

LE SUCCES EN CARRIERE ET LA SATISFACTION : ÉTUDE DE L'INFLUENCE DES CRITERES DE PROMOTION ET DES ANCRES DE CARRIERE AUPRES D'UNE POPULATION D'INGENIEURS

Tremblay, Michel
professeur titulaire, HEC-Montréal,
Téléphone : (514) 340-6349 michel.tremblay@hec.ca
3000, chemin de la côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) H3T 2A7

Dahan, Jacqueline, professeure adjointe, Université de Sherbrooke
jacqueline.dahan@usherbrooke.ca
2500, boul. de l'Université, Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Gianecchini, Martina, professeure adjointe, Université de Padova, Italie
martina.gianecchini@unipd.it
Vua del Santo, 33 / 35123 Padova Italie

Résumé : La littérature sur le succès en carrière tend vers un effort de théorisation intégrant le succès objectif et le succès subjectif. Notre étude s'inscrit précisément dans cette mouvance en développant et testant un modèle intégrateur du succès de carrière (objectif) qui examine les déterminants organisationnels et individuels du succès objectif et subjectif et leurs effets sur la satisfaction à l'égard de l'employeur. Réalisée auprès d'un large échantillon de plus de 880 ingénieurs, cette étude quantitative confirme, d'une part, le rôle médiateur partiel du succès objectif entre ses déterminants et le succès subjectif et, d'autre part, le rôle médiateur complet du succès subjectif dans l'emploi auprès de la relation entre le succès objectif et la satisfaction à l'égard de l'employeur. Les résultats démontrent que plus les ingénieurs ont la conviction que les compétences sont grandement considérées dans les décisions de promotions, plus ces derniers connaissent du succès dans leur carrière. Par ailleurs, la perception des ingénieurs au sujet de l'importance attribuée aux relations avec la hiérarchie dans les décisions de promotions n'a aucun impact significatif sur leur succès objectif. Aussi, plus les ingénieurs ont une ancre forte de gestion, plus ils ont du succès objectif. Toutefois, l'ancre de gestion n'est corrélée ni avec le succès dans l'emploi, ni avec le succès dans la vie. En outre, les résultats confirment que plus l'ancre 'qualité de vie' est forte, moins le succès objectif de carrière est élevé; ce qui met en lumière une certaine incompatibilité entre les exigences organisationnelles pour le succès et les valeurs axées sur la satisfaction de la vie hors travail. L'étude supporte l'idée que plus cette ancre est forte, plus les ingénieurs ressentent du succès au plan de leur vie personnelle. Par ailleurs, si le succès objectif ne représente pas un facteur pertinent dans l'évaluation du succès de la vie hors travail, il constitue néanmoins un facteur déterminant dans l'appréciation du succès dans l'emploi. Enfin, nos résultats montrent aussi que plus l'ingénieur juge avoir du succès dans son emploi, plus il est satisfait de son employeur. À l'opposé, celui qui juge avoir un succès dans sa vie est moins satisfait de son employeur; ceci laissant imaginer que l'employeur puisse être perçu comme une sorte de contrainte à une plus grande satisfaction de la vie hors travail.

Mots clés : succès en carrière, succès de la vie, succès dans l'emploi, satisfaction, ingénieurs.

Introduction

Depuis plusieurs années, les organisations ont eu à s'adapter à d'importants changements conjoncturels (Cadin et Guérin, 2003), ceux-ci amenant des changements structurels redéfinissant le contrat psychologique entre les individus et les organisations (Ballout, 2007, Pachulicz, Schmitt et Kuljanin, 2008). Ce contrat, auparavant en lien avec la trajectoire verticale ascendante très locale (Dries, Pepermans et Carlier, 2008), a fait place à une carrière interorganisationnelle (Ballout, 2007, Arthur et Rousseau, 1996). Les chercheurs ont soulevé que cette carrière redéfinie est dépendante d'une plus grande responsabilisation individuelle à laquelle ils réfèrent par l'attitude protéenne (De Vos et Soens, 2008). Bref, le succès traditionnel a subi de profonds changements (Hall, 2002 ; Heslin, 2005 ; Reitman et Schneer, 2003), invitant la littérature en gestion sur le succès à s'alimenter de nouvelles recherches.

Cette littérature peut se découper en trois grands axes que sont l'approche individuelle, l'approche structurelle et l'approche behaviorale (Ballout, 2007 ; Nabi, 1999). Mobilisant la théorie du capital humain de Becker (1964), l'approche individuelle soutient que l'éducation, la formation et l'expérience apportent à l'individu des compétences qui sont à la base de sa performance passée ou potentielle, laquelle performance se traduit par un plus grand succès objectif en carrière (Judge, Kammeyer-Mueller et Bretz, 2004 ; Ng et al., 2005). Deuxièmement, l'approche behaviorale mobilise les stratégies comportementales lesquelles renvoient au capital social ou relationnel, c'est-à-dire aux liens interpersonnels que l'individu entretient dans son milieu. C'est aussi à cette approche que les études sur les réseaux font référence. L'individu qui occupe une place privilégiée dans son réseau aura un capital social plus avantageux pour le bénéfice de son succès objectif. Lortie-Lussier et Rinfret (2005) soulignent, en outre, que le capital social serait une des variables les plus fortement prédictives du succès objectif. Troisièmement, l'approche structurelle mobilise quant à elle les pratiques de gestion des ressources humaines qui concernent notamment celles de la reconnaissance organisationnelle comme, par exemple, les promotions. Sur ce point, plusieurs travaux dont ceux de Eby, Butts et Lockwood (2003) ont mis en lumière le lien positif significatif entre la capacité de l'individu à établir des réseaux sociaux et son succès objectif. Les approches individuelle, behaviorale et structurelle constituent un découpage de la littérature en gestion sur le succès qu'il ne faudrait pas voir en tant que trois groupes de recherches cloisonnées. Ainsi, par exemple, la théorie des ancrs de carrière qui représente une référence de fond, offre à la fois des liens avec l'approche individuelle et avec l'approche behaviorale. En effet, l'ancre traduit le concept de soi de la personne, concept dans lequel nous retrouvons les valeurs individuelles qui renvoient à l'approche individuelle, tout comme les habiletés individuelles qui sont mises à profit dans les expériences de travail au travers desquelles nous retrouvons les comportements (Ibarra, 1999 ; Schein, 1978, 1996).

Outre ces trois approches, la littérature en gestion sur le succès élabore aussi abondamment sur la dualité du succès, c'est-à-dire sur ses deux dimensions extrinsèque et intrinsèque (Gunz et Heslin, 2005 ; Ballout, 2007). Le succès extrinsèque correspond au volet objectif du succès, à ce qui est observable et vérifiable comme le sont, par exemple, les promotions, le niveau hiérarchique occupé ou encore le salaire (Dries, Pepermans et Carlier, 2008 ; Hall et Chandler, 2005 ; Nicholson et De Waal-Andrews, 2005). En revanche, le succès intrinsèque correspond au volet subjectif du succès. Il réfère à l'interprétation que l'individu fait de son succès (Dries, Pepermans et Carlier, 2008 ; Greenhaus, Parasurama et Wormley, 1990). Hall et Chandler, (2005) qualifient

ce succès intrinsèque/subjectif de succès psychologique. De l'ordre des perceptions, ce succès subjectif est étudié de plusieurs manières, notamment en tant que satisfaction que l'individu a face à sa carrière, son engagement dans sa carrière, ou encore sa satisfaction envers son emploi (Ballout, 2007).

Étant donné le rôle plus proactif que l'individu est dorénavant appelé à jouer dans son succès à cause des changements structurels précédemment mentionnés, les nouvelles recherches mettent davantage d'accent sur l'individu que sur l'organisation (Eby, Butts et Lockwood, 2003 ; Dries, Pepermans et Carlier, 2008). De plus, et tel que le précise justement Ballout (2007), d'inclure le volet objectif et subjectif du succès s'avère une chose nécessaire dans la mesure où le succès est une construction qui intègre ces deux volets complémentaires ; ce qui fait d'ailleurs que le succès est souvent opérationnalisé à l'aide d'une combinaison de mesures extrinsèques (tangibles) et intrinsèques (affectives, psychologiques) (Greenhaus et al. 1990; Turban and Dougherty, 1994; Allen et al., 2004; Ng et al., 2005).

Élaboration d'un modèle intégrateur

Répondant à l'exigence d'intégration que soulève Ballout (2007), notre étude adopte un focus qui retient à la fois le succès objectif et le succès subjectif. Par ailleurs, compte tenu de l'importance accentuée du rôle de l'individu dans la construction de son succès, notre étude mobilise surtout l'approche individuelle et l'approche behaviorale, toutes deux pertinentes parce que centrées sur l'individu. Plus précisément, nous explorons, auprès d'un groupe de répondants ingénieurs, la perception individuelle de l'importance des compétences face aux décisions de promotions prises par l'organisation. Ces compétences individuelles réfèrent au capital humain. Deuxièmement, nous explorons aussi la perception individuelle de l'importance du capital social ou relationnel face à ces mêmes décisions de promotions qui réfèrent, quant à elles, à l'approche structurelle.

En substance, notre étude a pour objet l'élaboration d'un modèle intégrateur qui rassemble les volets subjectif et objectif du succès et qui, par ailleurs, combine aussi les trois approches génériques de la littérature en gestion sur le succès, en mettant néanmoins l'accent sur l'individuel, à l'instar de la place élargie que joue dorénavant l'individu dans son propre succès. Cela dit, il est entendu que le modèle auquel nous arrivons méritera d'être bonifié à la lumière de recherches ultérieures menant, de fois en fois, à une compréhension encore plus fine que celle à laquelle nous arrivons ici. En accord avec notre focus sur l'individu, et plus particulièrement sur les ingénieurs, nous exploitons également deux ancres de carrière que sont, d'une part, l'ancre managériale et, d'autre part, l'ancre qualité de vie. Ces deux choix ont une valeur conceptuelle qui se justifie de la manière suivante. Tout d'abord, il existe une vaste littérature qui fait état du parcours professionnel des ingénieurs qui fraye invariablement, à un moment ou à un autre, avec le podc de Fayol, une fois que l'organisation leur reconnaît un certain succès. Illustrant ce groupe d'études, Quey-Jen-Yeh (2008) explique que le parcours des ingénieurs qui sont reconnus par leur organisation comme étant à haut potentiel, finit invariablement par avoir une dimension managériale. Ceci semble d'ailleurs converger avec les aspirations professionnelles d'une majorité d'ingénieurs : « *A substantial number of scientists and engineers in industry see their ideal career path in terms of eventual progress in management.* » Garden (1990, p. 337)

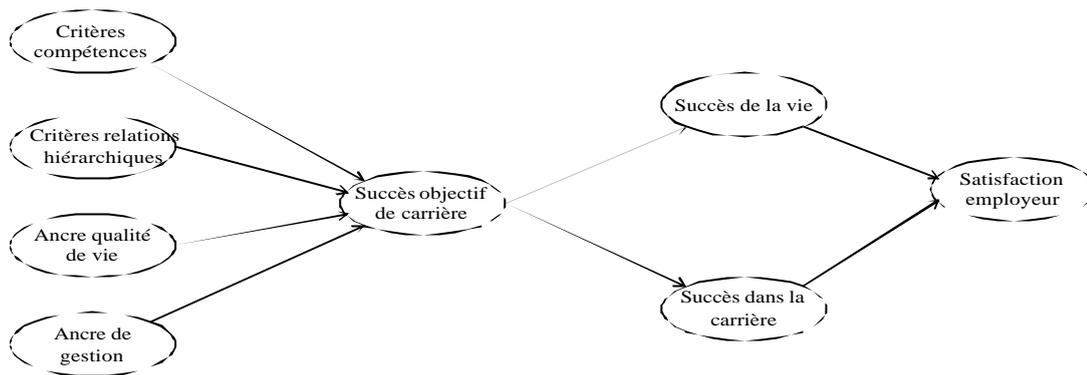
En outre, on peut penser que si ce passage vers le management puisse mener à des responsabilités managériales quotidiennes, il peut également mener à des assignations de projets sollicitant tout autant des habiletés managériales. S'inscrivant dans la mouvance de l'étude de Garden (1990),

Verzat et Bachelet (2007) développent l'idée que le parcours professionnel légitimé par les ingénieurs est précisément celui qui s'inscrit dans les projets requérant des compétences managériales : *«L'ingénieur actuel tend à s'identifier au rôle du manager comme gestionnaire d'une équipe et de ressources. Cette identité de manager n'est plus acquise par la réussite au concours donnant accès à une carrière assurée. Elle doit se prouver dans les projets.»* (Verzat et Bachelet, 2007, p. 1). Compte tenu de la nature de nos données empiriques, notre étude traite de l'ancre managériale comme étant celle qui renvoie globalement à une trajectoire requérant des habiletés managériales, c'est-à-dire que cette trajectoire peut être entièrement managériale ou aussi être simplement jalonnée de projets sollicitant des habiletés managériales.

La seconde ancre que nous retenons est celle de la qualité de vie. La logique que sous-tend ce choix est la suivante. Plusieurs auteurs supportent l'idée que la responsabilisation grandissante de l'individu pour son propre succès s'accompagne d'une délimitation de moins en moins claire entre le travail et la vie privée. À cet égard, Mickel et Dallimore (2009) nous expliquent : *«Boundaries across personal and professional domains are becoming increasingly blurred, and many workers are experiencing extended work hours and/or a greater preoccupation with work-related activities and responsibilities (Milliken & Dunn-Jensen, 2005), The way people work and live continues to change, influenced by a range of factors including new technology, unstable political and economic climates, the pressures of competition and increased demands and the 24/7, fast-paced economy.»* (Mickel et Dallimore, 2009, p. 627)

La dualité entre le travail et la vie personnelle, renforcée par la responsabilisation accrue de l'individu face à son succès, ne fait pas que nous orienter vers ces deux ancres de carrière particulières. Elle met aussi en lumière l'équilibre travail-vie privée sur laquelle bons nombres de recherches ont été réalisées. Celles de Post, DiTomaso et Farris (2009) ou encore de Gröpel et Kuhl (2009) en sont de bons exemples. Ces études nous montrent que le succès subjectif peut concerner le travail mais aussi concerner la vie en général. Sur ce point, signalons les travaux de Gattiker et Larwood (1988) qui mettent en lumière plusieurs facettes différentes du succès subjectif soit le succès financier, le succès hiérarchique, le succès interpersonnel, le succès dans l'emploi et le succès de la vie. Compte tenu de la réalité renouvelée des organisations qui signifie que l'individu doit gérer des frontières diffuses entre sa sphère de travail et sa sphère privée, notre modèle focalise plus particulièrement sur les deux facettes de succès subjectif qui nous permettent justement de prendre en compte cette réalité, c'est-à-dire le succès dans l'emploi et le succès de la vie.

En substance, sur la base d'un large échantillon de plus de 880 ingénieurs, cette étude vise trois objectifs importants. Premièrement, notre étude évalue l'effet de quatre variables sur le succès objectif. Ces variables sont la perception de l'importance des compétences sur les décisions de promotions, la perception de l'importance du capital social sur ces mêmes décisions de promotions, l'ancre managériale et l'ancre qualité de vie. Deuxièmement, notre étude évalue aussi le rôle médiateur du succès objectif entre les quatre variables prédictives que nous venons de mentionner et deux facettes du succès subjectif que nous avons ciblées, soit le succès dans l'emploi et le succès de vie. Troisièmement, notre étude évalue l'effet médiateur du succès subjectif, toujours sous ses deux mêmes facettes, auprès de la relation entre le succès objectif et la satisfaction que l'individu a envers son employeur. La figure 1 ci-jointe schématise le modèle théorique testé.



Le succès objectif et son potentiel médiateur

Liens entre les critères Compétences et le Succès Objectif

Comme nous l'avons vu, la littérature nous apprend que plusieurs facteurs peuvent influencer le succès objectif. Le capital humain et le capital social ou relationnel sont parmi les variables aidant ce succès (Judge, Kammeyer-Mueller et Bretz, 2004 ; Ng et al., 2005 ; Lortie-Lussier et Rinfret, 2005). Outre le fait qu'il ne soit pas vraiment possible de nier l'importance de chacune de ces facettes dans le domaine des carrières, il importe de souligner qu'aucune étude, du moins à notre connaissance, n'a explicitement évalué l'influence qu'exerce la perception de l'importance des compétences et du capital social dans les décisions de promotions auprès du succès objectif. Pour expliquer ce lien présumé entre le succès objectif et ces critères, nous avons recours à la théorie du «fit» ou de la congruence. Selon cette théorie, les individus sont attirés ou recherchent des organisations dont la culture est compatible avec leurs valeurs et intérêts (Arthur et al., 2005 ; Greguras et Diefendorff, 2009). De la même manière, l'organisation cherche à sélectionner les individus qui possèdent les caractéristiques compatibles avec sa culture (Chatman, 1991 ; Segalla, Rouziès et Flory, 2001). Plus forte sera la compatibilité entre l'individu et l'organisation, plus grand sera le succès de l'individu et plus judicieux sera le choix du candidat (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Il est, par ailleurs, reconnu qu'il existe une grande variété de cultures de récompenses au sein des organisations. Par exemple, certaines organisations préconisent une «culture de carrière» où la performance et le potentiel constituent les principaux facteurs de réussite, alors que d'autres valorisent formellement ou informellement une autre «culture de carrière» au sein de laquelle la capacité à établir des relations et des réseaux joue un rôle majeur dans la carrière des individus (Sonnenfeld, 1989). Par ailleurs, la littérature converge aussi sur l'idée qu'il existe une relation positive entre la compétence actualisée ou potentielle et le succès objectif (Tremblay, 1991). Toujours selon la théorie du «fit» ou de la congruence, ceux qui perçoivent que les promotions sont attribuées sur des critères de compétence ont plus de probabilités de connaître du succès dans leur carrière. Par ailleurs, lorsqu'il existe un écart entre les critères formels (politiques) et la pratique, il se peut que les individus puissent éprouver un sentiment d'injustice pouvant entraîner des conséquences défavorables. Dans la mouvance de la théorie de la justice organisationnelle (Greenberg et al. 2007), il est possible que l'injustice perçue puisse conduire à un désinvestissement de l'individu dans son travail et dans sa carrière (Klendauer et Deller, 2008). Ce désinvestissement risque d'avoir un effet négatif sur le succès objectif, comme en témoignent les conséquences de l'injustice sur la performance (Burton, Sablinski et Sekiguchi, 2008). À la lumière de tout ce qui précède, nous avançons l'hypothèse

voulant que la perception de l'importance des compétences dans l'attribution des promotions puisse amener l'individu à adopter les comportements supportant son succès objectif.

H1 : Plus un individu a la perception que les promotions sont attribuées sur le critère «compétence», plus celui-ci aura du succès objectif.

Lien entre le capital social comme critère de promotion et le succès objectif

Rares sont les recherches qui ont exploré les liens possibles entre le capital social et le succès objectif (Seibert, Kraimer et Liden, 2001). Plus rares encore sont celles qui ont creusé la contribution relative du capital humain et du capital social dans la détermination du succès objectif (Lin et Huang, 2005). Pour leur part, Lortie-Lussier et de Rinfret (2005) soulignent que le capital humain serait une des plus fortes variables prédictives pour le succès objectif. Tel qu'expliqué précédemment, le capital social ou relationnel réfère aux structures et à la qualité des liens interpersonnels d'un individu dans un contexte particulier (Bozionelos, 2007). Ces liens interpersonnels sous-tendent l'existence de réseaux et c'est en référant précisément à ces réseaux que la plupart des chercheurs étudient le capital social. En substance, la perspective des réseaux explique que le succès d'un individu est déterminé en partie par ses attributs personnels, mais surtout par l'occupation d'une position centrale dans le réseau auquel il appartient dans une organisation (Lin et Huang, 2005). S'ajoutant à la perspective des réseaux, celle des attributs met pour sa part en relief l'idée que certaines habiletés personnelles augmentent la capacité d'un individu à tisser des relations interpersonnelles avec des décideurs influents. Pour Ferris et al. (2005), ces habiletés relationnelles et politiques figurent parmi les attributs qui ont le plus d'impact auprès du succès objectif. Notons que les deux perspectives ne s'opposent pas puisque celle des attributs supporte l'idée que la quantité de capital social est déterminée par la possibilité qu'a l'individu d'occuper une position avantageuse dans le réseau dans lequel on retrouvera des acteurs détenteurs de ressources convoitées. À cela, rajoutons aussi que la littérature offre deux groupes de recherche mettant en relation le capital social avec le succès objectif. Il y a, d'une part, celles qui ont testé les effets directs du capital social sur le succès objectif et, d'autre part, celles qui ont fait intervenir des variables médiatrices. L'étude de Pachulicz, Schmitt et Kuljanin (2008), et celle de Ng et al., (2005) sont des exemples appartenant au premier groupe. Celle de Seibert, Kraimer et Liden (2001) offre un exemple appartenant au second. Cette dernière étude a démontré que le capital social exerçait une influence indirecte sur le succès objectif, via l'accès à l'information et à des ressources. Qu'il s'agisse du premier ou du second groupe de recherche, un point de convergence qui les rassemble est le rôle positif du capital social sur le succès objectif. Ce rôle positif est mis en lumière par la théorie du fit à laquelle nous avons déjà référé. En effet, cette théorie portant sur la compatibilité entre l'individu et l'organisation retient l'idée que la culture organisationnelle puisse être telle que la capacité de l'individu à établir des relations et des réseaux joue un rôle majeur dans la carrière des individus (Sonnenfeld, 1989).

H2 : Plus un individu a la perception que les promotions sont attribuées selon le critère «relations avec la hiérarchie», plus celui-ci aura du succès objectif.

Lien entre les ancrs de carrière et le succès objectif

Une référence classique dans la littérature sur le succès en carrière est celle de la théorie des ancrs de carrière de Schein (1978, 1996). Selon cette théorie, l'ancre traduit le concept de soi de la personne, lequel comporte trois dimensions. Il y a, d'abord, celle des talents et habiletés que se

reconnait la personne. Il y a aussi celle de ses valeurs. Il y a enfin celle de sa motivation, de ses aspirations en carrière et de ses besoins dont certains émergent de ses expériences de travail qui alimentent un processus identitaire au travers duquel l'ancre se confirme (Ibarra, 1999). Parmi toutes les ancres possibles, il y a, entre autres, celle de la gestion et celle de la qualité de vie. Rappelons que le choix de retenir l'ancre de gestion s'explique essentiellement par le fait que le parcours professionnel des ingénieurs finit par s'alimenter, à un moment ou à un autre, de responsabilités managériales (Quey-Jen-Yeh, 2008). Le choix de retenir l'ancre qualité de vie s'explique quant à lui par l'équilibre travail-vie privée visiblement questionné par la responsabilisation désormais accrue de l'individu face à son succès (Mickel et Dallimore, 2009). Les individus animés par l'ancre de gestion aspirent généralement à des responsabilités managériales, tandis que ceux qui sont ancrés dans la «qualité de vie» aspirent à un équilibre entre leur carrière et leur vie personnelle. Pour ces derniers, la carrière, au sens traditionnel du terme, n'est pas la seule priorité, ni la priorité la plus importante. Pour Schein (1996), quelque soit l'ancre et la trajectoire de carrière choisie, lorsqu'en congruence avec l'identité, la réalisation de soi devient plus probable. Quand la carrière d'un individu est au diapason avec son ancre, on peut s'attendre à ce qu'il évalue positivement sa carrière. Plus précisément, les ancres peuvent influencer le succès objectif au travers de deux prismes, c'est-à-dire au travers des aspirations et de la performance au travail. Les individus animés par l'ancre de gestion n'ont probablement pas les mêmes aspirations que ceux animés par l'ancre de qualité de vie en regard du succès hiérarchique. À ce propos, Baker, Markham & Bonjean (1988) ont observé l'existence d'une relation positive entre les aspirations de carrière et le succès objectif. Cette évidence est d'autant plus probable pour ceux qui possèdent une forte ancre de gestion. Il en est autrement pour ceux qui ont développé un fort lien avec l'ancre de qualité de vie. Les aspirations et motivations associées à cette ancre peuvent être en conflit ou incompatibles avec les exigences d'une carrière traditionnelle réussie. Des individus fortement ancrés dans l'ancre «qualité de vie» risquent de faire des choix qui peuvent les éloigner des opportunités structurelles ou encore signaler à ceux qui décident de l'octroi des promotions de leur faible motivation pour une carrière ascendante. Cette faible motivation, perçue ou réelle, peut conduire à une moins grande performance absolue ou relative, et parfois même à une stigmatisation de leur statut dans l'organisation au sein de laquelle ils sont plus ou moins considérés comme des employés «tablettés» (Tremblay et Roger, 1993). Dans les deux cas, la sanction risque d'être sévère. L'ensemble de ces arguments nous amène à poser les hypothèses suivantes :

H3 : Il existe une relation positive entre l'ancre de gestion et le succès objectif.

H4 : Il existe une relation négative entre l'ancre de qualité de vie et le succès objectif.

Lien entre le succès objectif et le succès subjectif

Certains chercheurs dont Gunz et Heslin (2005) ont récemment soulevé la complexité de la dualité du succès dans laquelle nous retrouvons, d'une part, le succès objectif et, d'autre part, le succès subjectif. Force est de constater que la littérature n'offre pas de consensus au sujet des liens probables ni du sens de ces liens entre le succès objectif et le succès subjectif (Quigley et Tymon, 2006). Alors que certains chercheurs développent sur l'influence du succès objectif sur le succès subjectif, d'autres développent l'influence inverse et d'autres encore sur une possible relation réflexive entre les deux succès (Quigley et Tymon, 2006). Bien que différentes, ces recherches ont comme point commun de poser l'hypothèse d'une relation d'association entre les deux pôles de la dualité du succès. Ceci dit, compte tenu qu'un de nos objectifs est d'évaluer le rôle médiateur du succès objectif entre ses déterminants individuels et le succès subjectif, la

relation que nous établissons comme hypothèse est celle qui va du succès objectif au succès subjectif. Cette position repose sur l'argument suivant lequel pour apprécier certaines facettes de leur carrière, les individus ont besoin de se référer à des critères et normes relativement factuels ou objectifs. L'interprétation de ces éléments factuels est fortement influencée par l'environnement social et les caractéristiques des sujets. Plusieurs études soutiennent cette influence positive du succès objectif sur le succès subjectif. Parmi ces études, mentionnons celle de Ng et al. (2005) qui explique que des individus recevant une promotion sont enclins à se reconnaître un succès subjectif : « (...) *those who are able to move up the societal or organizational hierarchy are typically regarded as successful and are more likely to view themselves as successful.* (...)» (Ng et al., 2005, p. 369)

Notre étude explore cette relation entre le succès objectif et le succès subjectif en découpant ce dernier en deux facettes que sont le succès dans l'emploi et le succès de vie. À notre connaissance, aucune étude n'a exploré cette relation en ciblant ces deux facettes du succès subjectif. Étant donné que le succès dans l'emploi est *de facto* fortement ancré dans la carrière actuelle, on peut aisément concevoir que ce succès puisse afficher un lien solide avec le succès objectif. Considérant que la carrière objective est composée d'une succession de postes où les responsabilités et les défis augmentent en importance (les grilles d'évaluation des emplois reflètent bien cette progression), on peut dès lors s'attendre à ce que le succès objectif soit associé positivement à la perception du succès dans l'emploi.

H5 : Il existe une relation positive entre le succès objectif et la perception de succès dans l'emploi.

S'il est possible d'envisager une relation positive entre le succès objectif et la perception de succès dans l'emploi, on peut croire qu'il en sera autrement pour la perception de succès de la vie hors travail. En effet, ce type de succès concerne davantage une satisfaction eu égard à des activités hors travail qu'à des considérations de statut, d'argent, de prestige ou d'avancement. Plusieurs travaux ont mis en perspective la nature conflictuelle de la réussite objective par rapport au succès de vie (Burke et al., 2007 ; Lirio et al., 2007 ; Punnet et al., 2007). L'article de Korman (1992), intitulé «succès professionnel et échec personnel», représente une excellente illustration du conflit potentiel entre ces deux éléments.

H6 : Il existe une relation négative entre le succès objectif et la perception de succès de vie hors travail.

Nous avons proposé plus haut que le succès objectif puisse être influencé par les critères de promotion et par les ancrés de carrière et que le succès objectif exerce une influence opposée sur les deux facettes du succès subjectif étudiées. À notre connaissance, aucune étude n'a évalué l'effet médiateur du succès objectif entre ces prédicteurs et les facettes subjectives du succès. Nous croyons que les critères et les ancrés peuvent exercer une influence sur les facettes subjectives du succès, mais que cette influence est façonnée partiellement par des signes tangibles du succès que l'individu peut connaître. Cette médiation partielle s'explique en ce sens que les indices de mobilité permettent de rendre compte d'une manière incomplète de la complexité du construit qu'est le succès objectif (ex. salaire, revenus, vitesse d'avancement, etc.).

H7 : Le succès objectif a un effet médiateur partiel entre les critères de promotions perçus, les ancrés de carrière et, d'autre part, les facettes/dimensions du succès subjectif.

Les deux facettes du succès subjectif ne sont pas étrangères l'une de l'autre. Deux thèses s'opposent au sujet de leur association probable. La première soutient l'existence d'un conflit inévitable entre le succès dans l'emploi et le succès de la vie. Soulignons, à ce propos, que bon nombre d'études portant sur le succès de la vie abordent le travail comme étant en conflit avec l'équilibre travail-famille, lequel peut souffrir d'un surcroît de travail (Burke et al., 2007 ; Karakas et al., 2004 ; Lirio et Lituchy, 2007). En revanche, l'autre thèse, plus positive, défend l'idée de la contagion, ce qui veut dire que le succès dans l'emploi puisse avoir un effet contagieux favorable sur la vie hors travail. Les expériences positives vécues auraient un effet boule de neige sur d'autres facettes, et dans le cas qui nous intéresse, sur l'appréciation de la vie en général. D'ailleurs, Gattiker et Larwood (1988) ont observé une corrélation positive entre le succès dans l'emploi et le succès de la vie. Dès lors, on peut proposer qu'il existe un lien positif entre ces deux types de succès subjectif.

H8 : Il existe une relation positive entre le succès intrinsèque (subjectif) dans l'emploi et la perception du succès de la vie.

Le succès subjectif et son potentiel médiateur

Lien entre le succès et la satisfaction de l'employeur

À notre connaissance, aucune étude n'a examiné le lien entre le succès de carrière subjectif et la satisfaction à l'égard de l'employeur. En raison de la proximité théorique et de la corrélation élevée entre la satisfaction et l'engagement organisationnel (Greguras et Diefendorff, 2009), les travaux sur l'engagement peuvent nous aider à justifier les relations probables entre le succès perçu et la satisfaction. L'engagement organisationnel est défini comme un attachement psychologique ressenti par l'individu à l'égard de son organisation (Meyer, Allen et Topolnytsky, 1998). Les travaux sur l'engagement ont démontré que les individus fortement engagés émotionnellement étaient plus performants, plus loyaux et moins absents que les individus moins engagés (Meyer, Allen et Topolnytsky, 1998 ; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002). D'autres travaux ont révélé que l'engagement organisationnel était lié à un certain nombre de facettes associées au succès de carrière (Bozionelos, 2007 ; Joiner, Bartram et Garreffa, 2004). Dans le cas du succès dans l'emploi, on peut aisément justifier son lien avec la satisfaction de l'employeur par la théorie des échanges sociaux de Blau (1964) et celle de la réciprocité de Gouldner (1960). Les individus qui perçoivent un niveau élevé de succès intrinsèque dans leur emploi peuvent attribuer leur succès aux actions et décisions de leur employeur ou de ses représentants. Ces récompenses et/ou expériences favorables concourent à développer un fort sentiment d'obligation de réciprocité sous la forme d'un engagement élevé ou l'expression d'une grande satisfaction à l'égard de la cible à l'origine de l'échange. Parmi les rares études à avoir examiné ces liens, Pachulicz, Schmitt et Kuljanin (2008) ont montré que la perception d'un bon succès dans l'emploi était associée à une perception plus favorable envers l'employeur. Plusieurs travaux ont également établi un lien entre la satisfaction intrinsèque de l'emploi et l'engagement affectif envers l'organisation (Meyer, Allen et Topolnytsky, 1998). En ce qui a trait au lien entre le succès de vie et la satisfaction à l'égard de l'employeur, outre le fait que cette relation ait été rarement étudiée, force est de constater que la direction de cette relation n'est pas évidente. On peut néanmoins penser qu'un sentiment de réussite élevé dans la vie personnelle puisse être attribué à l'ouverture et à flexibilité de l'employeur en matière de réconciliation de la vie travail-hors travail. À ce propos, déjà, en 1981, Orpen (1981) précisait que des pratiques RH permettant

des horaires flexibles, étaient en lien avec la satisfaction au travail. Les auteurs Scandura et Lankau (1997) ajoutent à cela que de telles pratiques supportant le succès de vie grâce à la flexibilité qu'elles accordent, amènent un engagement organisationnel élevé chez l'individu, tout comme une satisfaction élevée au travail. Dans la mouvance de ces recherches, nous pouvons penser que l'employeur puisse être perçu comme étant largement instrumental au succès de la vie hors travail. À l'opposé, un contexte organisationnel (ex : critères, culture) où la réussite dans la carrière se réalise au prix de lourds sacrifices au plan personnel et familial (Korman, 1992), peut faire en sorte que l'employeur soit perçu comme une contrainte au succès de la vie. Il se peut même que le conflit entre le succès objectif et le succès de la vie, risque d'être attribué à l'employeur. On peut ainsi poser les hypothèses suivantes :

H9 : Il existe une relation positive entre le succès intrinsèque dans l'emploi et la satisfaction à l'égard de l'employeur.

H10 : Il existe une relation négative entre le succès de la vie et la satisfaction à l'égard de l'employeur.

H11 : La perception de succès dans l'emploi et dans la vie hors travail exercent ont un effet médiateur entre le succès objectif et la satisfaction à l'égard de l'employeur.

Méthodes

Échantillon

Cette recherche a été réalisée en deux étapes et auprès d'un échantillon d'ingénieurs. Dans un premier temps, nous avons distribué un questionnaire aux ingénieurs provenant de trois organisations : une grande entreprise qui fabrique des équipements de transport, une seconde issue du domaine de l'aéronautique et enfin une grande municipalité. Des 720 questionnaires distribués, 374 ont été correctement reçus, pour un taux de réponse de 54,2%. Le même questionnaire a été subséquemment envoyé à 808 ingénieurs membres de la Corporation des Ingénieurs du Québec. Plus de 147 questionnaires ont été complétés. Afin d'équilibrer le nombre d'ingénieurs des deux sexes, nous avons distribué le questionnaire à tous les ingénieurs féminins membres de cette association professionnelle. Des 1295 distribués, plus de 379 questionnaires utilisables ont été retournés, pour un taux de réponse de 29,3%. Le taux de réponse global s'établit à 32% (n=900).

Instruments de mesure

Critères de promotion basés sur les compétences : La perception des individus concernant l'importance des compétences dans l'attribution des promotions a été évaluée à l'aide d'une échelle de type Likert à 5 points allant de 1 (pas du tout important) à 5 (extrêmement important). Nous cherchions à examiner jusqu'à quel point les critères de compétences étaient perçus comme déterminants dans les décisions prises par l'employeur au sujet de l'avancement dans la carrière. Quatre critères ont été évalués, soit la performance passée, le potentiel individuel, les compétences professionnelles et les réalisations.

Critères de promotion basés sur le capital social : L'importance perçue du capital social dans l'attribution des promotions a également été mesurée à l'aide d'une échelle de type Likert à 5 ancrages allant de 1 (pas du tout important) à 5 (extrêmement important). Deux indicateurs ont

servi à mesurer le critère «relations avec hiérarchie», soit « les relations avec le supérieur immédiat » et « les relations avec la haute direction ».

Ancre de gestion: L'ancre de gestion a été mesurée par quatre items provenant des travaux de Delong (1982) et de Schein (1978) sur les ancres de carrière. À partir de la même échelle de type Likert décrite ci-haut, nous cherchions à évaluer jusqu'à quel point les facteurs managériaux étaient déterminants dans l'orientation de la carrière des ingénieurs. «Avoir la possibilité d'exploiter mes talents de supervision, de direction et de contrôle à tous les niveaux » et «avoir une carrière qui me mettrait dans une position de leadership et d'influence » constituent des exemples d'indicateurs utilisés.

Ancre Style de Vie : L'instrument mesurant cet ancre été élaboré aussi à partir des travaux de Delong (1982) et de Schein (1978) et sur la même échelle que l'ancre de gestion. Parmi les deux items utilisés, mentionnons à titre d'exemple : «avoir un emploi qui me permet de concilier loisirs et travail », et «avoir un travail qui me laisse beaucoup de temps libre pour ma vie personnelle et familiale».

Succès objectif de carrière : Pour mesurer le succès objectif de carrière, nous avons demandé aux répondants d'indiquer le nombre de promotions, de mutations avec relocalisation et de mutations sans relocalisation qu'ils ont expérimentées depuis qu'ils travaillent à temps plein avec leur employeur actuel. Puisque le succès objectif représente un indice composé par ces trois indicateurs, nous avons décidé d'utiliser la moyenne de ces derniers pour représenter cette variable.

Succès subjectif : La perception du succès de vie et la perception de succès dans l'emploi ont été mesurées à l'aide de l'instrument de Gattiker et Larwood (1988).

Succès de la vie fut mesuré par trois indicateurs, à l'aide d'une échelle à 5 ancrages allant de 1 (fortement en accord) à 5 (fortement en désaccord). À titre d'exemple, les répondants devaient indiquer leur degré d'accord à l'énoncé : « je suis satisfait de mes activités hors travail ». Le codage des items a été inversé, afin que le maximum de l'échelle corresponde à l'intensité maximale de la variable mesurée.

Succès dans l'emploi fut mesuré à l'aide de la même échelle et via le degré d'accord ou de désaccord des répondants à quatre affirmations telles que « je suis dans un emploi qui m'offre la chance d'acquérir de nouvelles responsabilités » et «je suis dans un emploi qui me permet de faire ce que j'aime ». Le codage des items a été inversé de la même manière que le succès dans l'emploi.

Satisfaction vis-à-vis de l'employeur : La satisfaction à l'égard de l'employeur a été mesurée à l'aide de quatre indicateurs du Managerial Scale de Warr et Routledge (1969). La stabilité et la validité de cet instrument a été démontré par Jung et al., (1986). Voici deux exemples des quatre indicateurs utilisés : « mon employeur va de l'avant » et « mon entreprise a besoin de sang nouveau à la haute direction ».

Analyses statistiques

L'approche analytique utilisée est la modélisation en deux étapes recommandée par Anderson et Gerbing (1988). Cette méthode privilégie l'évaluation de la structure factorielle avant d'entamer

l'analyse structurelle d'un modèle spécifié *a priori* à partir de fondements théoriques. Contrairement à l'approche *one-step*, ce procédé a l'avantage d'empêcher les risques d'interaction entre le modèle de mesure et le modèle de structure (Hair, Anderson, Tatham et Black, 1995). Ainsi, nous avons d'abord effectué une analyse factorielle confirmatoire (AFC) en spécifiant notre modèle de mesure et en le comparant à des modèles de mesure alternatifs. Nous avons ensuite utilisé les équations structurelles pour tester les hypothèses de recherche. Plus précisément, les tests de médiation ont été effectués par la comparaison de deux modèles, soit le modèle théorique, soutenant une médiation totale et un modèle de médiation partielle, où les relations directes entre les variables indépendantes et dépendantes des médiations ont été ajoutées. Nous avons également investigué des modèles théoriques alternatifs, trouvant leur source dans la littérature existante. Les comparaisons de modèles ont été effectuées à l'aide de tests de différence de *chi-square*. De plus, l'ensemble des analyses a été effectué à l'aide de la méthode d'estimation par maximum de vraisemblance. Plusieurs indices ont été mis à contribution pour évaluer l'ajustement des modèles de mesure et de structure aux données recueillies, soit le khi-carré (χ^2), le *root mean square error adjusted* (RMSEA), le *goodness-of-fit index* (GFI) et le «*comparative fit index*» (CFI). De cette façon, nous présenterons des indices absolus (RMSEA¹, GFI²), de parcimonie (χ^2) et incrémental (CFI³) (Byrne, 2001). Ces indices ont été retenus en raison de leur large acceptation (Roussel et Wacheux, 2005).

Résultats

Vérification du modèle de mesure

Nous avons d'abord effectué une AFC afin de vérifier la validité des échelles de mesure de notre modèle conceptuel à 8 facteurs (M_0). Dans ce modèle, les variables latentes sont corrélées entre elles, tandis que les erreurs de mesure des variables observées sont non corrélées entre elles. Les résultats d'adéquation aux données du modèle à 8 facteurs (M_0) sont les suivants: $\chi^2(248, N = 1181) = 720.89$, $p < .001$, GFI = .95, CFI = .95 et RMSEA = .04. Ces résultats sont excellents, compte tenu des valeurs critiques communément admises dans la littérature, soit GFI et CFI > .90, RMSEA < .08 et dans le meilleur cas < .05 (Roussel, Durrieu, Campoy et El Akremi, 2002; Roussel et Wacheux, 2005). De plus, les contributions factorielles standardisées (?) des indicateurs sur leur variable latente respective sont tous significatifs ($p < .001$) et se situent entre .57 et .93. Afin de s'assurer de la validité discriminante des échelles de mesure, nous avons comparé notre modèle avec trois modèles alternatifs à 7 facteurs. Dans le premier modèle alternatif (M_1), nous avons fusionné les deux indicateurs de critères de promotion (compétences et capital social) en un seul facteur, tandis que dans le deuxième modèle alternatif (M_2), nous avons réuni les ancres de carrière (gestion et qualité de vie) en un seul facteur. Le troisième modèle alternatif (M_3) propose une autre structure à 7 facteurs, en agrégeant les deux indicateurs de succès (carrière et vie). Les résultats (voir *table 1*) démontrent que le *chi-square* augmente significativement et que l'adéquation aux données diminue dans les trois modèles à 7 facteurs (M_1 , M_2 et M_3). De plus, les tests de différence de *chi-square* démontrent clairement que le

¹ Qui représente la différence moyenne, par degré de liberté, attendue dans la population totale et non dans l'échantillon.

² Mesure la part relative de la variance expliquée par le modèle; cet indice est analogue au r^2 de la régression multiple. Il est peu sensible à la taille de l'échantillon, mais sensible à la complexité du modèle.

³ Il mesure la diminution relative du manque d'ajustement. Celle-ci est estimée suivant la distribution non centrée du χ^2 du modèle à tester par rapport au modèle de base. (p. 66)

modèle à 8 facteurs est le meilleur en termes de structure factorielle, confirmant ainsi sa validité discriminante.

Table 1. Scale validation : confirmatory factor analysis

Models	χ^2	df	$\Delta \chi^2$	GFI	CFI	RMSEA
Baseline 8-factor model (M_0)	720.89	248	-	.95	.94	.04
Combined critères compétences et hiérarchiques (M_1)	1540.41	256	819.51*	.91	.85	.07
Combined ancras de carrière gestion et qualité de vie (M_2)	2250.23	256	1529.34*	.87	.77	.08
Combined succès de la vie et dans la carrière (M_3)	1856.52	256	1135.63*	.87	.81	.07
All items included in one factor (M_4)	8705.82	277	7984.93*	.53	.01	.16

Note : χ^2 is the model chi-square; $\Delta \chi^2$ is the change in model chi-square; Δ df for M_1 , M_2 , M_3 and M_4 = 7,7,7,29 respectively.
* $P < .001$.

Nous avons enfin testé un modèle où tous les *items* sont reliés à un seul facteur, ce qui permet de s'assurer qu'il n'y a pas de problème de variance commune (*common method variance*). Si le modèle à 1 facteur (M_4) démontre une adéquation aux données significativement meilleure, il y aura donc un risque de variance commune dans notre étude (Nielsen, Randall et Albertsen, 2007). Toutefois, comme le démontre le tableau 1, ce modèle (M_4) démontre une faible adéquation aux données ($\chi^2(277, N = 1181) = 8705.82, p < .001, GFI = .53, CFI = .01$ et $RMSEA = .16$). En raison de ces résultats et du fait que les échelles de mesure présentent toutes une cohérence interne (α) acceptable, nous sommes en mesure de procéder au test des hypothèses de recherche.

Table 2. Means, standard deviations, coefficient alphas and zero-order correlations

Mesures	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Critères – compétences	3.72	0.81	(.82)	-	-	-	-	-	-	-
2. Critères – capital social	3.61	0.98	-.13***	(.68)	-	-	-	-	-	-
3. Ancre managériale	3.51	0.75	.10**	.07*	(.80)	-	-	-	-	-
4. Ancre qualité de vie	3.52	0.88	.01	.09**	-.07*	(.79)	-	-	-	-
5. Succès objectif de carrière	0.66	0.85	.10**	-.07*	.13***	-.08*	-	-	-	-
6. Succès de la vie	4.04	0.76	.03	.07*	.02	.08**	-.05	(.78)	-	-
7. Succès dans l'emploi	3.62	0.76	.41***	-.12***	.01	-.05	.13***	.16***	(.72)	-
8. Satisfaction employeur	2.11	0.64	.40***	-.19***	.06*	-.10**	.14***	-.03	.46***	(.73)

Reliabilities (coefficient alphas) are reported on the diagonal.

N = 1181

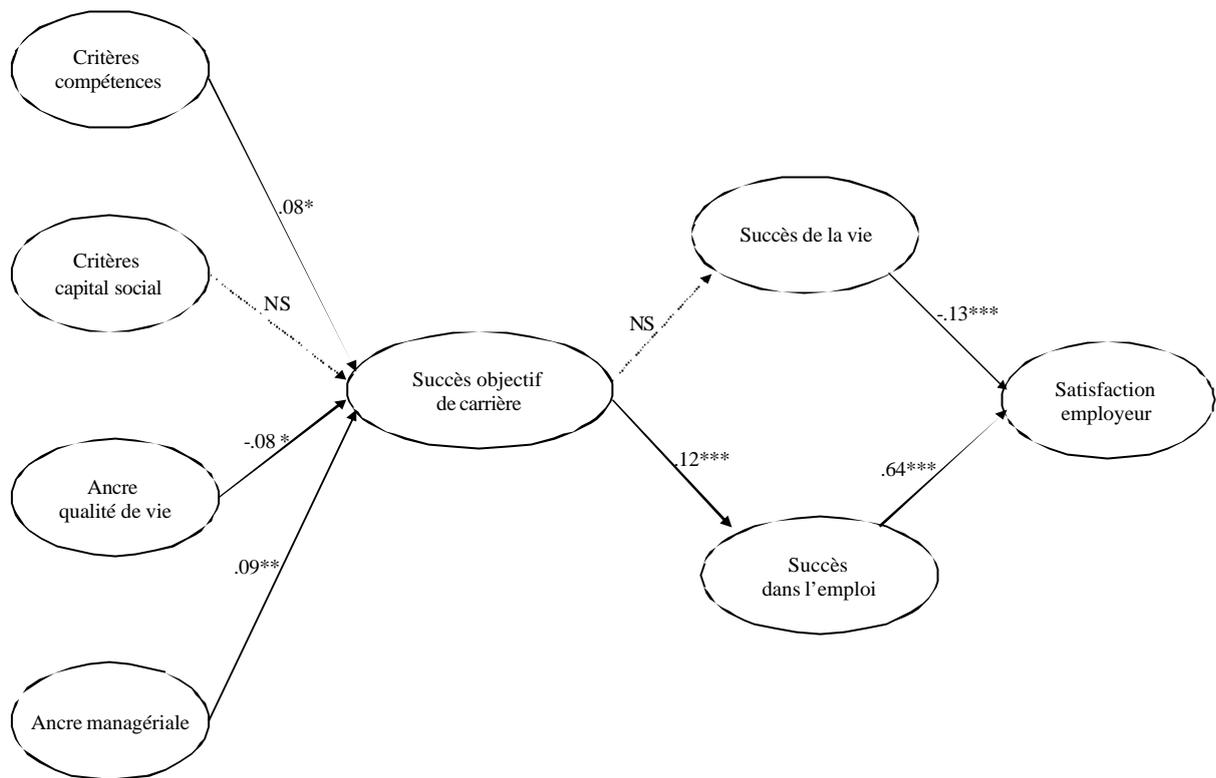
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Tests des hypothèses

Le test des hypothèses s'est effectué via la modélisation par les équations structurelles. Essentiellement, *a nested model test* a été utilisé, où le modèle théorique (M_T) est comparé à un modèle de médiation partielle et deux modèles alternatifs. Les résultats des analyses d'adéquation nous permettent de constater que le modèle théorique (M_T) obtient un excellent ajustement aux données (voir *table 3*), soit : $\chi^2(262, N = 1181) = 1132.74, p < .001, GFI = .93, CFI = .90$ et $RMSEA = .05$. Compte tenu de ces résultats d'adéquation, nous avons procédé à l'analyse des

paramètres estimés (*path coefficients*) du modèle de structure. La figure 2 présente les coefficients de régression standardisés obtenus suite à l'analyse. À l'exception de deux liens, toutes les relations testées se sont avérées significatives. Premièrement, nous pouvons observer l'existence d'une relation positive significative entre le critère compétence et le succès objectif, supportant ainsi H1-. En revanche, H2 n'est pas confirmée puisque la relation entre le critère «relations avec hiérarchie» et le succès objectif ne se révèle pas significative. En revanche, H3 et H4 se voient appuyées. Selon nos résultats, l'ancre style de vie est associée négativement au succès objectif de carrière, alors que l'ancre de gestion est reliée positivement au même indicateur de succès. Par ailleurs, H5 est confirmée alors que H6 ne l'est pas. Nos résultats révèlent que le succès objectif a une influence positive et significative sur la perception de succès dans l'emploi, mais non sur le succès dans la vie. Les deux hypothèses (H9 et H10) en ce qui a trait à l'effet du succès subjectif sur la satisfaction à l'égard de l'employeur, se voient appuyées. Selon nos résultats, la perception de succès dans l'emploi est positivement reliée à la satisfaction de l'employeur tandis que le sentiment de succès de la vie est relié négativement à cette facette de la satisfaction. Par ailleurs, nos résultats nous amènent à conclure qu'il ne sera pas possible de vérifier toutes les hypothèses de médiation H7 pour le critère compétence et pour le lien succès objectif— succès de vie et satisfaction. Afin de vérifier si les médiations relatives aux hypothèses de recherche 7 et 11 sont totales ou partielles, nous avons comparé notre modèle théorique (M_T) à un modèle de médiation partielle (M_P), où les relations directes entre les variables indépendantes et dépendantes des médiations ont été ajoutées. Les résultats des analyses démontrent que le modèle (M_P) obtient non seulement d'excellents indices d'adéquation ($\chi^2(258, N = 1181) = 880.33, p < .001, GFI = .94, CFI = .93$ et $RMSEA = .05$), mais aussi de meilleurs indices GFI et CFI que le modèle (M_T). De surcroît, le test de différence de *chi-square* (voir *table 3*) indique que, globalement, le modèle (M_P) s'avère significativement meilleur que le modèle (M_T).

Figure 2 : Résultats du modèle théorique



* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$
 $\chi^2(257, N = 1181) = 813.38, p < .001$; GFI = .95; CFI = .94; RMSEA = .04

Table 3. Hypotheses tests: structural equations modeling

Modèles	χ^2	df	$\Delta \chi^2$	GFI	CFI	RMSEA
Full mediation model (M_T)	1132.744	262	-	.93	.90	.05
Partial mediation model (M_P)	880.33	258	252.41*	.94	.93	.05
Alternative model 1 (Ma_1)	813.38	257	67.00*	.95	.94	.04

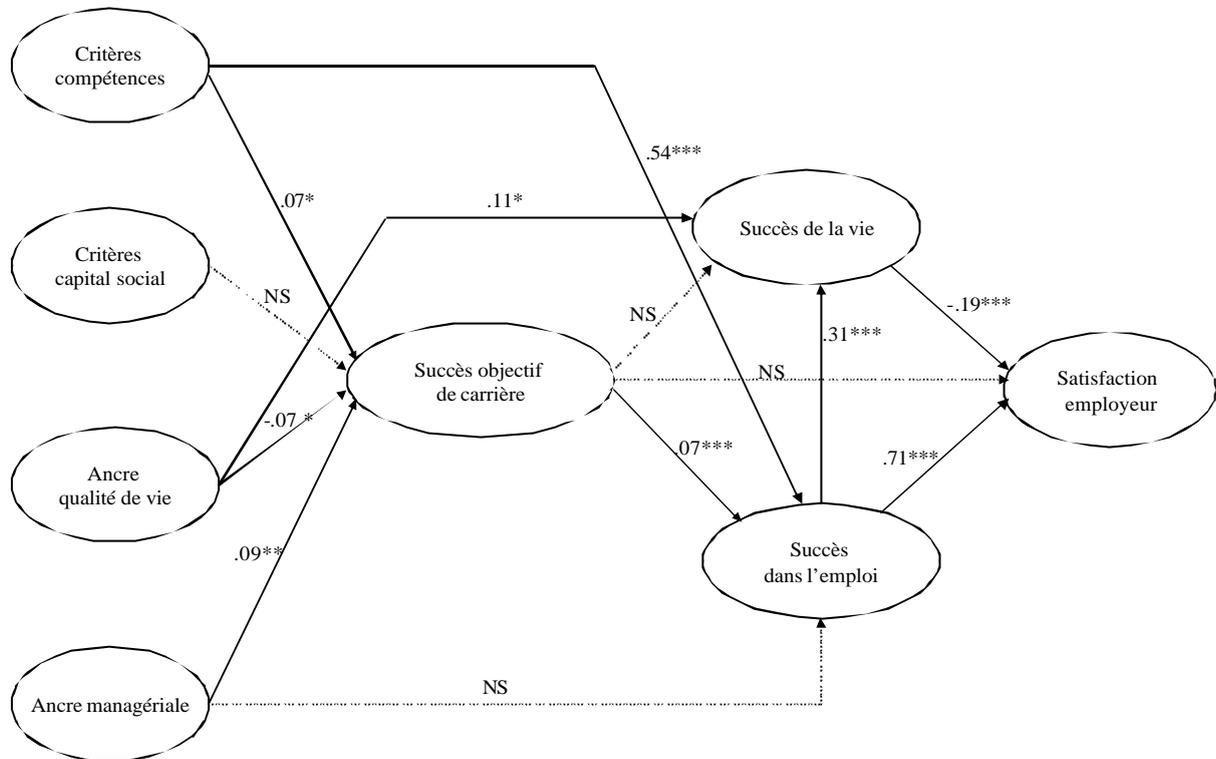
Note : χ^2 is the model chi-square; $\Delta \chi^2$ is the change in model chi-square; Δ df for M_P , Ma_1 et $Ma_2 = 4, 1, 0$ respectively.

* $P < .001$.

À ce modèle, nous avons ajouté le lien entre le succès dans l'emploi et le succès dans la vie (H8). Les résultats d'adéquation de ce modèle alternatif (Ma_1) sont excellents ($\chi^2(257, N = 1181) = 813.38, p < .001, GFI = .95, CFI = .94$ et $RMSEA = .04$) et encore meilleurs que pour le modèle (M_P), et ce, en regard de tous les indices d'adéquation. Encore une fois, le test de différence de *chi-square* (voir table 3) indique que, globalement, le modèle (Ma_1) s'avère significativement meilleur que le modèle (M_P). Par conséquent, le modèle (Ma_1) a été retenu en tant que modèle final. Selon nos résultats, le succès objectif a un effet médiateur entre le critère «compétence» et succès dans l'emploi, et non pour succès dans la vie. D'autre part, l'effet médiateur est seulement partiel, puisque que le critère «compétence» a une influence directe sur le succès dans l'emploi. Toujours selon nos résultats, le succès objectif exerce un effet médiateur entre l'ancre style de vie et le succès de la vie, mais non pour le succès dans l'emploi. L'effet médiateur est là encore partiel puisque l'ancre qualité de vie exerce une influence directe sur la perception de succès de la vie. Nos analyses révèlent aussi que le succès objectif a un effet médiateur entre l'ancre de

gestion et le succès dans l'emploi, mais pas pour le succès de la vie. Cependant, l'effet médiateur se révèle complet. Enfin, nous avons aussi découvert que le succès dans l'emploi exerce un effet médiateur complet entre le succès objectif et la satisfaction à l'égard de l'employeur.

Figure 3 Modèle final



* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$
 $\chi^2(262, N = 1181) = 1132.74, p < .001$; GFI = .93; CFI = .90; RMSEA = .05

Discussion

Nos résultats ont permis de confirmer 1) que les critères de promotion perçus par les ingénieurs exercent une influence déterminante dans leur carrière; 2) que leur ancre de carrière a non seulement une influence sur leur succès de carrière, mais que ce succès est conditionné par la nature de l'ancre de carrière; 3) que le succès objectif des ingénieurs agit comme un filtre partiel dans l'effet des déterminants sur le succès perceptuel de ces professionnels; 4) et que les employeurs ne bénéficient pas toujours du succès de carrière ressenti par leurs ingénieurs.

Les critères compétences, relations avec la hiérarchie et le succès objectif

Nos résultats ont confirmé l'hypothèse selon laquelle plus les ingénieurs ont la conviction que les compétences sont fortement considérées dans les décisions de promotions, plus ces derniers connaissent du succès dans leur carrière. Cependant, notre recherche n'a pas été en mesure d'évaluer les «raisons ou causes» de cette relation. Nous avons invoqué que cette relation pouvait être expliquée par le «fit» individu-organisation et/ou la perception d'injustice. Il est possible que les ingénieurs sélectionnés par les organisations soient réellement les individus les

plus compétents, et que cette congruence leur a été bénéfique au plan de la réussite de leur carrière. La relation inverse peut aussi être soutenue sur la base de l'argument de la rationalisation après coup. Les ingénieurs qui ont le plus de succès ont peut-être une plus forte tendance à estimer qu'ils ont été choisis pour leurs compétences, contre tout autre critère, et à considérer que, dans leur organisation, les compétences représentent un critère déterminant dans les décisions d'avancement. Par ailleurs, il est possible que la relation trouvée soit expliquée, directement ou indirectement, par le sentiment de justice. En d'autres termes, ceux qui ont connu du succès de carrière à l'interne ont été motivés par le traitement favorable reçu tandis que ceux animés par un profond sentiment d'injustice en regard du critère compétence, se sont soit découragés (ex : délaissé la course à l'avancement), soit démotivés. Plusieurs recherches dont celle de Burton, Sablinski et Sekiguchi (2008) montre, en effet, que la perception d'absence de justice était négativement liée à la performance individuelle. Lorsque le processus d'attribution des promotions repose sur des fondements justes, il y a de forte chance que cela ait un impact significatif sur la carrière des individus, et pour le grand bénéfice de l'organisation, puisse que cela motive les individus à fournir une performance durable. Par ailleurs, bien que nous n'ayons pas posé d'hypothèse sur l'influence du critère compétence sur le succès subjectif, nos résultats révèlent qu'il y a une meilleure appréciation du succès dans l'emploi lorsque les compétences sont jugées comme un critère important dans l'attribution des promotions. À notre connaissance, aucune étude antérieure n'avait établi un tel lien. Cela indique que le critère «compétence» est non seulement important dans l'évaluation du succès de carrière, mais qu'il est aussi utilisé par les ingénieurs pour jauger de la qualité du travail en soi. On peut également penser que le sens de cette relation puisse être inversé : les individus très satisfaits de leur emploi peuvent penser que le travail qu'ils occupent est expliqué par leurs compétences, et que ce facteur est déterminant dans leur organisation. En revanche, l'importance attribuée aux relations avec la hiérarchie dans les décisions de promotions n'a aucun impact significatif sur le succès objectif.

Ce résultat divergeant de la littérature sur le capital social (ex : Seibert, Kraimer et Liden, 2001), peut être expliqué par la nature de notre mesure. Contrairement aux recherches antérieures, nous avons évalué l'importance du capital social comme critère d'avancement dans les organisations et non l'étendue et la qualité des réseaux des répondants. Il est donc possible que notre mesure ait contribué à biaiser les résultats. Il se peut que les récompenses basées sur «qui on connaît» soient perçues comme moins désirables et socialement acceptables. L'observation des corrélations révèle que tous les critères de succès sont corrélés négativement à l'importance attribuée au critère «relations avec la hiérarchie». Il semble donc y a voir une certaine contradiction entre l'apport du capital social de l'ingénieur dans sa carrière et le rôle de ce critère dans les décisions de carrière individuelles. Il serait sans doute utile que des recherches futures explorent cette apparente contradiction.

Ancre de carrière et le succès objectif

Selon nos résultats, plus les ingénieurs possèdent une ancre élevée de gestion, plus ils ont du succès objectif. Cette observation est compatible avec les études qui ont montré que les ingénieurs qui optent pour une carrière managériale, où les chances objectives d'avancement sont généralement plus grandes, possèdent une ancre de gestion plus élevée que les autres (Igarria et al., 1991). Par ailleurs, il a été démontré que l'ancre de gestion est associée à des valeurs et des aspirations de carrière qui motivent la poursuite d'une trajectoire de carrière managériale (Schein, 1978 ; Wils et al. 2007). Nos résultats démontrent que la possession d'une forte ancre de gestion se révèle un précieux atout et ce, même pour ceux qui ont embrassé une carrière d'ingénieurs.

Fait intéressant, si la possession d'une forte ancre de gestion facilite la route vers le succès objectif, il n'est pas sûr, en revanche, qu'elle soit la route du bonheur ! En effet, selon nos résultats, l'ancre de gestion n'est corrélée ni avec le succès dans l'emploi, ni avec le succès dans la vie. Par ailleurs, malgré l'intérêt et l'importance accordée aux carrières sans frontières, les carrières classiques semblent loin d'être révolues. Comme le précisent les jeunes chercheurs Verzat et Bachelet (2007), les carrières classiques sont encore fortement valorisées et encouragées dans les organisations occidentales. Les individus 'ancrés gestion' sont probablement ceux dont les aspirations et les motivations convergent le mieux avec la vision organisationnelle classique du succès de carrière. C'est en partie pour cela qu'ils ont du succès au sein des organisations. Il en est toutefois autrement pour ceux qui épousent des valeurs centrées sur la qualité de vie. Selon nos résultats, plus l'ancre 'qualité de vie' est présente, moins le succès objectif de carrière est élevé. En revanche, plus cette ancre est présente, plus les ingénieurs ressentent du succès au plan de leur vie personnelle. Cela met en relief l'incompatibilité des valeurs axées sur la satisfaction de la vie hors travail avec les exigences de la réussite professionnelle dans les organisations. Le désir de jouir de la vie hors travail apparaît fortement pénalisant au plan de la carrière. Nous ne sommes toutefois pas en mesure d'expliquer si cette pénalité est attribuable aux ingénieurs (ex : manque d'intérêt ou de motivation dans la carrière) ou aux organisations (ex : politiques et pratiques qui excluent les individus qui recherchent un équilibre travail- hors travail). Les ingénieurs ancrés «qualité de vie» nourrissent des aspirations qui passent par le maintien de l'équilibre travail-vie privée (Schein, 1978; Wils et al., 2007). Si l'ancre qualité de vie ne semble pas bien préparer les ingénieurs à réussir leur carrière, elle semble néanmoins faciliter la réussite au niveau de la vie hors travail.

Succès objectif et perceptions de succès de la vie et dans l'emploi

Nos résultats révèlent que le succès objectif n'est pas relié au succès de la vie hors travail, mais qu'il est relié positivement et significativement au succès subjectif dans l'emploi. Si nous raisonnons en fonction de ce que mobilise l'individu pour apprécier son succès, tel que Heslin (2005) le propose, on retiendra que le succès objectif n'apparaît pas, du moins aux yeux de nos ingénieurs, un facteur pertinent pour apprécier et donner un sens au succès de leur vie hors travail. En revanche, le succès objectif semble être un facteur déterminant dans l'appréciation du succès dans l'emploi. Pour le succès hors travail, nos résultats indiquent que le succès objectif de carrière n'a pas d'effet nuisible, ni d'effet positif. Cela va l'encontre des résultats de Dries, Pepermans et Carlier (2008) supportant l'idée qu'il y a une intégration systématique du succès objectif dans le succès perceptuel. Dans cette présente étude, l'effet de contagion positif ne s'est donc pas confirmé et nos résultats contredisent les études qui soutiennent l'idée que le succès objectif de carrière nuit au succès de la vie personnelle ou hors travail (ex : Korman, 1992). Toutefois, le succès objectif est lié au sentiment de succès intrinsèque dans l'emploi. Un tel résultat était attendu. Une carrière basée sur une série d'expériences de mobilité verticale et horizontale semble offrir plus d'opportunités de responsabilités, de tâches intéressantes et de défis stimulants. *A contrario*, des recherches ont révélé que le plafonnement de carrière (absence de mobilité) était associé à des attitudes moins positives à l'égard des caractéristiques du travail (Tremblay, Toulouse et Roger, 1995). Cela est intéressant en soi, et confirme de nouveau que la mobilité interne peut accroître les attitudes à l'égard du travail et, par voie de conséquence, influencer dans le bon sens plusieurs indicateurs de performance fortement valorisés par les organisations (ex : stabilité, présence, performance extra rôle).

Par ailleurs, nos résultats ont révélé que le plus la perception de succès dans l'emploi est élevée, plus le succès dans la vie hors travail augmente. Outre le fait de mettre en évidence que les deux sources de succès sont reliés l'un à l'autre, ce résultat suggère que l'appréciation du succès dans l'emploi est un des critères utilisé pour juger son succès de la vie. Cela témoigne, d'autre part, de l'importance que revêt la satisfaction du travail en soi dans la satisfaction de la vie en général. Par un effet contagieux, l'individu qui ressent du succès dans l'emploi semble reporter une part de son appréciation positive sur sa vie en général. Enfin, nos résultats ont permis de mettre en relief que l'effet de la réussite de la carrière sur le succès de la vie est conditionnel au fait de connaître du succès dans son emploi. La réussite objective peut avoir un effet bénéfique sur la vie hors travail si le travail en soi est jugé d'une façon très positive.

Succès subjectif et satisfaction à l'égard de l'employeur

Nos résultats vont au-delà de l'étude de Pachulicz, Schmitt et Kuljanin (2008) en évaluant l'effet différentiel du succès perceptuel de la vie et dans l'emploi. Selon nos résultats, plus l'individu estime avoir du succès dans son emploi, plus il est satisfait de son employeur. L'individu qui connaît du succès dans son emploi se sent redevable ou est reconnaissant vis-à-vis son employeur, d'où sa satisfaction envers celui-ci. Cet argument est tout à fait en lien avec les fondements de la théorie des échanges sociaux laquelle stipule qu'une perception favorable des actions de l'employeur peut générer l'obligation de retourner cette faveur, et ce, à la discrétion de celui qui la reçoit. Une évaluation très favorable de l'employeur constitue l'une des réponses de l'individu (Eisenbergher et al., 1986 ; Meyer, Allen et Topolnytsky, 1998). En revanche, selon nos résultats, un individu qui juge avoir un succès dans sa vie est moins satisfait de son employeur. Cela est étonnant et suggère que l'employeur est perçu comme faiblement instrumental au succès de la vie, et même plus, qu'il est perçu comme une contrainte à une plus grande satisfaction de la vie hors travail, et ce, malgré le fait que l'employeur est instrumental au succès dans l'emploi et dans la carrière. Cela laisse entendre qu'il existe vraisemblablement un conflit potentiel entre l'engagement organisationnel et l'engagement dans les sphères hors travail. En d'autres termes, plus l'un augmente, moins l'autre est susceptible de croître. Plus la dimension hors travail est satisfaisante, moins l'employeur est jugé instrumental à cette satisfaction. Cette relation négative entre le succès de la vie et les attitudes à l'égard de l'employeur mérite d'être approfondie par des recherches futures.

Conclusion

Notre étude réalisée auprès d'une large population d'ingénieurs nous aura permis de confirmer plusieurs hypothèses. Premièrement, nous avons vu que plus les ingénieurs ont la conviction que les compétences sont grandement considérées dans les décisions de promotions, plus ces derniers connaissent du succès dans leur carrière. Le succès subjectif dans l'emploi bénéficie aussi de cette perception sur la considération pour les compétences. Deuxièmement, nous avons vu que les résultats sont bien différents en ce qui a trait à la perception de l'importance attribuée aux relations avec la hiérarchie dans les décisions de promotions. Cette perception n'a aucune influence significative sur le succès objectif; ce qui diverge de la littérature sur le capital social (Seibert et al. 2001). Nous avons aussi constaté que plus les ingénieurs ont une ancre forte de gestion, plus ils ont du succès objectif. Ceci dit, s'il est vrai que cette ancre de gestion mène au succès en carrière, il n'est pas évident qu'elle soit un gage de bonheur : en effet, l'ancre de gestion n'est corrélée ni avec le succès dans l'emploi, ni avec le succès de la vie. À ces constatations s'ajoutent nos observations qui montrent que plus l'ancre 'qualité de vie' est présente, moins le succès objectif de carrière est élevé, de même que plus cette ancre est présente, plus les ingénieurs ressentent du succès au plan de leur vie personnelle. Ceci met en lumière l'incompatibilité des valeurs axées sur la satisfaction de la vie hors travail avec les exigences organisationnelles quant à la réussite professionnelle. Notre étude nous fait voir aussi que le succès objectif n'est pas relié au succès de la vie mais qu'il est, par ailleurs, relié positivement et significativement au succès dans l'emploi. De toute évidence, le succès objectif ne constitue pas, pour les ingénieurs, un facteur pertinent pour évaluer le succès de leur vie hors travail. Par contre, le succès objectif ressort en tant que facteur déterminant dans l'appréciation du succès dans l'emploi. De plus, et dans la mouvance de la théorie des échanges sociaux (Eisenberger et al., 1986 ; Meyer, Allen et Topolnystsky, 1998), plus l'individu estime avoir du succès dans son emploi, plus il est satisfait de son employeur. À l'opposé, l'ingénieur qui juge avoir un succès dans sa vie est moins satisfait de son employeur ; ce qui laisse à penser que l'employeur puisse être perçu comme faiblement instrumental au succès de la vie et même qu'il puisse être perçu comme une contrainte à une plus grande satisfaction de la vie hors travail.

L'étude apporte une contribution théorique en proposant un modèle intégrateur du succès qui combine les trois approches par lesquelles la littérature en gestion sur le succès se décline. Il met surtout l'accent sur les approches individuelle et behaviorale, en accord avec la responsabilisation accrue de l'individu face à son succès. La contribution théorique passe notamment par la mise en lumière du rôle médiateur partiel du succès objectif entre ses déterminants et le succès subjectif. Elle passe aussi par la mise en évidence du rôle médiateur complet du succès dans l'emploi auprès de la relation entre le succès objectif et la satisfaction à l'égard de l'employeur. Une limite de l'étude réfère toutefois à la manière retenue pour évaluer l'importance du capital social comme critère d'avancement dans les organisations. Puisque nous n'avons pas évalué ce critère selon l'étendue et la qualité des réseaux des répondants, tel que cela se fait par ailleurs traditionnellement dans la littérature sur le capital social, il se peut que cela ait engendré certains biais expliquant que nous n'ayons pas observé d'impact sur le succès objectif. Une autre limite de la recherche réfère à la validité externe de nos résultats. Exclusivement issus d'un groupe d'ingénieurs, ces résultats auront à être testés auprès d'autres populations de professionnels ou de cadres. Également, comme cette étude a adopté un design de recherche de type transversal (cross-sectional), on ne peut aucunement conclure à un lien de causalité entre les variables étudiées. En outre, il importe aussi de souligner qu'il est fort probable que les résultats de cette étude aient pu être influencés par un problème de variance commune (percept-percept), et ce, malgré qu'une variable objective ait été au cœur des hypothèses de médiation.

Les résultats de l'étude ouvrent la voie à plusieurs recherches futures. Par exemple, il serait intéressant d'explorer les différences possibles entre les hommes et les femmes ingénieurs à propos de l'impact négatif que l'ancre «qualité de vie» apporte au succès objectif. De plus, il serait également intéressant de creuser l'apparente contradiction entre nos observations et les travaux sur le capital social affirmant que les «relations avec la hiérarchie» sont bénéfiques pour le succès en carrière. Une recherche future pourrait aussi se pencher sur l'étude du conflit potentiel entre l'engagement organisationnel et l'engagement dans les sphères hors travail. La relation négative trouvée entre le succès de la vie et les attitudes à l'égard de l'employeur mériterait d'être approfondie. Également, le modèle auquel nous arrivons gagnerait à être testé auprès de plusieurs autres groupes de répondants ayant un profil différent de celui de l'ingénieur.

L'étude offre certaines réflexions pratiques. Elle encourage l'adoption d'un processus d'attribution des promotions basé sur des fondements justes compte tenu de son impact positif sur le succès individuel et, ultimement, sur celui de l'entreprise. Elle invite aussi à être attentif à l'impact des politiques et pratiques en matière de conciliation travail-famille sur la satisfaction envers l'employeur et, en corollaire, sur l'engagement organisationnel. Si nous savons qu'une ancre élevée «qualité de vie» peut être préjudiciable au succès objectif, elle risque de l'être d'autant plus dans un contexte qui a des politiques et pratiques peu aidantes pour l'équilibre de vie. Enfin, et tel que le précise Jean-Philippe, conseiller au Groupe Aon, une des plus grandes firmes conseil au Canada, il est impératif, pour l'organisation, d'avoir une juste connaissance de ses ressources ; ce qui inclut une connaissance de leurs intérêts. De bien comprendre l'importance relative que nos employés accordent aux compétences et au capital relationnel, de même que leur ancre de carrière, est une bonne base pour les épauler adéquatement dans leur carrière tout en veillant à éviter les dérives au sujet d'une potentielle insatisfaction envers l'employeur.

Références

- Anderson, J.C., Gerbing, D.W. (1988) Structural Equation Modeling in Practice: A review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No 3, p. 411-423.
- Arthur, M.B., Khapova, S.N., Wilderom, C.P.M. (2005) Career success in a boundaryless career world, *Journal of Organizational Behavior*, Chichester, Vol. 26, Iss.2, p. 177-203.
- Baker, P., Markham, W.T., Bonjean, C.M. (1988) Promotion Interest and Willingness to Sacrifice for Promotion in a Government Agency, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Arlington, Vol. 24, Iss. 1, p. 61-73.
- Ballout, H. (2007) Career success, The effects of human capital, person-environment fit and organizational support, *Journal of Managerial Psychology*, p. 741-765.
- Becker, G.S. (1964), *Human Capital*, 1st ed. (New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research).
- Blau, P. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, New York : Wiley.
- Bozionelos, N. (2007) Intra-organizational network resources, How they relate to career success and organizational commitment, *Personnel Review*, Vol. 37, No. 3, p. 249-263.

- Burke, R., Koyuncu, M., Fiksenbaum, L. (2007) Career priority patterns among managerial and professional women in Turkey; Benefits of putting career first?, *Women in Management Review*, Bradford, Vol. 22, Iss. 5, p. 405-415.
- Burton, J., Sablinski, T., Sekiguchi, C. (2008) The Role of Job Embeddedness on Employee Performance : The Interactive Effects with Leader-Member Exchange and Organization-based Self-Esteem, *Personnel Psychology*, Durham, Winter, Vol. 61, Iss. 4, p. 761-177.
- Cadin, L., Guérin, F. (2003) *La gestion des ressources humaines*, 2^{ième} édition, Édition Dunod.
- Chatman, J.A. (1991) Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, sept., Vol. 36, Iss. 3, p. 459-485.
- Chênevert, D., Tremblay, M. (2002) Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération, *Relations Industrielles*, Printemps, Vol. 57, Iss. 2, p. 331-345.
- Delong, T.J. (1982) Re-examining the career anchor model, *Personnel Journal*, vol. 59, No5-6, p. 50-61.
- De Vos, A., Soens, N. (2008) Protean attitude and career success: The mediating role of self-management, *Journal of Vocational Behavior*, Orlando, Dec., Vol. 73, Iss. 3, p. 449-456.
- Dries, N., Pepermans, R., Carlier, O. (2008) Career success: Constructing a multidimensional model, *Journal of Vocational Behavior*, Orlando : oct., Vol. 73, Iss. 2, p. 254-267.
- Eby, L.T., Butts, M., Lockwood, A. (2003) Predictors of success in the era of the boundaryless career, *Journal of Organizational Behavior*, Chichester: Sept., Vol. 24, Iss. 6, p. 689-708.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Sowa, D. (1986) Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, p. 500-508.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., Frink, D.D. (2005) Development and validation of the political skill inventory, *Journal of Management*, 31(1), p. 126-152.
- Garden, A.-M. (1990) Career orientations of software developers in a sample of high tech companies, *R&D Management*, Vol. 20, No 4, p. 337-352.
- Gattiker, U.E., Larwood, L. (1988) Predictors for managers' career mobility, success and satisfaction. *Human Relations*, 41, p. 569-591.
- Gouldner, A.W. (1960) «The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement», *American Sociological Review*, 25, p. 161-178.
- Greenberg J., Ashton-James, C.E., Ashkanasy, N.M. (2007) Social comparison processes in organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, New York, Jan., Vol. 102, Iss. 1, p. 22-41.

- Greenhaus, J., Parasurama, S., Wormley, W.M. (1990) Effects of Race on Organizational Experiences, Job Perform, *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, Mar., Vol. 33, Iss. 1, p. 64-78.
- Greguras, G.J., Diefendorff, J.M. (2009) Different Fits Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 2, p. 465-477.
- Gröpel, P., Kuhl, J. (2009) Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment, *British Journal of Psychology*, Vol. 100, p. 365-375.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1995) *Multivariate data analysis*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hall, D.T., Chandler, D.E. (2005) Psychological success: When the career is a calling, *Journal of Organizational Behavior*, Chichester: Mar., Vol. 26, Iss. 2, p. 155-176.
- Hall, D.T. (2002) *Careers in and out of organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heslin, P.A. (2005) Conceptualizing and evaluating career success, *Journal of Organizational Behavior*, Chichester, Mar., Vol. 26, Iss. 2, p. 113-136.
- Ibarra, H. (1999) Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation, *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, Dec., Vol. 44, Iss. 4, p. 764-791.
- Igbaria, M., Kassiech, S., Silver, M. (1999) Career orientation and career success among research, and development and engineering professionals, *Journal of Engineering and Technology Management*, Amsterdam, Mar., Vol. 16, Iss. 1, p. 29-55.
- Joiner, T.A., Bartram, T., Garreffa, T. (2004) The Effects of Mentoring on Perceived Career Success, Commitment and Turnover Intentions, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Hollywood, Sept., Vol. 5, Iss. ½, p. 164-170.
- Judge, T.A., Kammeyer-Mueller, J., Bretz, R.D. (2004) A Longitudinal Model of Sponsorship and Career Success: A Study of Industrial-Organizational Psychologists, *Personal Psychology*, Durham, Summer, Vol. 57, Iss. 2, p. 271-303.
- Karakas, F., Lee, M.D., MacDermid, S.M. (2004) A Qualitative Investigation into the Meaning of Family Well-Being from the Perspective of Part-Time Professionals, *Equal Opportunities International*, Vol. 23, ½, p. 57-77.
- Klendauer, R., Deller, J. (2008) Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers, *Journal of Managerial Psychology*, Bradford, Vol. 24, Iss. 1, p. 29-45.
- Korman, A. K. (1992) "Succès professionnel et échec personnel", *Gestion*, 17 (3), 1992, 36-42.

- Kristof Brown, A., Zimmerman, R., Johnson, E. (2005). Consequence of individual fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, *Personnel psychology*, Vol. 58, 281-342.
- Lin, S.-C., Huang, Y.-M. (2005) The role of social capital in the relationship between human capital and career mobility: Moderator or mediator? *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, Vol. 6, Iss. 2, p. 191-206.
- Lirio, P., Lituchy, T.R. (2007) Exploring career-life success and family social support of successful women in Canada, Argentina and Mexico, *Career Development International*, Bradford: 2007, Vol. 12, Iss. 1, p. 28-50.
- Lortie-Lussier, M., Rinfret, N. (2005) Determinants of objective and subjective success of men and women, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 71, Iss. 4, p. 607-638.
- Meyer, P., Allen, J. (1998) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA.Sage.
- Meyer, P., Stanley, D., Herscovich, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment in the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61-20-52.
- Michaud, P. (2003) *La Course, Comment les cadres talentueux font leur chemin dans la grande entreprise*, Les Éditions Transcontinental, inc., 229 pages.
- Mickel, A.E., Dallimore, E.J. (2009) Life-quality decisions: Tension-management strategies used by individuals when making tradeoffs, *Human Relations*, Vol. 62, no 5, p. 627-668.
- Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L., Feldman, D.C. (2005) Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, Durham, Summer, Vol. 58, Iss. 2, p. 367-408.
- Nicholson, N., De Waal-Andrews, W. (2005) Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success, *Journal of Organizational Behavior*, Chichester: Mar., Vol. 26, Iss. 2, p. 137.
- Nielsen, K., Randall, R., Albertsen, K. (2007) Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions, *Journal of Organizational Behavior*, Chichester: Aug., Vol. 28, Iss. 6, p. 793.
- Orpen, C. (1981) Effect of flexible working hours on employee satisfaction and performance: a field experiment, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, no 1, p. 113-115.
- Pachulicz, S., Schmitt, N., Kuljanin, G. (2008) A model of career success: A longitudinal study of emergency physicians, *Journal of Vocational Behavior*, Orlando, Vol. 73, Iss. 2, p. 242-253.
- Post, C., DiTomaso, N., Farris, G.F. (2009) Work-Family and Turnover Intentions Among Scientists and Engineers Working in R&D., *Journal of Business Psychology*, Vol. 24, p. 19-32

- Punnett, B.J., Duffy, J.A., Fox, S., Gregory, A., Lituchy, T., Miller, J., Monserrat, S.I., Olivas-Lujan, M.R., Santos, N.M. (2007) Career success and satisfaction: a comparative study in nine countries, *Women in Management Review*, Vol. 22, No 5, p. 371-390.
- Quey-Jen, Y. (2008) Exploring Career Stages of Midcareer and Older Engineers, *IEEE Transactions of Engineering Management*, Vol. 55, no 1, February, p. 82-93
- Quigley, B.E., Tymon, W.G. (2006) Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management, *Career Development International*, Vol. 11, no 6, p. 522-543.
- Reitman, F., Schneer, J.A. (2003) The promised path: A longitudinal study of managerial careers, *Journal of Managerial Psychology*, Bradford, Vol. 18, Iss. ½, p. 60.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'Équations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*. Paris : Economica, 274 pages.
- Roussel, P. et Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : De Boeck, 440 pages.
- Scandura, T.A., Lankau, M.J. (1997) Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, p. 377-91.
- Schein, E.H. 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, MN.
- Schein, E.H. (1996) Career anchors revised: Implication for career development in the 21st century, *The Academy of Management Executive*, Nov, 10, 4, p. 80-88.
- Segalla, M., Rouziès, D., Flory, M. (2001) Culture and career advancement in Europe: Promoting Team players vs Fast trackers, *European Management Journal*, Vol. 19, Iss. 1, p. 44-57.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L., Liden, R.C. (2001) A social capital theory of career success, *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor: Apr, Vol. 44, Iss. 2, p. 219-238.
- Sonnenfeld, J. (1989) *Career systems profiles and strategic staffing*. In *Handbook of Career Theory*, M. Arthur, D. Hall & B.Lawrence (eds). Cambridge University Press. 202-224.
- Tremblay, M., Roger, A. (1993) Individual, Familial and Organizational Determinants of Career Plateau An Empirical Study of the Determinants of Objective and Subjective Career Plateau in a population of Canadian Managers, *Group & Organization Studies* (1986-1998), Beverly Hills: Dec., Vol. 18, Iss. 4, p. 411.
- Tremblay, M. (1991) Le plafonnement de carrière chez les cadres. *Gestion*, 16, 2, 38-49.
- Broadbridge, A.M., Maxwell, G.A., Ogden, S.M.(2007) Students' views of retail employment – key findings from Generation Ys, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Bradford, Vol. 35, Iss. 12, p. 982-992.

Tremblay, M., Roger, A., Toulouse, J.-M. (1995) Career plateau and work attitudes: An empirical study of man, *Human Relations*: New York, Mar., Vol. 48, Iss. 3, p. 221-238.

Verzat, C., Bachelet, R. (2007) Les ingénieurs deviennent-ils managers grâce aux projets? Article à paraître, *LGIL Papers*, LP/07/02 disponible sur Google Scholar.

Warr, P.B., Routledge, T., (1969) An opinion scale for the study of managers job satisfaction, *Organizational Psychology*, 43, p. 95-109.

Wils, T., Luncasu, M., Waxin, M.-F. (2007) Développement et validation d'un modèle de structuration des valeurs au travail, *Relations Industrielles*, Québec, Printemps, Vol. 62, Iss. 2, p. 305-324.