Les critères subjectifs extra-professionnels

Le lien entre succès de carrière et vie privée est assez complexe chez les ouvriers. En effet, si elle peut avoir eu une influence sur le choix du métier, leur vie privée « n'entre pas sur le lieu de travail ». Ainsi, leur temps au travail est assez chargé et contrôlé, ne leur donnant que peu l'occasion de penser à autre chose qu'à leur activité. Cependant, le succès de carrière implique tout de même une part de vie privée dans la mesure où ces salariés ne peuvent

considérer avoir réussi sans une vie personnelle heureuse. Les ouvriers parlent alors d'un **équilibre entre vie privée et vie professionnelle**. Cependant, la vie privée regroupe deux domaines différents :

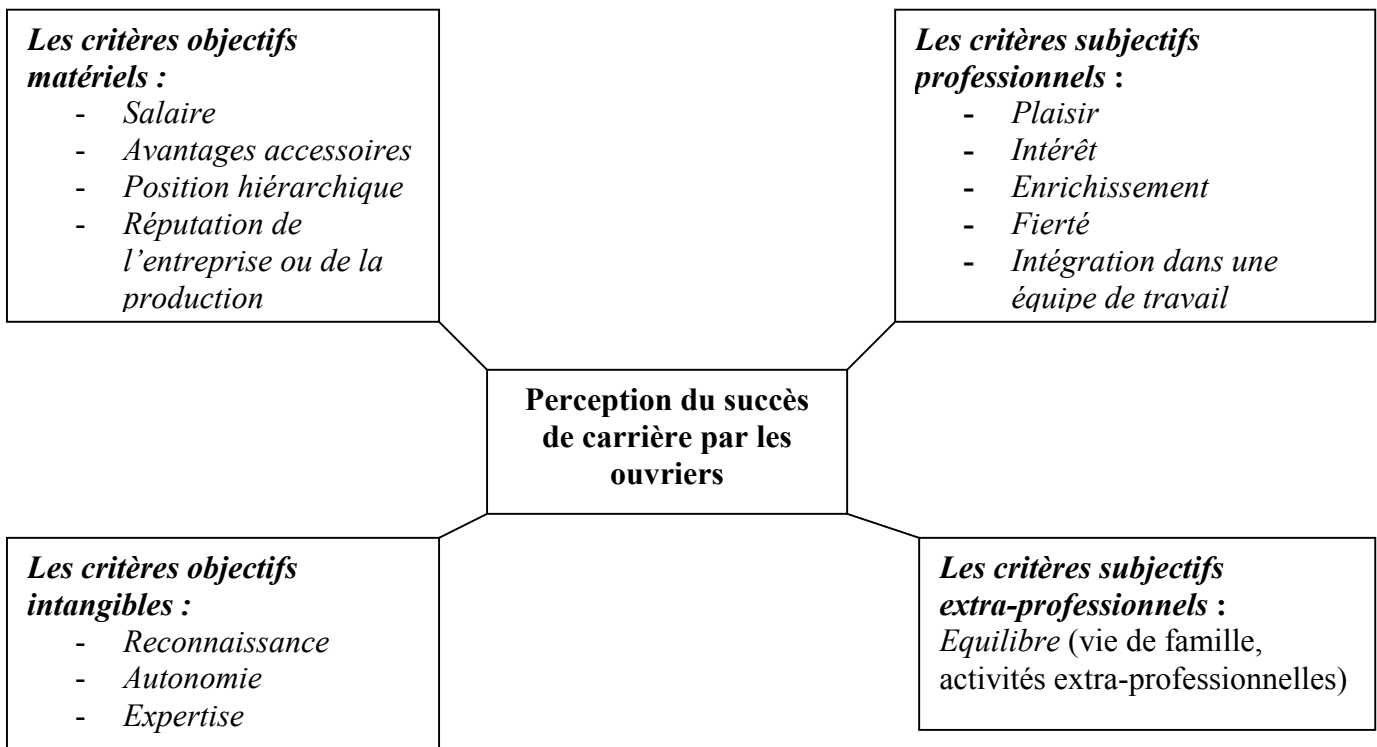
- **La vie de famille** : ce critère est cité également par les hommes et les femmes. Le fait que le travail offre des conditions financières et des horaires compatibles avec une vie de famille satisfaisante a une influence sur la perception de succès des individus interrogés.

- **Les activités extra-professionnelles** : l'équilibre trouvé par certains salariés passe également par leurs occupations annexes. Certaines de ces activités ont tout de même un lien avec le travail, notamment par l'implication dans le syndicat de l'entreprise. « Moi, je suis quelqu'un de manuel certes mais je n'ai pas que cette corde à mon arc et j'aime bien faire des choses un peu plus intellectuelles ou psychiques. Le syndicat permet ça. On voit du monde au syndicat. C'est clairement s'occuper de choses qui n'ont rien de manuel, c'est autre chose quoi ». Pour d'autres, une vie associative permet de les enrichir par des contacts différents, par un enrichissement personnel qui intervient dans leur sentiment de succès. « C'est un équilibre j'ai la vie associative j'ai tout moi. J'ai le sentiment d'apporter ma pierre à l'édifice, surtout d'aider les autres. Je vois au niveau associatif et tout ça on s'entraide tous on fonce il faut prendre le côté positif. Ces activités avec le travail me donnent un équilibre. »

2.3.5. Discussion

Les premiers résultats issus de ces entretiens nous permettent d'établir une modélisation des éléments intervenants dans la représentation du succès de carrière des ouvriers. Quatre catégories, composées de sous-dimensions, interviennent dans cette perception.

**Figure 1 : Critères intervenants dans la perception du succès de carrière
chez les ouvriers interrogés**



Ces résultats vont dans le sens de la problématique retenue. En effet, les ouvriers ont assimilé le fait que les carrières sont de moins en moins ascendantes. Conscients de ce fait, leurs attentes ne sont pas celles de positions hiérarchiques élevées mais plutôt d'une reconnaissance de leur statut actuel et d'un enrichissement de leurs tâches dans un objectif d'intérêt et d'apprentissage. Il est donc nécessaire d'approfondir leur conception du succès de carrière.

Concernant notre modèle, quelques entretiens complémentaires doivent encore être menés afin d'obtenir des profils assez différents et d'atteindre le seuil théorique. Cependant, les principaux critères semblent avoir été relevés et le modèle ne peut que s'enrichir de sous-catégories. En effet, nous pouvons observer une certaine homogénéité dans les discours rencontrés. Il est intéressant de noter que les ouvriers développent un intérêt pour leur épanouissement personnel, aspect qui leur est souvent nié dans la littérature. En effet, très souvent, les recherches considèrent que ces postes manquent d'autonomie et de challenge (Lucas, 2002). Il serait donc impossible pour les ouvriers de trouver un plaisir à travailler. Or, cette dimension apparaît centrale pour la majorité des salariés rencontrés.

Certains critères retenus par les ouvriers dans ce modèle correspondent à ceux cités par les cadres dans d'autres études (Sturges, 1999). C'est notamment le cas du salaire, des avantages accessoires, de la reconnaissance et de l'autonomie. Par contre, l'importance relative des différentes dimensions semble différer entre les deux populations (salaire, pouvoir, position hiérarchique). Des études comparatives seraient nécessaires afin de pouvoir comparer les perceptions de succès entre cadres et ouvriers.

Conclusion :

Si nous concevons la carrière comme une notion de progrès ou d'avancement, le succès de carrière est forcément mesuré par le statut, le salaire et l'avancement obtenus dans une organisation. Par contre, si nous envisageons d'autres logiques de carrière, les critères de succès sont différents. Nous pouvons retenir que le succès de carrière est à la fois un accomplissement extrinsèque (ou objectif) et intrinsèque (ou subjectif) des individus dans leur vie de travail.

Les entretiens menés permettent de savoir que les perceptions des ouvriers sont influencées à la fois par les aspects objectifs et subjectifs, même si ces derniers semblent plus pertinents pour expliquer leur sentiment de réussite. Il est maintenant nécessaire de compléter cette approche qualitative par un instrument de mesure du succès de carrière afin de relier ce concept aux comportements des ouvriers au travail. En effet, le succès de carrière n'est pas seulement dans l'intérêt de l'individu mais également de l'entreprise car le succès personnel dans un emploi peut contribuer au succès organisationnel. C'est pourquoi il faut essayer d'appréhender le concept de succès de carrière dans son ensemble et ceci auprès de populations différentes.

Bibliographie

Arthur M. B., Hall D. T., Lawrence B.S.(1989), *Handbook of career theory*, Cambridge University Press.

- Arthur M.B., Khapova S.N., Wilderom C.P.M. (2005), « Career success in a boundaryless career world », *Journal of Organizational behavior*, vol. 26, n°2, p.177-202
- Arthur M.B., Inkson K., Pringle J. (1999), *The new careers : individual action and economical change*, London: Sage
- Beaud S., Pialoux M. (1997), « Les ouvriers et le vote Front National. L'exacerbation des luttes de concurrence », *Politique la Revue*, n°4.
- Beaud S., Pialoux M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière*, Edition Fayard.
- Bertaux-Wiame I. (1982), « Récits de vie, itinéraires professionnels, trajectoires structurelles » dans *L'emploi, enjeux économiques et sociaux*, Paris, Maspéro, p.285-296
- Bravo K. (2003), « Une étude exploratoire sur une situation particulière de travail : le freelance ou la carrière innovante », 14^{ème} Congrès de l'AGRH, Grenoble
- Davies J.G.W. (1950), « What is occupational success ? », *Occupational Psychology*, vol.24, p.7-17
- De Coster M. (1999), *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, De Boeck Université, 3^{ème} édition.
- Dolan S.L., Saba T., Jackson S.E., Schuler R.S. (2002), *La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Pearson Education, 3^{ème} édition.
- Eby L.T., Butts M., Lockwood A.(2003), « Predictors of success in the era of the boundaryless career », *Journal of Organizational Behavior*, vol.24, n°6, p.689-708
- Festinger L. (1954), « A theory of social comparison processes », *Human relations*, vol.7, n°2, p.117-140
- Gattiker U.E., Larwood L. (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., Larwood L. (1988), « Predictors for managers' career mobility, success and satisfaction », *Human relations*, vol.41, n°8, p.569-591
- Gattiker U.E., Larwood L. (1990), « Predictors for career achievement in the corporate hierarchy », *Human relations*, vol.43, n°8, p.703-726
- Greenhaus J.H., Parasuraman S., Wormley W. (1990), « Organizational experiences and career success of black and white managers », *Academy of Management journal*, vol.33, n°1, p.64-86
- Gould S., Penley L.E. (1984), « Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.34, p.244-265
- Gunz H.P., Heslin P.A. (2005), « Reconceptualizing career success », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n°2, p.105-111
- Hall D.T. (1976), *Careers in organizations*, Glenview, III. : Scott, Foresman.
- Heslin P.A. (2005), « Conceptualizing and evaluating career success », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n°2, p.113-136
- Hughes E.C. (1958), *Men and Their Work*, Glencoe, IL: Free Press.
- Jaskolka G., Bayer J.M., Trice H.M. (1985), « Measuring and Predicting Managerial Success », *Journal of Vocational Behavior*, vol.26, n°6, p.189-205

- Judge T.A., Bretz R.D. (1994), « Political influence behavior and career success », *Journal of Management*, vol.20, n°1, p.43-65
- Judge T.A., Cable D.M., Boudreau J.W., Bretz R.D. (1995), « An empirical investigation of the predictors of executive career success », *Personnel psychology*, vol.48, n°3, p.485-519
- Judge T.A., Higgins C.J., Thoresen C.J., Barrick M.R. (1999), « The Big Five personality traits, general mental ability and career success across the life span », *Personnel psychology*, vol.52, n°3, p.621-652
- Judiesch M.K., Lyness K.S. (1999), « Left behind ? The impact of leaves of absence on managers' career success », *Academy of Management Journal*, vol.42, n°6, p.641-651
- Juntunen C.L., Barraclough D.J., Broneck C.L., Seibel G.A., Winrow S.A., Morin P.M. (2001), « American Indian perspectives on the career journey », *Journal of Counseling Psychology*, vol.48, n°3, p.274-285
- Kanter R. (1989), « Careers and the wealth of nations : a macro-perspective on the structure and implications of career forms », in Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S. (1989), *Handbook of career theory*, Cambridge University Press.
- Korman A.K., Korman R.W. (1980), *Career success, personal failure*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Korman A.K., Wittig-Berman U., Lang D. (1981), « Career success and personal failure : alienation in professionals and managers », *Academy of Management Journal*, vol.24, n°2, p.342-360
- Lemire L., Saba T. (2002), « Le défi de la gestion des carrières dans les organisations publiques : un examen de la notion de succès de carrière, de ses déterminants et de ses conséquences », *Revue de Gestion des Ressources humaines*, n°43, p. 50-67
- Lucas K. (2002), *Occupational narrative in a blue-collar community: Resisting the dominant discourse with stories of "sisu."*, Thèse non publiée, Purdue University, W. Lafayette, IN.
- Lucas K., Buzzanel P.M. (2004), « Blue-collar work, career, and success: occupational narratives of Sisu », *Journal of Applied Communication Research*, vol. 32, n° 4, p.273 -292
- Martory B., Crozet D.(1984), *Gestion des Ressources Humaines*, Nathan
- Mirvis H.P, Hall D.T. (1994), « Psychological success and the boundaryless career », in Arthur M.B., Rousseau D.M. (éd), *The boundaryless career*, New York : Oxford University Press, p. 237-255
- Nicholson N., De Waal A.W. (2005), « Playing to win : Biological imperatives, self-regulation and trade-offs in the game », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n°2, p.137-154
- O'Reilly C.A., Chatman J.A. (1994), « Working smarter and harder : a longitudinal study of managerial success », *Administrative Science Quarterly*, vol.39, p.603-627
- Perrucci R., Wysons E. (2003), *The New Class Society, Goodbye American Dream ?*, Rowman and Littlefield,
- Raelin J.A. (1984), « An examination of deviant/ adaptive behaviors in the organizational careers of professionals », *The Academy of Management Review*, vol.9, n°3, p.413-427
- Roy D. (1952), «Quota restriction and Goldbricking in a machine shop », *American Journal of Sociology*, vol.57, n°5

- Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences politiques, Paris.
- Schein E.H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison Wesley Publishing Company
- Stott M.B. (1939), « Occupational success », *Occupational Psychology*, vol.13, p.126-140
- Strauss A., Corbin J. (1990), *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*, Sage, Newbury Park
- 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, n°3, p.239-252
- Thomas R.J. (1989), « Blue-collar careers: meaning and choice in a world of constraints », in Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S. (1989), *Handbook of career theory*, Cambridge University Press.
- Thorndike E.L. (1934), *The prediction of vocational success*, New-York : Oxford University Press
- Torlina J. (2003), *The meaning of work for working class men: recasting the image of blue collar work*, Thèse de l'Université d'Albany, Université d'Etat de New York
- Verret M. (1999), *Le travail ouvrier*, L'Harmattan